



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



FUNDACJA
UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO
W KRAKOWIE

TEORIA I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA W OBLICZU NOWYCH WYZWAŃ



OPRACOWANIE I REDAKCJA NAUKOWA
JAROSŁAW KACZMAREK, WOJCIECH SZYMLA

**TEORIA I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA
W OBLICZU NOWYCH WYZWAŃ**

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
FUNDACJA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE

TEORIA I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA W OBLICZU NOWYCH WYZWAŃ

Opracowanie i redakcja naukowa:
Jarosław KACZMAREK, Wojciech SZYMLA

Kraków 2015

Streszczenia w języku polskim i angielskim zostały przygotowane przez poszczególnych Autorów. Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za ich treść, formę i styl.

The papers' summaries in Polish and English have been submitted by the Authors. The editors are not responsible for the contents, form and style of the summaries.

RECENZENT

Agata MESJASZ-LECH

© Copyright by Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015

ISBN 978 – 83 – 65173 – 18 – 8 (wersja drukowana)
ISBN 978 – 83 – 65173 – 19 – 5 (pdf on-line)

Wydawnictwo:

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
ul. Rakowicka 27, 31–510 Kraków

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
-------------	---

CZĘŚĆ I

WIEDZA I ZASOBY LUDZKIE W TWORZENIU SUKCESU ORGANIZACJI

ROZDZIAŁ 1

Mieczysław Moszkowicz

PRZESTRZENIE WIEDZY W GOSPODARCE	15
--	----

ROZDZIAŁ 2

Leszek Panasiewicz

PERYFERYJNE PROCESY WIEDZY A RESTRUKTURYZACJA	23
---	----

ROZDZIAŁ 3

Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, Zdzisława Dacko-Pikiewicz

KULTURA ORGANIZACYJNA – PUNKT WYJŚCIA INNOWACYJNOŚCI ORGANIZACJI	31
--	----

ROZDZIAŁ 4

Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek

ZARZĄDZANIE ZRÓŻNICOWANYMI ZASOBAMI LUDZKIMI – KONCEPCJA I MODEL	41
--	----

ROZDZIAŁ 5

Beata Kulisa

INSTRUMENTY POZAPŁACOWE W SYSTEMIE MOTYWACJI PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW – PRZYKŁADY Z POLSKI	53
--	----

ROZDZIAŁ 6

Ewa Stroińska, Justyna Trippner-Hrabi

KARIERA ZAWODOWA KOBIET W BIZNESIE DETERMINANTĄ KONKURENCYJNOŚCI	67
--	----

CZĘŚĆ II

INNOWACYJNOŚĆ I JAKOŚĆ WYZNACZNIKAMI ŚCIEŻKI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

ROZDZIAŁ 7

Krystyna Poznańska

DETERMINANTY WZROSTU INNOWACYJNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH.	81
--	----

ROZDZIAŁ 8

Jadwiga Kaczmarska-Krawczak

INNOWACJE JAKO CZYNNIK ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW	93
--	----

ROZDZIAŁ 9

Zbigniew Zontek

WPŁYW ZASOBÓW LUDZKICH NA OSIĄGNIĘCIA W ZAKRESIE INNOWACJI PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH	103
--	-----

ROZDZIAŁ 10

Katarzyna Chudy-Laskowska, Krystyna Kmiołek, Teresa Piecuch

KAPITAŁ LUDZKI PRZEDSIĘBIORSTWA A WDRAŻANIE INNOWACJI – PRZYKŁAD RFID (API) ..	115
--	-----

ROZDZIAŁ 11

Katarzyna Szopik-Depczyńska

OBSZARY DOSKONALENIA W KSZTAŁTOWANIU JAKOŚCI W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH.	127
---	-----

ROZDZIAŁ 12

Jarosław W. Przybytniowski

ŚWIADOMOŚĆ JAKO DETERMINANTA JAKOŚCI USŁUG ZAKŁADU UBEZPIECZEŃ. BADANIA WŁASNE.	135
--	-----

CZĘŚĆ III

KSZTAŁTOWANIE STRATEGII, PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ I KLUCZOWYCH KOMPETENCJI

ROZDZIAŁ 13

Michał Adam Leśniewski

TEORETYCZNA ANALIZA EWOLUCJI KONCEPCJI PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W ŚWIECIE SZKÓŁ ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO.	155
---	-----

ROZDZIAŁ 14

Lidia Sobolak, Katarzyna Wiktoria Syrytczyk

UMIĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA POTENCJAŁEM PRZEDSIĘBIORSTWA ŹRÓDŁEM PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU GLOBALNYM	167
---	-----

ROZDZIAŁ 15*Agnieszka Barcik*

ANTYKONKURENCYJNE STRATEGIE CENOWE PRZEDSIĘBIORSTW DOMINUJĄCYCH 177

ROZDZIAŁ 16*Agnieszka Puto, Sylwia Gostkowska-Dźwig*

SATYSFAKCJA KLIENTA WEWNĘTRZNEGO STYMULANTĄ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA . . 189

ROZDZIAŁ 17*Sławomir Olko*MODELE BIZNESOWE PRZEDSIĘBIORSTW W PRZEMYSŁACH KREATYWNYCH
– ANALIZA WYBRANYCH PRZYPADKÓW 197**ROZDZIAŁ 18***Dariusz Nowak*IDENTYFIKACJA I OCENA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE
– STUDIUM PRZYPADKU 211**ROZDZIAŁ 19***Honorata Howaniec*POSTRZEGANIE CSR W POLSCE W KONTEKŚCIE ZAANGAŻOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW
W POSZCZEGÓLNE GRUPY INTERESARIUSZY 221**CZĘŚĆ IV****ZARZĄDZANIE FINANSAMI, KAPITAŁ
I FUNKCJE KONTROLNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE****ROZDZIAŁ 20***Marek Jabłoński*KREACJA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW PRZY NISKIEJ WARTOŚCI KAPITAŁU
– WYZWANIA ERY INNOWACJI NA NIESTABILNYM RYNKU 233**ROZDZIAŁ 21***Ryszard Węgrzyn*PROBLEMY OKREŚLANIA KAPITAŁU EKONOMICZNEGO W ZARZĄDZANIU
RYZYKIEM FINANSOWYM 251**ROZDZIAŁ 22***Piotr Bober*POMIAR I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA
TOUOPERATORA 261**ROZDZIAŁ 23***Janusz Nesterak*KONCEPCJA CONTROLLINGU PROJEKTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH DZIAŁAJĄCYCH
W POLSCE 269**ROZDZIAŁ 24***Sebastian Chęciński*CZYNNIKI OGRANICZAJĄCE SKŁONNOŚĆ MIKROPRZEDSIĘBIORCÓW DO FINANSOWANIA
INWESTYCJI KAPITAŁEM OBCYM 287

ROZDZIAŁ 25*Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz*

ZAKŁÓCENIA PORÓWNYWALNOŚCI W OCENIE KONDYCJI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW . . . 295

CZEŚĆ V**DOSKONALENIE METOD I NARZĘDZI
W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA****ROZDZIAŁ 26***Leszek Kiełtyka, Klaudia Smoląg*STOPIEŃ WYKORZYSTANIA WYBRANYCH SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH
WSPOMAGAJĄCYCH ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM 307**ROZDZIAŁ 27***Marek Szarucki*PRZESŁANKI DOBORU METOD HEURYSTYCZNYCH W ROZWIĄZYWANIU
PROBLEMÓW ZARZĄDZANIA 315**ROZDZIAŁ 28***Anna Lemańska-Majdzik*ZARZĄDZANIE PROCESAMI BIZNESOWYMI W WYBRANYCH OBSZARACH DZIAŁALNOŚCI
PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH. 327**ROZDZIAŁ 29***Tomasz Małkus*ZAŁOŻENIA FUNKCJONOWANIA SYSTEMU GOSPODARKI ZAPASAMI
W PRZEDSIĘBIORSTWIE 337**ROZDZIAŁ 30***Mariusz Rozwadowski*KORZYŚCI ZASTOSOWANIA REENGINEERINGU W ORGANIZACJI BEZPIECZEŃSTWA
I PORZĄDKU PUBLICZNEGO 349**ROZDZIAŁ 31***Andrzej Szplit, Marcin Szplit*SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z EFEKTEM RINGELMANN A W FUNKCJONOWANIU
PRZEDSIĘBIORSTW 363**ROZDZIAŁ 32***Marian Turek*KIERUNKI DOSKONALENIA PLANOWANIA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI
GÓRNICZYMI 369**ROZDZIAŁ 33***Iryna Manczak*ZAINTERESOWANIE WYSTAWCÓW I ZWIEDZAJĄCYCH TARGAMI HORECA
W KRAKOWIE W LATACH 2010–2014 379

WSTĘP

O efektach i możliwościach rozwojowych przedsiębiorstwa decyduje w sposób istotny charakter, zakres, tempo i intensywność podejmowanych przez nie przedsięwzięć odnoszących się do relacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, a ściślej stanem, strukturą, złożonością i dynamiką tego otoczenia. Jak wskazuje Z. Sapijaszka, systemowe wymogi gospodarki rynkowej, procesy internacjonalizacji (globalizacji i regionalizacji), a zwłaszcza coraz bardziej złożone i zmienne otoczenie, wymuszają, przyspieszają oraz intensyfikują konieczne przystosowywanie się przedsiębiorstw. Ponadto, powtarzając za A. Koźmińskim i K. Obłojem, wraz ze wzrostem złożoności otoczenia zmniejsza się zakres możliwego na nie oddziaływania przez przedsiębiorstwa, a one same stają się coraz bardziej uzależnione od otoczenia, zmiany w którym wytrącają przedsiębiorstwa ze stanu równowagi zewnętrznej i wewnętrznej. Dowodzona dotychczas cykliczność otoczenia, jak również następstwo pewnych form rozwojowych przedsiębiorstwa, wykazują właściwe sobie różnice pod względem ilościowym i jakościowym. Ich poznanie zdaniem J. Machaczki może mieć istotne znaczenie w zakresie wpływania na kierunek oraz prędkość przeobrażeń i zmian przedsiębiorstwa. Problemem czasu obecnych przeobrażeń jest jednak możliwa utrata cech cykliczności procesów rozwojowych gospodarek i przedsiębiorstw, a na pewno ich znaczne skrócenie. Pomimo tego – a może właśnie tym bardziej – wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie nie może mieć charakteru przypadkowego, lecz stanowić musi świadomą i stałą działalność, wynikającą z szeroko prowadzonych prac analitycznych, diagnostycznych i projektowych. Myśląc o zmianach, na pierwszy plan wysuwają się obecnie te o charakterze antycypacyjnym, często o charakterze radykalnym, nasycone nową myślą, innowacjami, głęboką i rozległą przebudową struktur przedsiębiorstwa. Słusznie zauważa Z. Dworzecki, że podejście gradualne i adaptacyjne w coraz mniejszym stopniu chroni dzisiejsze przedsiębiorstwo przed wystąpieniem stanu kryzysowego.

Działania podejmowane w przedsiębiorstwie, opisane klasycznymi funkcjami zarządzania, kierowane winny być na zasoby organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Celami zarządzania podkreślanymi już od dawna przez P.F. Druckera jest odwołanie się przede wszystkim do zasobów ludzkich, panowanie nad różnorodnością i przekształcaniem potencjalnego konfliktu we współpracę, osadzenie w kulturze organizacyjnej, zogniskowanie na celu w postaci wzrostu konkurencyjności i rozwoju, nadanie organizacji cech samouczenia.

Przedsiębiorstwo musi wiedzieć, czym chce być, jakie cele i w jaki sposób ma osiągnąć, jakie ma szanse powodzenia i z jakimi zagrożeniami musi się liczyć w osiąganiu pozycji, przesuując się po krzywej rozwoju. Stąd istotnego znaczenia nabiera trafne formułowanie wizji rozwoju, optymalne uporządkowanie elementów wewnętrznych, najlepsze wybory kierunków działania, budowanie systemu norm, wartości i przekonań tworzących kulturę organizacyjną. Istotnym elementem procesu zarządzania przedsiębiorstwem staje się pozyskiwanie, weryfikacja i ocena informacji, w nim wykorzystywanych. Potrzeby informacyjne są pochodną problemów decyzyjnych poszczególnych ogniw zarządzania. Pro-

blemy te są zróżnicowane, często o skomplikowanej strukturze wewnętrznej, a ich rozwiązaniu służą budowane modele decyzyjne.

Rolę zarządzania w przedsiębiorstwie podkreśla jego ujęcie ekonomiczne, jako procesu opisanego działaniami układającymi się logicznie, w ujęciu zdeterminowanym, w ciąg funkcji zarządzania – procesu równoważnego takim czynnikiem, jak kapitał, praca i zasoby (J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr.), którego rola w miarę postępu obecnej reindustrializacji, przemian gospodarczych, teorii ekonomii i świadomości globalnej, staje się coraz bardziej istotna. Wiodącymi obszarami zarządzania są wiedza i zasoby ludzkie, innowacje i jakość, finanse, marketing i logistyka, potencjał wytwórczy, ujmowane w płaszczyźnie strategicznej i operatywnej, ukierunkowane na wzrost konkurencyjności i rozwój przedsiębiorstwa.

Większość z tych obszarów tworzy centrum zainteresowania i oś konstrukcyjną książki pt. „Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań”. Opisuje ona proces poszukiwania dróg rozwoju przedsiębiorstw, formułowane są w niej nowe sądy i oceny, koncepcje, modele i metody oraz kierunki i strategie zmian, właściwe współczesnym przedsiębiorstwom poddanym oddziaływaniu silnie zmiennego i złożonego otoczenia. Podjęta w książce problematyka wypełniona jest treściami, które w sposób logiczny i ścisły uwidaczniają cechę spójności poruszanych zagadnień. Całość rozważań Autorów została podzielona na pięć części tematycznych:

- I. Wiedza i zasoby ludzkie w tworzeniu sukcesu organizacji.
- II. Innowacyjność i jakość wyznacznikami ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa.
- III. Kształtowanie strategii, przewagi konkurencyjnej i kluczowych kompetencji.
- IV. Zarządzanie finansami, kapitał i funkcje kontrolne w przedsiębiorstwie.
- V. Doskonalenie metod i narzędzi w praktyce zarządzania.

Książkę otwierają rozważania zebrane wokół problematyki wiedzy i zasobów ludzkich, a tekst *Mieczysława Moszkowicza* wprowadza w zagadnienia związane z przestrzeniami wiedzy w gospodarce. Kolejne dociekania zmierzają w kierunku rozpoznania i wykorzystania peryferyjnych procesów wiedzy w przedsiębiorstwie w kontekście jego restrukturyzacji. Drugą warstwę rozważań tego rozdziału stanowią treści opisujące koncepcję i model zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi, funkcjonowanie systemów motywacji pracowników, czy wreszcie roli kobiet zarządzających w przedsiębiorstwach w tworzeniu ich konkurencyjności.

Drugą część rozważań wypełniają rozdziały poświęcone innowacyjności i jakości oraz ich determinantom. Wyniki przekrojowych, ciekawych badań poświęconych determinantom wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych, zawiera tekst *Krystyny Poznańskiej*. Ten kierunek badań kontynuują dalsze rozważania poświęcone roli kapitału ludzkiego w wypracowywaniu i wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych, a tę część książki kończą dociekania zogniskowane wokół problematyki jakości usług.

Dalsze rozdziały kierują uwagę na problematykę kształtowania strategii działania przedsiębiorstwa, budowania przewagi konkurencyjnej i wykształcenia kluczowych kompetencji. Wprowadzenie do tej części stanowi tekst *Michała Adama Leśniewskiego* odnoszący się w warstwie teorio-poznawczej do przewagi konkurencyjnej od strony koncepcji i szkół zarządzania strategicznego. Warto także zwrócić uwagę na kolejne rozważania tej części książki poświęcone zarządzaniu potencjałem przedsiębiorstwa, strategiom cenowym, modelom biznesowym oraz ocenie kluczowych kompetencji, ujęte w warstwie empirycznych dociekań.

Kolejne sześć rozdziałów tworzy spójny obszar poszukiwań i przekazu wiedzy z zakresu zarządzania finansami przedsiębiorstwa, kapitału i inwestycji. Oprócz zagadnień poświęconych kreacji wartości przedsiębiorstwa przy niskich poziomach kapitału podjętych przez *Marka Jabłońskiego*, znaleźć można wartościowe omówienie wyników badań *Ryszarda Węgrzyna*, odnoszących się do wyznaczania kapitału ekonomicznego w aspekcie zarządzania ryzykiem finansowym. Ciekawe rozważania podjął również *Janusz Nesterak*, wypracowując koncepcję controllingu projektów w przedsiębiorstwie.

Ostatnia część książki poświęcona jest problematyce doskonalenia metod i narzędzi zarządzania, przydatnych w praktycznym realizowaniu zarządzania w przedsiębiorstwie. Problematykę tę otwiera ocena wykorzystania systemów informatycznych wspomagających zarządzanie dokonana przez *Leszka Kiełtykę* i *Klaudię Smoląg*. W sposób ciekawy *Marek Szarucki* omawia przesłanki doboru metod heurystycznych pomocnych w rozwiązywaniu problemów zarządzania, a kolejne rozważania dotyczą zarządzania wybranymi procesami biznesowymi, obszarami funkcyjnymi i gospodarek szczegółowych przedsiębiorstwa.

Kończąc słowo wstępne, jako Redaktorzy wyrażamy nadzieję, że książka oddana Czytelnikom będzie jedną z wielu ważnych pozycji wydawniczych, poszerzającą ofertę wiedzy o przemianach w funkcjonowaniu i zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami. Można oczekiwać, że przedstawione w niej rozważania stanowią będą także punkt odniesienia do nowych przemyśleń, analiz i krytycznej dyskusji o zarządzaniu przedsiębiorstwem, w ewoluującym świecie ekonomii, gospodarek i ich podmiotów, przełamującym dotychczasowe ustalenia, wzorce i prawidłowości.

Jarosław Kaczmarek, Wojciech Szymła

CZEŚĆ I



WIEDZA I ZASOBY LUDZKIE W TWORZENIU SUKCESU ORGANIZACJI

Mieczysław Moszkowicz
Katedra Systemów Zarządzania
Wydział Informatyki i Zarządzania
Politechnika Wrocławska

PRZESTRZENIE WIEDZY W GOSPODARCE

Streszczenie

Rozdział dotyczy zapotrzebowania na wiedzę w gospodarce. Każda faza rozwoju gospodarki charakteryzuje się innym zapotrzebowaniem na wiedzę. Można mówić o pewnych przestrzeniach wiedzy. Są nimi: inwestycje i zatrudnienie, organizacja i postęp techniczny, nauka, edukacja, kompetencje i wiedza elit. Inne problemy współczesnej gospodarki to: formalizacja wiedzy, hiperkonkurencja, inwestycje zagraniczne i nowe przestrzenie działalności.

1. Wprowadzenie – u źródeł gospodarki wiedzy

Termin „gospodarka oparta na wiedzy” (GOW) jest jednym z wielu określeń współczesnej gospodarki. Obok niego funkcjonuje także wiele innych określeń, takich jak: (*e-economy* – gospodarka elektroniczna), nowa gospodarka (*new economy*), naga gospodarka (*nude economy*). Cechą szczególną nowej gospodarki jest włączenie do procesów gospodarczych współczesnych technologii informacyjnych oraz – niespotykanych do tej pory – olbrzymich zasobów wiedzy. Dlatego obok powyższych określeń „nową gospodarkę” określa się również terminami: „gospodarka oparta na wiedzy” (*knowledge-based economy*), „gospodarka cyfrowa” (*digital economy*), „gospodarka sieciowa” (*network economy*), itp.

W gospodarce wiedzy głównym czynnikiem rozwoju gospodarczego jest wiedza. Gospodarka rozwija się ewolucyjnie, dlatego jeśli uznać, że współczesna faza rozwoju jest stymulowana przez rozwój wiedzy, trzeba mieć świadomość, że wyrosła ona z dotychczasowego rozwoju gospodarki, który był stymulowany również przez inne czynniki. Czynniki te, wprawdzie w różnym stopniu, ale również zawierały w sobie wiedzę. Warto to podkreślić, gdyż z wielu opracowań można odnieść wrażenie, że wiedza w gospodarce jest kwestią jedynie ostatnich dziesięcioleci. Tak oczywiście nie jest i można powiedzieć, że wprawdzie kiedyś nie było „gospodarki wiedzy”, ale istniała wiedza w gospodarce, która bez wątpienia była siłą napędową gospodarki również w przeszłości. Dla omówienia tego problemu posłużmy się poniższym schematem, który pokazuje kolejne fazy rozwoju, których uwieńczeniem są gospodarka oparta na wiedzy i gospodarka mądrości (por. tabela 1).

Gospodarka tradycyjna (naturalna) polega na wytwarzaniu wyrobów dla własnych potrzeb producenta i jego rodziny. Przedmiotem ewentualnej sprzedaży mogą być, co najwyżej nadwyżki produkcyjne. Gospodarka tradycyjna nie jest historycznym anachronizmem i występuje również w dzisiejszych czasach (np. małorolne gospodarstwa wiejskie). Jednak dominującą formą gospodarowania współcześnie jest gospodarka towarowo–pieniężna, tzn. taka gospodarka, w której proces produkcyjny nastawiony jest na sprzedaż produktów, a jego celem jest osiągnięcie określonego zysku. Taka orientacja działalności gospodarczej opiera się na innym, niż dotychczasowy, paradygmacie działalności gospodarczej. Zakłada on maksymalizację zysku przy założonych kosztach działalności, bądź minimalizację kosztów przy założonym zysku. Zasada ta – nazywana zasadą racjonalnego gospodarowania – jest podłożem wykształcania się poszczególnych faz rozwoju gospodarczego.

Tabela 1. Od gospodarki tradycyjnej do gospodarki mądrości

		Gospodarka towarowo–pieniężna						
		Gospodarka tradycyjna	Gospodarka ekstensywna	Gospodarka intensywna	Gospodarka selektywna	Gospodarka wiedzy	Gospodarka umiejętności	Gospodarka mądrości
Czynniki rozwoju	Praca, ziemia							
		Inwestycje, zatrudnienie						
			Organizacja, postęp techniczny					
				Nauka				
					Edukacja			
						Kompetencje		
								Elity wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Fazę rozwoju ekstensywnego cechował niezaspokojony chłonny rynek, dlatego dla maksymalizacji zysku wystarczyło poszerzenie produkcji i sprzedaży wyrobów poprzez bezpośrednie zaangażowanie do produkcji większych zasobów tzn. inwestycji i zatrudnienia (bezpośrednie czynniki wzrostu). W miarę wyczerpywania rezerw tych zasobów, wzrost produkcji wymagał intensyfikacji procesu gospodarowania i zwiększeniu wydajności pracy. Źródłami poprawy tej wydajności stały się poprawa organizacji produkcji i wprowadzania bardziej wydajnych metod produkcji (postęp techniczny). Jednak przy istniejącym, ówczesnym poziomie wiedzy, rezerwy wzrostu wydajności pracy szybko się wyczerpały, co stało się impulsem do wykorzystania osiągnięć nauki do działalności gospodarczej. Nauka bowiem, do dziś jest głównym źródłem podaży nowych impulsów do zmian w technice i organizacji produkcji, a jej rozwój stał się głównym kryterium oceny rozwoju cywilizacyjnego poszczególnych krajów. Rozwój nauki jest jednak niezwykle kapitałochłonny, dlatego państwa prowadzą politykę selektywnego rozwoju nauki, dostosowanego do potrzeb rozwojowych gospodarki, a ściślej do wybranych branż i/lub gałęzi, w których dany kraj się specjalizuje.

Ze społecznego punktu widzenia praktyczne rezultaty nauki są tym większe, im szersze jest ich zastosowanie. Współczesne wyniki badań naukowych są jednak tak złożone, że ich wdrożenie i rozpowszechnianie wymaga najczęściej znacznego poziomu wiedzy ich odbiorców. Dlatego poziom wiedzy społeczeństwa i jego edukacja stały się kolejnymi wyznacznikami rozwoju społeczno–gospodarczego krajów i ich regionów, a współczesną fazę rozwoju gospodarczego określa się mianem gospodarki opartej na wiedzy.

Postrzeganie GOW ulega dziś pewnej ewolucji, w wyniku której – jak twierdzą niektórzy autorzy (np. A. Kukliński) – wykształca się gospodarka mądrości. O ile wyznacznikiem GOW jest odpowiednio wysoki poziom wiedzy, o tyle wyznacznikiem gospodarki mądrości jest twórcze myślenie. Dlatego podstawowym jej założeniem jest teza: „nie wystarczy wiedzieć, trzeba jeszcze myśleć”. Być może nie jest to teza odkrywczą, jednak można wskazać wiele przykładów, w których mimo olbrzymich postępów nauki, myślenie bardzo często przegrywa z niemyśleniem i głupotą.

Postępy nauki i upowszechnienia wiedzy są imponujące. Mimo to trudno oprzeć się wrażeniu, że człowiek myśli po to, aby móc nie myśleć. Stworzenie komputerów i opracowywanie, czasami niezwykle skomplikowanych, systemów informatycznych jest tego dobitnym dowodem. W tym kontekście ma chyba rację pisarz hiszpański Javier Cercas, który twierdzi, że tak jak esencją pamięci jest zapomnienie, tak ostatecznym celem myślenia jest niemyślenie.

2. Kompetencje – wiedza na sprzedaż

Rozwój informatyki nie jest jedynym przykładem, w którym myślenie zastępowane jest określonymi procedurami, które zabijają kreatywność i innowacyjność w działaniu. Innym przykładem jest swego rodzaju instrumentalizacja wiedzy w postaci kompetencji. Według *National Management Standards* kompetencja to „zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu, czy funkcji, zgodnie z oczekiwanymi standardami. Kompetencja dotyczy zdolności do transferowania umiejętności i wiedzy w nowych sytuacjach w ramach wykonywanego zawodu”¹. Kompetencje to nic innego jak „opakowanie” wiedzy przeznaczonej do ściśle określonego celu. Bez wątplenia przekształcanie się wiedzy w kompetencje jest rezultatem urynkowienia nauki i komercjalizacji wiedzy i traktowania jej jako towaru. Można dodać, że oczekiwania przedsiębiorstw względem kompetencji są dzisiaj bardzo konkretne i rozbudowane. Oczekiwania te są zrozumiałe, jednak nie można zapominać, że przekształcenie wiedzy w kompetencje zazwyczaj niesie z sobą pewne zagrożenia. Mają one dwojaki charakter.

Pierwszym z nich jest ograniczenie zakresu badań i rozwoju wiedzy. Tak jak kiedyś presja na aplikacyjną funkcję wiedzy spowodowała ograniczenie zakresu podejmowanych badań oraz ich splotenie, tak komercjalizacja powoduje dalsze zawężenie pola badań, do tych dziedzin, które generują działalność *for profit*. Na uboczu pozostają dziedziny społecznie użyteczne, lecz nie przynoszące zysku. W rezultacie nauka przestaje żyć dla społeczeństwa, a zaczyna żyć dla biznesu. Zapewne przyspiesza to rozwój nauki, ale czy zawsze rozwija się w sposób społecznie użyteczny?

Drugim zagrożeniem jest niebezpieczeństwo instrumentalizacji wiedzy. Polega ono na tym, że pragmatyczna (aplikacyjna) funkcja wiedzy zaczyna dominować nad jej funkcją poznawczą. Problem ten znany jest od lat i powraca najczęściej w dyskusjach nad profilami kształcenia na różnych poziomach, a w szczególności na poziomie średnim, gdzie dyskutuje się o profilu tego poziomu kształcenia w postaci dylematu: kształcenie zawodowe czy kształcenie ogólne. Dzisiaj zdaje się przeważać ta druga opcja, tzn. sugeruje się lepsze przygotowanie zawodowe, kosztem wykształcenia ogólnego. Dzieje się tak, mimo, że – jak twierdzą specjaliści – w wyniku dynamizacji rozwoju wiedzy przeciętny pracownik musi zmieniać swoją specjalność co najmniej trzykrotnie.

3. Formalizacja wiedzy

Formalizacja w nauce jest zjawiskiem naturalnym, gdyż umożliwia upraszczanie rzeczywistości, bez którego trudno sobie wyobrazić rozwój nauki. Groźnym jest jednak jej nadużywanie, gdyż wówczas formalizacja przesłania istotę badanych zagadnień.

¹ A. Rakowska, *Kompetencje współczesnego menedżera. /W:/ Zarządzanie kompetencjami organizacji*, red. nauk.: E. Masłyk-Musiał, WSM, Warszawa 2005, s. 90.

Problem nadużywania formalizacji w naukach społecznych jest na tyle istotny, że stał się znaczącym nurtem dyskusji na IX Kongresie Ekonomistów Polskich (Warszawa 28–29.11.2013r.). W dyskusji na tym kongresie M. Ratajczak² powiada, że „pożądane jest przewartościowanie poglądów na rolę matematyki w ekonomii”. Cytowany autor zauważa ponadto, że większość dzieł stanowiących kamienie milowe w rozwoju ekonomii to prace charakteryzujące się stosunkowo ograniczonym wykorzystaniem matematyki i aparatu matematycznego oraz, że sceptycznie do matematyzacji ekonomii odnosiło się wiele znaczących w nauce postaci. Wśród nich Milton Friedman, który twierdził, że „*ekonomia coraz bardziej staje się tajemną gałęzią matematyki, zamiast zajmować się rzeczywistymi problemami gospodarczymi*”. Podobnie Alfred Marshall, będąc wielkim zwolennikiem korzystania z matematyki w ekonomii, dostrzegał zarazem niebezpieczeństwo polegające na uleganiu pokusie stosowania coraz bardziej wyrafinowanych narzędzi, a zarazem oddalania się od realiów gospodarczych. Jak pisał „*Prawdziwą kwestią nie jest to, czy zastosowanie rozumowania matematycznego do nauk moralnych (ekonomia była zaliczana do tej grupy) jest możliwe, ale czy jest ono korzystne*”.

W podobnym duchu wypowiadają się także inni autorzy. Dla przykładu guru planowania strategicznego R.L. Ackoff powiadał, że „*gdyby połowa wysiłku zużywanego na szukanie własności ujmowanych liczbowo przez wskaźniki została poświęcona właściwemu definiowaniu pojęć, postęp nauki i jej zastosowań odbywałby się znacznie szybciej*”³. Natomiast Dani Rodrik z Harvardu twierdzi, że „*ekonomiści sięgają tak często do modeli matematycznych nie dlatego, że są tacy mądrzy, ale dlatego, że im mądrości brakuje. Szukają schronienia w modelach matematycznych w przekonaniu, że te nobilitują, dodają powagi rygoru intelektualnego*”⁴.

Mimo dezaprobaty znaczącej części środowiska akademickiego i praktyki gospodarczej, formalizacja badań naukowych i ich wyników postępuje nadal. Prowadzi to do sytuacji, w której – mówiąc językiem kolejarskim – wysiłki nauk ekonomicznych, zamiast napędzać koła lokomotywy gospodarki, „idą w gwizd”. Można by przejść nad tym do porządku dziennego, gdyby nie fakt, że owo ślizganie się po gładkich formułach matematycznych odrywa wiedzę od rzeczywistości i prowadzi do poważnych zawirowań w sferze realnej. Przykładem może tu być światowy kryzys gospodarczy zapoczątkowany niefrasobliwą polityką kredytową Banku Lehman Brothers, wyprowadzoną właśnie z gładkich formułek finansowych, zakładających stabilne warunki gospodarowania.

Negatywnych przykładów omawianej formalizacji dostarcza również praktyka oceny wyników badań naukowych i samych naukowców na podstawie tzw. Listy Filadelfijskiej. Podstawą tej oceny jest ranga czasopisma, w którym zamieszczono wyniki przeprowadzonych badań. Grzechem pierwotnym tak przeprowadzonych ocen jest to, że nie odnoszą się one do istoty badań naukowych i ich wyników, lecz do zewnętrznych przejawów tych badań, to jest nośników informacyjnych, w których te wyniki zostały opublikowane

Jest bardzo wątpliwe, czy Albert Einstein znalazłby się na wspomnianej liście, gdyby taka w jego czasach istniała. Szczególnie w początkowym okresie, po sformułowaniu swojej teorii względności. „Filadelfizacja” wiedzy jest więc zjawiskiem groźnym, bowiem, mniej czy bardziej udane przyczynki do wiedzy – wystarczy, że znajdują się na liście filadelfijskiej – przysłaniają rzeczywisty dorobek polskiej nauki, a ten jest niebagatelny. Weźmy choćby przykład pionierskiej transformacji polskiej gospodarki, ze stadium gospodarki nierynkowej do rynkowej. Otworzyła ona drogę do takiej transformacji także dla innych krajów, obecnie postsocjalistycznych. Polacy wkroczyli na pionierską drogę, którą nikt wcześniej nie szedł i dokonali innowacji społecznej o wymiarze cywilizacyjnym. Gdyby nie to, polskie problemy gospodarcze, a także problemy pozostałych krajów postsocjalistycznych byłyby podobne do obecnych

² M. Ratajczak, *Ekonomia i edukacja ekonomiczna w dobie finansyzacji. /W:/ Ekonomia dla przyszłości*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa 28–29XI 2013r.

³ R.L. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969, s. 253.

⁴ *Niezbędnik inteligenta*, bezpłatny dodatek do tygodnika „Polityka”, nr 27, 3 lipca 2004.

problemów Ukrainy i Rosji, które stoją dopiero przed problemem restrukturyzacji i racjonalizacji funkcjonowania własnych gospodarek.

4. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne

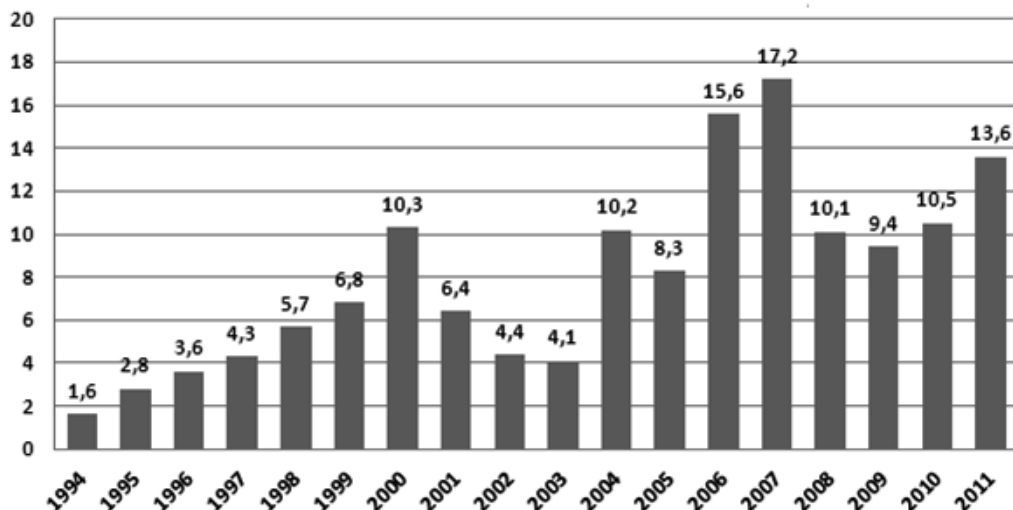
Kolejnym procesem, z którym wiązano duże nadzieje związane z pozyskiwaniem i upowszechnianiem wiedzy były tzw. bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ), które dla korporacji zagranicznych były alternatywą dla tradycyjnego eksportu towarów. Zamiast eksportować wyroby wyprodukowane w kraju macierzystym, decydowano się produkować je na obszarze kraju, potencjalnego rynku zbytu. Nadzieje związane z BIZ były tym większe, że na początku lat 90. ubiegłego wieku w korporacjach ponadnarodowych obowiązywała koncepcja rozwoju zgodna z hasłem „myśl globalnie, działaj lokalnie”. Nadzieje te okazały się jednak mocno wyolbrzymione. Okazało się bowiem, że wspomniane korporacje dążyły do komercjalizacji już istniejących swoich produktów, nie wymagających dodatkowych nakładów na B+R. Ponadto na inwestycję za granicą decydowano się zazwyczaj w przemysłach dojrzałych, o wysokich kosztach logistycznych (np. motoryzacyjny). W przemysłach precyzyjnych, a więc w przemysłach o dużym udziale wydatków na B+R, znaczna część korporacji zdecydowała się na sprzedaż produktów, które były rezultatem badań naukowych i prac rozwojowych realizowanych w krajach macierzystych korporacji. Ta strategia realizowana była tym chętniej, że korporacje zazwyczaj zyskiwały wsparcie swoich rządów, które były zainteresowane rozwojem badań naukowych i rozwojowych we własnych krajach. Preferencje rządowe dotyczyły i dotyczą takich produktów i branż, jak: narzędzia i instrumenty precyzyjne, wyspecjalizowane urządzenia produkcyjne, biotechnologie, przemysł komputerowy, itp. Obejmowały one więc te dziedziny, które decydują o nowoczesności gospodarki i o jej zapotrzebowaniu na wiedzę.

Rozczarowanie do BIZ powodowała również ich lokalizacja. Rządy krajów docelowych zainteresowane były inwestycjami typu „*green field*”, które trafiałyby do regionów słabo uprzemysłowionych, co umożliwiłoby ich aktywizację gospodarczą i wzrost zatrudnienia w tych regionach. Koncerny zagraniczne z kolei, dążyły do lokalizacji na terenach zurbanizowanych, najchętniej w dużych aglomeracjach przemysłowych, co pozwalało na korzystanie z istniejącej już infrastruktury przemysłowej.

Ponadto dzisiaj oddziały zagraniczne korporacji są bardziej uzależnione od decyzji podejmowanych na swoich szczytach władzy. Korporacje stają się bardziej jednolitymi strukturami, w których przestają istnieć podziały na kraje. Technologie informacyjno-komunikacyjne sprawiają, że dużą część polityki korporacyjnej można prowadzić nie tylko w skali kontynentów, ale i całego globu. Ponadto koncerny tak organizują pracę lokalnych fabryk, aby można je było w ciągu kilku tygodni zlikwidować lub przenieść w inne miejsce (wynajęte hale, leasingowane wyposażenie). Do tego dzisiejsze fabryki są raczej montowniami, a większość podzespołów pochodzi od podwykonawców. To wszystko powoduje, że oddziały krajowe w coraz mniejszym stopniu powiązane są z miejscem w którym działają, a menadżerowie miejscowi to raczej zarządcy powierzonego majątku. Ich praca nie wymaga zatem jakiegś szczególnej wiedzy, a w każdym razie takiej wiedzy, która przyczyniłaby się do znaczącej intelektualizacji procesów gospodarczych w naszym kraju.

Podsumowując, z punktu widzenia transferu wiedzy, korzyści płynące z BIZ są raczej rozczarowujące. Tym bardziej, że angażowanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych było i jest bardzo podatne na wahania koniunkturalne rynku. Wahania te oraz wielkość BIZ w Polsce w latach 1994–2011 obrazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski (w mld EUR)



Źródło: NBP

Trudno sobie wyobrazić, aby przyływ wiedzy do określonego kraju poddany był takim wahaniom. Tak więc, do BIZ należy podchodzić z dystansem, tym bardziej, że za ich przepływem kryje się niebezpieczeństwo uzależnienia gospodarki od obcej myśli technicznej. Niebezpieczeństwo to jest tym większe, im wyższy poziom techniczny reprezentuje sprowadzane rozwiązania techniczne lub technologia.

Mimo powyższych zastrzeżeń w gospodarce światowej mamy do czynienia ze wzrostem BIZ i co ciekawe, główny strumień tych inwestycji płynie do krajów wysoko rozwiniętych. Oznacza to, że BIZ nie tylko nie przyczyniają się do niwelowania różnicy w poziomach rozwoju krajów słabo i wysoko rozwiniętych, lecz różnicę tę powiększają.

5. Hiperkonkurencja

Według klasycznej ekonomii producent konkurował przede wszystkim obniżeniem poziomu kosztów, co dawało mu odpowiedni zysk i związane z nim przewożenie na rynku. We współczesnej gospodarce poziom kosztów jako czynnik konkurencji zszedł na dalszy plan. Natomiast konkurencja rozgrywa się wokół cech oferowanych produktów, bądź też sposobu ich zaoferowania. W zarządzaniu strategicznym cechy te nazywa się czynnikami konkurencji. Wśród klasycznych czynników można wymienić:

- koszt (cenę),
- jakość produktu,
- estetyka produktu,
- niezawodność,
- bezpieczeństwo,
- uniwersalność oferty,
- długość cyklu realizacji zamówień, itp.

Współczesna konkurencja jest więc zjawiskiem niezwykle złożonym, zmiennym w czasie i przestrzeni, co sprawia, że dla jej określenia zaczyna się używać terminu „hiperkonkurencja”. Charakteryzują ją poniższe cechy:

- coraz częstsze tracenie i coraz trudniejsze pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej,
- zmienność i ulotność przewag konkurencyjnych,
- nasycenie rynku – odchodzenie od konkurencji cenowej na rzecz konkurencji skoncentrowanej wokół korzyści dostarczanych klientowi,
- w wielu dziedzinach konkurencja wykracza poza rynki krajowe, a nawet międzynarodowe i przyjmuje wymiar globalny,
- olbrzymi potencjał przedsiębiorstw ponadnarodowych, ogranicza swobodę manewrów przedsiębiorstw krajowych,
- konkurencję wygrywa niekoniecznie najlepszy, ale ten który jest bardziej skuteczny (np. pierwszy na rynku),
- wzrost liczby podmiotów wypadających z gry i spadek liczby podmiotów pozostających na rynku. Wzrost intensywności konkurencji,
- dominacja przemysłu w finansowaniu i organizacji badań naukowych.
- wzrost znaczenia wiedzy, B+R i technologii,
- niezależnie od wiedzy niezbędnej do stosowania różnych strategii szczegółowych, główny nurt pozyskiwania wiedzy w przedsiębiorstwie będzie zorientowany na utrzymanie stabilności (przetrwania) przedsiębiorstwa.

Konkurencję cenową i jakościową można porównać do gry na fortepianie przy użyciu jedynie dwóch klawiszy fortepianu. Konkurencja „wieloczynnikowa” to gra z użyciem, jeśli nie wszystkich, to wielu klawiszy tego instrumentu. Trzeba jednak pamiętać, że pianista, nawet używający wszystkich klawiszy, niekoniecznie zostaje wirtuozem. Podobnie jak trudno jest zostać wirtuozem, trudno jest stworzyć i utrzymać konkurencyjne przedsiębiorstwo. Tym bardziej, że w zarządzaniu „partytura” określającej rodzaj i sposoby zachowań wobec konkurencji, które nazwiemy formułami konkurencji, ulegają zmianom. Zmiany te są rezultatem różnic w uwarunkowaniach społecznych i gospodarczych, w których przyszło przedsiębiorstwu działać.

6. Zakończenie – nowe przestrzenie działania

Każda walka konkurencyjna – nawet wygrana – naraża przedsiębiorstwo na straty, a najprostszym sposobem ograniczenia tych strat jest jej uniknięcie, lub/i złagodzenie. Zjawisko to przyjmuje dwojaką postać. Pierwszą z nich jest podejmowanie współpracy z dotychczasowymi i obecnymi konkurentami w wybranych dziedzinach działalności. Taka forma współpracy–konkurencji doczekała się nawet własnej nazwy *cooptation*, która powstała jako zbitek pojęciowy angielskich słów *cooperation* (współpraca) i *competition* (współzawodnictwo, konkurencja).

Drugi sposób unikania walki konkurencyjnej można nazwać ucieczką do przodu. Polega on na tym, że nie unika się konfrontacji z konkurentami, lecz kreuje się taką konfrontację, która nie prowadzi do bezpośredniej, wyniszczającej walki konkurencyjnej. Innymi słowy, nie chodzi o doraźną konkurencję, nastawioną na rywalizację w istniejących segmentach rynku, ale o konkurencję w dłuższej perspektywie działania, która umożliwi swego rodzaju „ucieczkę do przodu”. Potrzeba wydłużenia horyzontu czasowego konkurencji wynika z dynamizacji współczesnego rozwoju gospodarczego. Potrzeba ta zdecydowanie zwiększa się przy włączeniu nauki jako czynnika rozwoju gospodarczego. Nauka bowiem ze swej natury wymaga wydłużonego horyzontu badań, który stwarza możliwość wspomnianej „ucieczki do przodu” i otwiera nowe przyczółki działalności gospodarczej, a także dziewicze pola biznesu, zupełnie wolne od konkurencji. Tak tworzone pola biznesu rozgrywają się w nowych przestrzeniach naukowo–gospodarczych, które są przedmiotem zainteresowań okołobiznesowych dziedzin wiedzy. Jako ciekawostkę można podać, że przestrzenie te nazywa się „błękitnym oceanem”, natomiast dzisiejszą przestrzeń konkurencyjną nazywa się „czerwonym oceanem”.

Tworzenie wspomnianych przestrzeni naukowo–gospodarczych nie jest bynajmniej tylko naukową wizją. Jako przykład dziś już opracowywanej takiej koncepcji są prace nad samosterującym się samochodem. W pracach tych kluczowymi problemami nie są zagadnienia techniczne, chociaż projektowany samochód będzie miał aż 62 czujniki laserowe. Główny ciężar tego projektu spoczywa na zgromadzeniu olbrzymiej ilości informacji o zdarzeniach, na które system sterujący będzie musiał reagować. Dlatego projekt ten jest realizowany przez firmę Google, a nie przez producentów samochodów. Firma ta ma duże doświadczenie w pozyskiwaniu i gromadzeniu informacji. Przykład ten jest zresztą ciekawym przykładem rozszerzania się konkurencji pozabranżowej.

Zamiarem niniejszego rozdziału było zasygnalizowanie niektórych problemów zakreślonych jego tytułem. Szersze ujęcie tych problemów znajdzie się w przygotowywanej na ten temat książce.

Bibliografia

1. Ackoff R. L., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969.
2. *Niezbędnik inteligenta*, bezpłatny dodatek do tygodnika „Polityka”, nr 27, 3 lipca 2004.
3. Rakowska A. *Kompetencje współczesnego menedżera*. /W:/ *Zarządzanie kompetencjami organizacji*, red. nauk.: E. Masłyk–Musiał, WSM, Warszawa 2005.
4. Ratajczak M., *Ekonomia i edukacja ekonomiczna w dobie finansyzacji*. /W:/ *Ekonomia dla przyszłości*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa 28–29XI 2013r.

Summary

A SPACES OF KNOWLEDGE IN ECONOMY

The paper describes the evolving needs for knowledge in economy. Each phase of development of economy have other knowledge needs. There are knowledge in areas: investment and employment, organization and technology, science, education, competences and knowledge elite. Others problems of modern economy are: knowledge formalization, hypercompetition, foreign investment and new activity spaces.

Leszek Panasiewicz
Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania
Politechnika Lubelska

PERYFERYJNE PROCESY WIEDZY A RESTRUKTURYZACJA

Streszczenie

Rozdział definiuje kategorię peryferyjnych procesów wiedzy, których rola może stać się szczególnie widoczna w procesie złożonych i ograniczonych w czasie zmian, jakim jest restrukturyzacja. Autor koncentruje się na dwóch takich procesach: doskonaleniu umiejętności językowych oraz kształtowanie kryteriów racjonalności, szczegółowo omawiając ich wpływ na sukces przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.

1. Wprowadzenie

Pojęcie restrukturyzacji stanowi etykietę dla szerokiego spektrum przedsięwzięć o charakterze zmiany organizacyjnej, nierzadko radykalnej. Decyzja o podjęciu wysiłku restrukturyzacyjnego jest równoznaczna ze stwierdzeniem, iż dotychczasowy sposób zorganizowania przedsiębiorstwa stanowi przeszkodę na drodze do jego rozwoju i sukcesu. Pytanie brzmi: w jaki sposób taka decyzja zostanie rozumiana przez pracowników? Pytanie istotne, bowiem restrukturyzacja to również konieczność wykreowania nowego sposobu rozumienia zmienionej organizacji. Nowe formy i sposoby działania, aby zadośćuczynić pokładanym w nich nadziejom, muszą uzyskać wsparcie w nowych sposobach myślenia. A pracownicy dnia dzisiejszego żyją w epoce nadmiaru informacyjnego. Są przyzwyczajeni do szerokiej, niemal nieograniczonej dostępności informacji na każdy temat, więc oczekują szczególnie wyczerpujących informacji dotyczących ich życia i karier. Chcą rozumieć przesłanki i założenia restrukturyzacji i znać odpowiedź na pytania dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa oraz perspektyw zatrudnienia. Dołączenie do restrukturyzacji właściwie opracowanej kampanii informacyjnej daje szansę na redukcję tych składników oporu wobec zmian czy niepowodzeń, które są następstwem niejasności, niepewności oraz nieporozumień dotyczących wdrażanych rozwiązań organizacyjnych. Ale jednak nie daje pewności, bowiem restrukturyzacja definiuje bardzo specyficzne zadanie dla całej organizacji, jakim jest wykreowanie nowego sposobu rozumienia organizacji w ograniczonym czasie i przy względnie ograniczonym dostępie do informacji. Przy czym nowy sposób pojmowania zrestrukturyzowanej rzeczywistości organizacyjnej powinien wspierać wdrożone zmiany, pozwalając im faktycznie zwiększać

efektywność działania organizacji, a także być podzielany przez możliwie dużą część społeczności pracowniczej. Celem opracowania jest analiza tych procesów, które kształtują sposób w jaki przekaz informacyjny jest odbierany i rozumiany. Szczególną uwagę zwrócono na kategorię procesów wiedzy określonych mianem procesów peryferyjnych. Jest to kategoria tych procesów które, jak sama nazwa wskazuje, zazwyczaj nie tylko nie leżą w centrum uwagi, lecz w najlepszym wypadku wyznaczają granice „znanego świata” organizacji. Znaczenie procesów peryferyjnych może być niezauważalne w codziennej rutynie, lecz w sytuacji wyjątkowej i bardzo wymagającej dla sensotwórczych zdolności organizacji, a taką właśnie jest restrukturyzacja, ich wpływ może stać się nagle zaskakująco istotny.

2. Restrukturyzacja umysłów

Logika funkcjonowania organizacji zapisana jest w dwóch powiązanych ze sobą dynamicznymi relacjami warstwach:

- formalnej, czyli obowiązującej strukturze organizacyjnej, która w zobiektywizowany sposób porządkuje funkcjonowanie organizacji, sankcjonuje dystrybucję władzy, definiuje komórki organizacyjne i ich zadania, a także przedstawia sposób uporządkowania komórek w pionach funkcjonalnych oraz poziomach hierarchicznych,
- nieformalnej, stanowiącej mentalne „opakowanie”¹ i uzupełnienie rozwiązań wchodzących w skład warstwy formalnej, a także efekt jej zespołowej interpretacji do postaci rzeczywistych zachowań i rutyn organizacyjnych wspieranych poglądami i wartościami podzielanymi w zespole pracowniczym.

Procedury organizacyjne z czasem tłumaczone są na język zwyczajny i rutyny, uzupełniane inicjatywami i decyzjami *ad hoc* wykonawców oraz kierowników niższego szczebla. W tym długotrwałym procesie formułowany zostaje społeczny obraz struktury organizacyjnej, ustalany i propagowany wśród wszystkich pracowników w procesie codziennej współpracy, towarzyszącej mu komunikacji oraz rozwiązywaniu zadań praktyki. Społeczny obraz organizacji staje się umysłowym modelem organizacji używanym na bieżąco przy realizacji typowych, codziennych zadań. Model ów przede wszystkim tłumaczy regulamin organizacyjny oraz obowiązujące procedury na język codziennych zachowań organizacyjnych, konstytuując tym samym aktualną rzeczywistość współdziałania i realizacji zadań. Ten społeczny model może również zawierać uzupełnienia rozwiązań wchodzących w skład warstwy formalnej, oferując wypracowane w praktyce sposoby radzenia sobie ze zjawiskami bądź zadaniami które nie zostały objęte literą procedur i regulaminów. Rozwijany przez społeczność organizacyjną model organizacji może z czasem również w specyficzny sposób interpretować, bądź nawet zmienić brzmienie regulaminów i procedur. Społeczny model jest również przyswajany przez każdego z pracowników przekładając się na złożone, indywidualne obrazy funkcjonowania organizacji. Restrukturyzację można postrzegać, między innymi, jako okres szczególnie intensywnego organizacyjnego uczenia się, wymagający zrozumienia i właściwego wykorzystania informacji dotyczących procesu restrukturyzacji. Rezultatem tego procesu jest zbudowanie przez każdego z pracowników nowego mentalnego modelu organizacji wraz z powiązanymi: nowym sposobem rozumienia rynku, strategii przedsiębiorstwa, a także własnej roli w organizacji. Deficyt informacji może prowadzić do niejasności, nieporozumień i innych trudnych do jednoznacznej identyfikacji słabości funkcjonowania nowych rozwiązań. Polityka informacyjna w zakresie restrukturyzacji może być realizowana wg trzech wiodących sposobów stanowiących elementy podejść do zmian według modelu M. Beer’a i N. Nohrii². Odpowiednio: sposób nakazowy – podejście

¹ W tym sensie, w jakim kultura organizacyjna wyjaśnia i nadaje sens zjawiskom organizacyjnym, tworząc otoczkę znaczenia rzeczywistości organizacyjnej. Za: L. Panasiewicz, *Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2013 s. 30.

² M. Sobka, *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014, s.12–13.

twarde (E), sposób uczestniczący – podejście miękkie (O). Sposób pośredni określa sytuację pomiędzy skrajnie odmiennych sposobów – nakazowego i uczestniczącego (E+O).

Tabela 1. Charakterystyka sposobów realizacji polityki informacyjnej

	Sposób		
	Nakazowy	Pośredni	Uczestniczący
Charakterystyka	Oparty na prezentacji nowej wersji warstwy formalnej organizacji w postaci zestawu nowych rozwiązań organizacyjnych. W tego typu podejściu wątki wyjaśnienia bądź perswazji na rzecz nowych rozwiązań są nieobecne bądź sprowadzone do pojedynczych stwierdzeń.	Dostarcza usystematyzowanego zestawu informacji dotyczących nowych rozwiązań organizacyjnych. Pozwala w pełni zrozumieć nowe rozwiązania jako spójny i całościowy system.	Polega na udostępnieniu, poza informacjami, wielu programów wsparcia w postaci szkoleń, coachingu indywidualnego, przykładów podobnych rozwiązań. W podejściu takim jest miejsce na aktywną i podmiotową postawę pracowników w procesie zmian. Podmiotowość może się wyrażać aktywnym dialogiem z projektantami restrukturyzacji a także partycypacją w procesie projektowania zmian.
Mocne strony	Niskie koszty.	Dostarczenie całościowego obrazu wdrażanych rozwiązań restrukturyzacyjnych. Możliwość uzyskania dodatkowych informacji przez pracowników.	Szczegółowa dyskusja nowych rozwiązań, przy których powstaniu pracownicy mogą uczestniczyć. Wsparcie dla emocjonalnego zaangażowania oraz uczenia się niezbędnych umiejętności. Możliwe jest również wykorzystanie wszystkich zalet partycypacji pracowników w procesie zmian.
Słabe strony	Zakres informacji nie pozwala na całościowe zrozumienie koncepcji restrukturyzacji co może prowadzić do powstania poważnych nieporozumień i oporu wobec zmian. Nowe rozwiązania mogą nie być zrozumiane w ogóle bądź zrozumiane niewłaściwie. Brak wsparcia dla uczenia się nowego sposobu realizacji obowiązków.	Może wystąpić brak wystarczającego wsparcia dla wdrażania nowego sposobu realizacji obowiązków. Głębsze uzasadnienia dla wdrażanych zmian nie są komunikowane pracownikom .	Wysokie koszty, wymaga zaawansowanych przygotowań oraz skutecznej koordynacji działań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Sobka, *op. cit.*, s. 12–13.

Wybór przyjętej polityki zależy będzie od wielu czynników, wśród których jednym z istotniejszych będzie przyjęty w przedsiębiorstwie sposób komunikacji. Zwyczajowe rozwiązania w tym zakresie stanowią wyraz uprawomocnionego panującą kulturą organizacyjną sposobu rozumienia pojęć „właściwej komunikacji” oraz „wystarczającego zakresu informacji”, więc zapewne będą również wykorzystane przy wdrażaniu nowych rozwiązań organizacyjnych.

3. Peryferyjne procesy wiedzy

Jednym z kierunków rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą jest identyfikacja funkcji, jaką w obszarze wiedzy pełnią rozmaite zjawiska organizacyjne. Idąc tym tropem Davenport i Prusak³ zidentyfikowali wewnętrzny, nieformalny „rynek wiedzy” funkcjonujący w każdej organizacji. Było to nic innego jak dokonana w kategoriach procesów wiedzy interpretacja procesów nieformalnej komunikacji między pracownikami. Niniejsze opracowanie wpisuje się w ów nurt identyfikując kategorię peryferyjnych procesów wiedzy. Peryferyjność procesów rozumiana jest tu jako ograniczenie możliwości bezpośredniego zarządzania ich przebiegiem oraz trudność w identyfikacji wpływu tego typu procesów na stan oraz stopień wykorzystania wiedzy organizacyjnej. Autor zwraca uwagę na dwa takie procesy:

- doskonalenie umiejętności reprezentacji językowej,
- kształtowanie kryteriów prawdziwości i racjonalności.

Zarówno wykorzystywanie reprezentacji językowej rzeczywistości, jak i kryteria wykorzystywane przy np. ocenie nowych rozwiązań, są kluczowe dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Jednak zarówno zdolności językowe, jak i racjonalność traktowane są jako realia ważne, acz jednak leżące poza zasięgiem oddziaływania systemu zarządzania. Jednak bliższa analiza roli jakości reprezentacji językowej oraz przyjęta koncepcja racjonalności może skłonić do poszukiwania możliwości wpływu na obie kategorie. Zdaniem autora omawiana para procesów nie stanowi dowolnie wybranej dwójki spośród wielu procesów o podobnie subtelnym charakterze, lecz parę procesów szczególnie mocno ze sobą powiązanych i wzajemnie na siebie wpływających.

4. Język

Rola komunikacji językowej dla funkcjonowania organizacji jest niezaprzeczalna. Szeroko prowadzone badania obejmują zarówno kwestię komunikacji międzyludzkiej jak i wykorzystanie języka dla reprezentacji szerokiego spektrum doświadczeń, wiedzy i wyobrażeń. Między innymi – mentalnego modelu organizacji, którego „restrukturyzacja” powinna towarzyszyć restrukturyzacji sensu stricto. Można więc sformułować pytanie, czy wzrost umiejętności językowych służących pracownikom i menedżerom do reprezentacji własnych postrzeżeń, doświadczeń i refleksji może przyczynić się do wzrostu sprawności działania przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu pozwala znaleźć poważne uzasadnienia dla takiego przypuszczenia.

Wyższy poziom znajomości języka zwiększa możliwość precyzyjnego opisu rzeczywistości. Dzięki temu podmiot jest w stanie precyzyjnie nazwać stany i sytuacje, których doświadcza. Pozwala lepiej zrozumieć treści wyrażone w danym języku. Natomiast uboższy język to rzeczywistość prostsza, pozbawiana tych odcieni, stanów i zjawisk, których obserwator nie jest w stanie nazwać. Zdaniem Daniela C. Dennetta: „*Udoskonalenia, jakie wprowadzamy w naszym mózgu ucząc się języka, pozwalają nam na przejrzenie, przypomnienie, powtórzenie i poprawienie naszych działań. Mózg zmienia się w swoistą komorę pogłosową, w której skądinąd przelotne procesy mogą się utrzymywać i same stać się przedmiotami. Te, które utrzymują się najdłużej i w miarę swego trwania nabierają znaczenia, nazywamy*

³ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge. How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston–Massachusetts 1998 s. 25–51.

świadomymi myślami”⁴. W ten sposób proces formowania osobistej wiedzy został przedstawiony jako złożony proces myślowy realizowany przy pomocy języka. Zwyczajowy sposób postrzegania rzeczywistości, jej osobista mapa, jest rezultatem złożonych interakcji pomiędzy opowieściami toczącymi się w umyśle jednostki.

Wprawdzie L. Wittgenstein twierdził, iż granice języka wyznaczają granice wiedzy, lecz wiadomo już, że tak nie jest. Postępy kognitywistyki pozwoliły na sformułowanie koncepcji ucieleśnionego umysłu i uznanie roli ciała w procesach poznawczych⁵. Te nurty badawcze nie tylko zacierają tradycyjną różnicę między ciałem a umysłem. Formułują również nowe wyzwania dla reprezentacji lingwistycznej, która powinna objąć fenomeny somatyczne jako składowe ludzkiego poznania. Pisząc o roli literatury M. Rembowska–Płuciennik stwierdza: „Doświadczeniowy charakter odbioru literackiego, osiągnąony dzięki intymności cichej lektury, przez rezonans psychosomatyczny w stosunku do osób i wydarzeń, nierzadko w poczuciu ‘wniknięcia w fikcję’, stanowi dla wielu czytelników niepowtarzalny i intensywne doznanie – porównywalne z doświadczeniem wirtualnej rzeczywistości czy poruszaniem się w interaktywnym środowisku interfejsu. (...) Lektura prywatna oferuje bowiem doznania tamowane przez narracje inno medialne. Na przykład żywe, wielozmysłowe obrazowanie mentalne nie jest stymulowane przez media wykorzystujące w głównej mierze przekaz wizualny (film, gry komputerowe), choć to one zdają się obecnie najbardziej ekspansywne”⁶. Traktując język dzieła literackiego jako aplikację kompetencji językowych najwyższej klasy, można dostrzec pełnię potencjału wyrażania wiedzy, jaki te kompetencje oferują. A jest to możliwość identyfikacji i kodyfikacji wiedzy ukrytej, czyli przesunięcia granicy między wiedzą *tacit* a *explicit* na korzyść tej drugiej, czyli wiedzy, którą łatwo powielać, kopiować, organizować i przechowywać. Odbiorca dysponujący wyższymi kompetencjami językowymi będzie natomiast w stanie zdecydowanie lepiej i trafniej zrozumieć odczytywaną treść. Podsumowując, wzrost umiejętności językowych pozwoli na:

- wzbogacenie narzędzi służących do reprezentacji i wiedzy, a także frakcjonowania i porządkowania własnego doświadczenia. Bogatsza reprezentacja językowa oznacza bardziej precyzyjną i trafną reprezentację wiedzy oraz doświadczeń jednostki,
- wzbogacenie form wyrazu pozwala też dostrzec nowe własności obserwowanych obiektów bądź nowe zależności między nimi, co może pomóc w dostrzeżeniu innowacyjnego potencjału aktualnej sytuacji organizacyjnej,
- stanowi efektywne narzędzie transferu doświadczeń. Dzięki wielozmysłowemu opisowi sytuacji oraz zachowań można w efektywny sposób przekazywać doświadczenie bądź uczyć nowych strategii zachowań w określonych sytuacjach. Można uzasadnienie przypuszczać, iż taka forma transferu doświadczeń może być skuteczniejsza niż popularne obecnie filmy instruktażowe,
- zwiększenie zasobów wiedzy i doświadczenia wyrażonego, a więc pozostającego w gestii i pod kontrolą przedsiębiorstwa,
- zwiększenie efektywności transferu wiedzy w formie złożonych treści. Efektywność tej formy dystrybucji treści w przedsiębiorstwie może być istotna w sytuacjach nietypowych i trudnych, których przykładem może być restrukturyzacja.

⁴ D. Dennett, *How to do Other Things with Words. /W:/ Thought and Language*, red. nauk.: J. Preston, Cambridge Univ. Press, Cambridge 1997, s. 177.

⁵ Jedną z podstawowych pozycji prezentujących koncepcję ucieleśnionego umysłu stanowi: M. Johnson, *The Body In the Mind. The Bodily Basis of Meaning, Imagination and Reason*, University of Chicago Press, Chicago 1987.

⁶ M. Rembowska–Płuciennik, *Poetyka intersubiektywności*, Wyd. UMK, Toruń 2012, s. 14–15.

5. Racjonalność

W pojęciu racjonalności tkwi pewna subtelna pułapka. Słownik języka polskiego rozróżnia trzy znaczenia przymiotnika „racjonalny”⁷: (1) zgodny z rozumem, mający rozumowe podstawy, (2) zgodny z myślą współczesną, nowoczesny, efektywny oraz (3) przemyślany, logiczny i rozsądny. W praktyce zarządzania racjonalność jest jednym z poglądów stanowiących rezultat zespołowego uczenia się. Racjonalnym jest więc to, co zostaje za takowe uznane. Co więcej, poszukiwanie obiektywnych kryteriów racjonalności, np. w postaci analiz prowadzonych w oparciu o wiedzę naukową nie zawsze jest możliwe. Wynika to charakterystycznego dla nauk o zarządzaniu z pluralizmu metodologicznego.

Organizacje są tworem racjonalnymi. Taylorowskie zarządzanie naukowe było pierwszym nurtem badawczym wskazującym zarządzanie jako obszar swojego zainteresowania. F.W. Taylor oraz kontynuatorzy jego filozofii – H.L. Gantt, czy, w szczególności F. i L. Gilbreth, postulowali wykorzystanie obiektywnych metod naukowych dla doskonalenia organizacji pracy przedsiębiorstw. Jednak wiązka ścisłych metod stosowanych przez Taylora oraz jego następców odnosiła się wyłącznie do organizacji prostych procesów produkcyjnych, dominujących w przemyśle pełnego rozkwitu ery industrialnej. Dynamiczny rozwój przemysłu skłonił badaczy wielu dziedzin do zajęcia się problematyką zarządzania. Badacze ci prowadzili badania z perspektywy badawczej oraz metodycznej charakterystycznej dla swoich dziedzin. W ten sposób na zarządzanie wpłynęły w szczególnym stopniu nauki ekonomiczne oraz humanistyczne. Metody badań oraz koncepcje teoretyczne pochodzące z różnych dziedzin są adaptowane do potrzeb nauk o zarządzaniu, sprzyjając budowaniu ich tożsamości metodologicznej, lecz wciąż rozmowy o zarządzaniu mogą być prowadzone różnym językiem i z różnych perspektyw badawczych. Jak stwierdza Ł. Sułkowski „*Nauki o zarządzaniu są dziedziną pogranicza. Łączą problemy, idee, perspektywy poznawcze i metodologie wielu różnych nauk. Nie doprowadziło to dotychczas do jednego, spójnego obrazu organizacji i zarządzania, jednak pozwala dostrzec złożoność i wagę problemów podejmowanych przez tę naukę*”⁸.

Swoboda metodologiczna sprawia, iż w skład wiedzy organizacyjnej włączane mogą być składniki różnego pochodzenia i o różnym przeznaczeniu. Mogą to być między innymi hipotezy starające się dostarczyć użytecznego zrozumienia bieżącej sytuacji. Pojawiające się sprzeczności mogą być rozstrzygane w drodze dyskusji i wymiany argumentów, mogą również – w różnym stopniu – poddawać się wpływowi władzy organizacyjnej. Bez względu na to, która z narracji zostanie wybrana jako dominująca zawsze w świadomości pracowników pozostaje fakt, iż narracje, opisujące rzeczywistość w sposób odmienny. Taka sytuacja szeroko otwiera drzwi do nieracjonalności w praktyce zarządzania. Poniżej zestawiono kilka powodów takiego stanu rzeczy:

- niezbyt dobrej opinii o możliwości odniesienia sukcesu dzięki wiedzy czysto akademickiej. W powszechnej narracji doświadczenie praktyczne postrzegane jest jako źródło wiedzy nie tylko cenniejsze ale i przeciwstawiane w stosunku wiedzy naukowej,
- dążenie do innowacyjności, do zaskoczenia klientów i konkurentów rozwiązaniem nowym, a nawet odkrywczym,
- poszukiwania źródeł wyjątkowości umożliwiającej odróżnienia się od konkurentów. Również firmy, które nie zamierzają swymi produktami bądź usługami otwierać nowego rozdziału w historii przemysłu, decydują się na wdrożenie strategii dyferencjacji, polegającej na odróżnieniu się od konkurencji. Zdefiniowanie zauważalnej specyfiki firmy, odróżniającej ją w istotny dla klientów sposób od jej branżowych konkurentów, wymaga specyficznego spojrzenia na prowadzoną działalność. Pomysł, intuicja, zaskakująca idea mogą być inspiracją dla określenia własnego, specyficznego punktu widzenia firmy, który przełoży się na jej unikalność,

⁷ www.sjp.pl/racjonalny [kwiecień 2015].

⁸ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012, s. 65.

- kultury sprzeczności – w procesie zarządzania zazwyczaj funkcjonuje kilka różnych punktów widzenia. Kontrowersje i sprzeczności nie są niczym niezwykłym i nie sygnalizują istotnego błędu w procesie rozumowania,
- znaczącej pozycji, jaką w środowisku praktyków cieszą się eksperci spoza środowiska akademickiego,
- wynikającej z presji czasu oraz oszczędności tendencji do poszukiwania rozwiązań w sferze własnych poglądów. Presja czasu i towarzyszące jej emocje odwracają uwagę od wymogów systematycznej analizy i rozumnego rozwiązywania sytuacji problemowej.

6. Zakończenie

Zdefiniowanie procesów peryferyjnych pozwoli zwiększyć kontrolę nad procesami rozumienia i tworzenia sensów w przedsiębiorstwie. Powszechnie uznaje się, iż komunikacja językowa i zaangażowanie języka w procesach porządkowania i transferu doświadczeń oraz kształtowaniu bieżącej i przyszłej sytuacji jest znaczące, jednak kwestia jakości i bogactwa narzędzi lingwistycznych wykorzystywanych w przedsiębiorstwie leży zazwyczaj poza zakresem rozważań z dziedziny zarządzania. Wyjaśniony w niniejszym opracowaniu wpływ kompetencji językowych na efektywności działania organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu na skuteczność restrukturyzacji, może skłonić do zdefiniowania i wdrożenia praktyk kształtujących pożądany poziom tych umiejętności. W tym zakresie można zaproponować następujące rozwiązania:

- wdrożenie inicjatyw mających na celu doskonalenie kompetencji językowych,
- scenariusz przeciwny, oparty na celowym poszukiwaniu alternatyw dla reprezentacji językowej. Może polegać np. na intensywnym wykorzystaniu obrazowania, m.in. w postaci baz wiedzy wykorzystujących pliki video,
- jeszcze inne podejście do kwestii językowych może sankcjonować proces zubażania treści językowych. Może polegać na wzmacnianiu procesów generowania doświadczenia zawodowego nowych pracowników poprzez celowo zaprojektowane procesy adaptacji. W ten sposób rola werbalnego transferu doświadczenia w sieciach współpracy zostanie celowo i świadomie zredukowana. Rozwiązania takie mogą szczególnie sprawdzić się w organizacjach gdzie współpracują osoby z różnych kręgów kulturowych i językowych. Różnice kulturowe, oraz – zazwyczaj – niższy stopień znajomości służącego do komunikacji języka w stosunku do stopnia znajomości języka ojczystego sprawia, iż proces wymiany doświadczeń czy wyobrażeń może napotykać na istotne przeszkody.

Organizacyjne uczenie się łączy ciągłość istnienia organizacji ze zmianą i rozwojem. Poszukiwanie nowych rozwiązań służących innowacyjności i dyferencjacji przeplata się z tendencją do umacniania nawyków i dobrych praktyk, czy też ściślej – praktyk uznanych za dobre. Kryteria racjonalności i prawdy są również produktem tego procesu. Zważywszy na wymienione w tekście trudności z prostym wykorzystaniem wiedzy naukowej w procesach decyzyjnych z dziedziny zarządzania, szczególnie tych o wysokiej złożoności, warto czasem zadać sobie pytanie o sposób, w jaki pojęcia „racjonalności” i „prawdy” rozumiane są wśród pracowników i menedżerów.

Proces restrukturyzacji stanowi szczególne wyzwanie dla komunikacji oraz kreacji i weryfikacji pomysłów i wyobrażeń. Nagle współdziałanie pracowników, utrzymujące się we względnie stałym kanale zwyczaju i codziennej rutyny musi skutecznie poradzić sobie z zadaniami zupełnie nowymi i nietypowymi. Wówczas kwestie głębokiego rozumienia oraz zdolności do kreacji wspólnych wizji, dzielenia się nimi i weryfikacji w procesie współpracy zazwyczaj nieistotne, nagle uzyskują znaczenie kluczowe. Aktywne kształtowanie zdefiniowanych w niniejszym tekście procesów peryferyjnych może pozwolić realizować te złożone zadania efektywnie „rozmontowując” zawczasu potencjalne bariery i źródła nieporozumień, które, nawet jeśli nieznaczące na co dzień, mogą utrudnić realizację trudnych, wyjątkowych i wymagających zadań restrukturyzacyjnych.

Bibliografia

1. Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston–Massachusetts.
2. Dennett D., *How to do Other Things with Words. /W:/ Thought and Language*, red. nauk.: J. Preston, Wyd. Cambridge Univ. Press, Cambridge 1997.
3. Panasiewicz L., *Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2013.
4. Rembowska–Płuciennik M., *Poetyka intersubiektywności*, Wyd. UMK, Toruń 2012.
5. Sobka M., *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014.
6. Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.

Summary

PERIPHERAL KNOWLEDGE PROCESSES AND RESTRUCTURING

Paper defines the categories of peripheral knowledge processes whose role could become particularly evident in the complex and limited in time changes, which is the process of restructuring. The author focuses on two such processes: improving language skills and shaping the criteria of rationality, specifically discussing their impact on the success of restructuring.

Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna
Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania, Informatyki i Nauk Społecznych
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Zdzisława Dacko-Pikiewicz
Katedra Socjologii
Wydział Zarządzania, Informatyki i Nauk Społecznych
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

KULTURA ORGANIZACYJNA – PUNKT WYJŚCIA INNOWACYJNOŚCI ORGANIZACJI

Streszczenie

Rozdział dotyczy relacji między kulturą organizacyjną a innowacjami. W opracowaniu autorzy analizują wpływ kultury innowacyjnej na zachowania pracowników. Kultura innowacyjności jest sposobem myślenia i postępowania, który tworzy, rozwija i wprowadza w organizacji wartości i postawy wspierające proces akceptacji zmian.

1. Wprowadzenie

Dla wielu polskich przedsiębiorstw ostatnie dwadzieścia lat to okres dynamicznych zmian. Początkowo związane ze zmianą ustroju gospodarczego i kształtowaniem się gospodarki wolnorynkowej, w późniejszym okresie dotyczyły poszukiwania skutecznych metod konkurowania i umacniania własnej pozycji rynkowej, czy w końcu przetrwania w sytuacji spowolnienia gospodarczego charakterystycznego dla ostatnich lat. Obecnie organizacje są coraz bardziej pod presją konieczności i zdolności do innowacji. Zarówno w literaturze, w badaniach, jak i w praktyce funkcjonowania organizacji, dużo uwagi poświęca się identyfikowaniu źródeł innowacyjności, a także jej determinant i barier. Wśród warunków koniecznych innowacyjności wymienia się zasoby bezpośrednio wpływające na innowacje: kapitał ludzki (w szczególności jego kompetencje, w tym poziom wykształcenia i kwalifikacji, wiedzę i umiejętności pracowników, personel naukowo-badawczy, a także zdolności przywódcze kadry zarządzającej oraz ciągłość kierownictwa gwarantującą długookresowość procesów innowacyjnych), zakumulowaną wiedzę (mierzoną wydatkami na badania naukowe), zasoby materialno-finansowe (maszyny, urządzenia,

budynki, posiadane licencje i patenty), zasoby organizacyjne (w tym wielkość przedsiębiorstwa, z którą wiąże się motywacja i dynamika innowacyjności)¹. Wśród czynników destymulujących działalność innowacyjną wymienia się natomiast: ryzyko ekonomiczne, koszty innowacji, brak właściwych źródeł finansowania innowacji, oprocentowanie kredytów, brak elastyczności organizacyjnej, brak wykwalifikowanego personelu, brak informacji na temat technologii i rynków, uregulowania prawne, brak reakcji klientów na nowe produkty². Niewątpliwie bardzo znaczącą rolę w procesach innowacyjnych odgrywa czynnik ludzki: osobowość menedżerów kierujących zespołami pracowników, gotowość i motywacja kadry zarządzającej do podejmowania ryzyka, podejście pracowników oraz to, na co składają się interakcje pracownik – pracodawca, czyli kultura organizacyjna. Kultura organizacyjna w zasadniczym stopniu powstrzymuje lub ułatwia wprowadzenie w życie i utrzymanie innowacji wewnątrz organizacji³. Rozwój danej organizacji jest ściśle związany z rozwojem jej kultury. Wartości organizacyjne, wierzenia, rytuały, mity, prawo, technologia, moralność, styl pracy i zarządzania są formowane przez pryzmat jej historycznych i antropologicznych uwarunkowań. W wielu przypadkach to właśnie istniejące bariery kulturowe stanowią prawdziwą barierę w rozwoju organizacji⁴.

2. Kultura organizacyjna w procesie zmian

Ważną determinantę innowacyjności usytuowaną na poziomie systemowym, stanowi kultura organizacyjna. Stosunkowo często okazuje się ona kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie bądź porażce organizacyjnych innowacji⁵. Badania i doświadczenia praktyczne z lat osiemdziesiątych ujawniły dwa odmienne podejścia do definiowania kultury przedsiębiorstwa. W pierwszym z nich kulturę traktuje się jako wewnętrzny podsystem organizacji, umożliwiający jednostkom przystosowanie się do środowiska. W tym ujęciu przedsiębiorstwo ma kulturę. Podejście to ma charakter opisowy i często wystarcza w nim sporządzenie jakiejś listy cech „osobowości” przedsiębiorstwa. W podejściu drugim przedsiębiorstwo jest traktowane jako kultura, tzn. system wiedzy, którą każdy z jego członków może interpretować za pośrednictwem swego umysłu. To podejście umożliwia dostęp do dynamiki systemu społecznego w całej jego złożoności i następnie prowadzi do koncepcji tożsamości przedsiębiorstwa⁶. Ouchi definiuje kulturę organizacyjną jako pewien zbiór symboli, ceremoniałów i mitów, które pozwalają uczestnikom zrozumieć leżące u ich podstaw założenia i wartości organiza-

¹ A. Francik, A. Pochtowski, *Procesy innowacyjne*, Kraków: Akademia Ekonomiczna, 1991; E. Balcerowicz, A. Wziątek-Kubiak, *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2009; *Zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji: uwarunkowania, innowacje, strategie*, red. nauk.: R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.

² A. Świadek, *Determinanty ograniczające działalność innowacyjną przedsiębiorstw Pomorza Zachodniego – analiza korelacyjna*. /W:/ Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 397, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Nr 42, Szczecin 2005, s. 33–44.

³ M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000; Smit J., *The Relationship between Organizational Culture and Innovation*, <http://www.researchgate.net/publication/269164532>.

⁴ W artykule wykorzystano fragmenty opracowania: K. Szczepańska-Woszczyzna, *The importance of organizational culture for innovation in the company*, „Forum Scientiae Oeconomia”, 2014, nr 2(3), s. 27–39.

⁵ J. Detert, R.G. Schroeder, J.J. Mauriel, *A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations*, „Academy of Management Review”, 2000, Vol. 25, No. 4, s. 850–863; P. Loewe, J. Dominiquini, *Overcoming the barriers to effective innovation*, „Strategy & Leadership”, 2006, Vol. 34, No. 1, Emerald Group Publishing Limited, s. 24–31.

⁶ H. Steinman, G. Schreyogg, G., *Zarządzanie, podstawy zarządzania przedsiębiorstwem – koncepcje, funkcje, przykłady*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

cyjne⁷. Kultura organizacyjna jest swego rodzaju kodem genetycznym danej społeczności, który jest zapisany w świadomości społecznej i powoduje powtarzalność tak indywidualnych jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji, postaw⁸. Kulturę organizacyjną, poza zbiorem wartości, norm i przekonań, tworzą także kwalifikacje pracowników i ich doświadczenie, pozwalające na funkcjonowanie zgodne z oczekiwaniami przedsiębiorstwa⁹.

Jedną z najważniejszych funkcji kultury danej grupy jest ustalenie odróżniającej jej od innych grup tożsamości¹⁰. Socjologia i antropologia¹¹ zgromadziły bogate dowody na temat wpływu kultury na zachowania ekonomiczne. Wpływ ten jest dwustronny. Rozwój gospodarczy warunkuje kulturowy rozwój społeczeństw poprzez postęp naukowy i techniczny, wpływa na poprawę warunków życia. Dobrobyt ekonomiczny oraz dostępność dóbr materialnych stały się jednym z wyznaczników stopnia rozwoju cywilizacji. Kultura oddziałuje na sferę ekonomiczną w dwojaki sposób: 1) tworzy podstawowe kategorie pojęciowe i schematy interpretacyjne, określa ramy sfery ekonomicznej i jej granice; 2) nakłada ograniczenia na ludzkie postępowanie, narzucając zasady i normy oraz nakreśla sferę możliwości jednostki, granice jego działań i decyzji, kreuje aktorów na rynku oraz kształtuje ich gusta¹². Ludzie są różni kulturowo, otrzymali różne wzorce poprzez edukację, a tym samym mają zróżnicowany zestaw motywów i celów. Zrozumienie kultury danej grupy może być zatem przydatne z dwóch powodów. Po pierwsze, znajomość kultury pozwala ocenić, w jakim stopniu członkowie organizacji są w stanie zaakceptować zmiany; po drugie, pomaga określić przyczynę problemów, które utrudniają rozwój organizacji. Największym wyzwaniem dla menedżerów jest więc (1) dostosowanie firmy do zewnętrznego środowiska i (2) integracja wewnętrznego funkcjonowania organizacji¹³. Kultura organizacyjna odgrywa dużą rolę w procesie zmian i w zależności od jej charakteru – może zmiany te wspierać lub je utrudniać.

Kultura organizacyjna odgrywa w organizacjach istotną rolę regulując zachowania uczestników – a w skrajnych przypadkach – organizacji jako całości. Jeśli organizacja działa przez pewien czas w podobny i ustabilizowany sposób, osiągając założone cele i sukcesy, to jej uczestnicy (a przynajmniej szeroko rozumiana kadra kierownicza) uczą się pewnych wzorów postępowania, akceptują normy, które wzmacniają systematycznie kolejne sukcesy. Kultura organizacyjna powstaje więc jako „idealizacja wspólnego doświadczenia”. Spełnia ona przede wszystkim funkcje stabilizatora społecznego, mechanizmu integracji i koordynacji, który zapewnia równowagę społeczną (głównie wewnętrzną) i (przynajmniej częściowo) wewnętrzną – materialną organizacji. Równocześnie główne normy kultury są zorientowane zarówno na integrację uczestników, jak i relacje między organizacją a otoczeniem. Znajduje to swój wyraz w nacisku na jakość produktu, respektowanie praw konsumenta, ochronę środowiska naturalnego. W ten sposób kultura organizacyjna tworzy także podstawy konceptualizacji równowagi zewnętrznej organizacji, określając wzorzec pożądanej relacji między organizacją i otoczeniem oraz sposoby jej utrzymywania. W literaturze przedmiotu można znaleźć opracowania, w których autorzy wskazują normy kulturowe wspierające innowacyjność. Ich przykłady prezentuje tabela 1.

⁷ A.K. Koźmiński, K. Oblój, K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.

⁸ A.K. Koźmiński, *Po wielkim szoku*, Warszawa 1982.

⁹ A. Balcerek, *Implementacja zmian w przedsiębiorstwie a zmiany kultury organizacyjnej. /W:/ Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. nauk.: M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

¹⁰ D. Throsby, *Economics and culture*, Cambridge University Press, Cambridge 2003.

¹¹ P.J. Richerson, R. Boyd, *Not by genes alone: How culture transformed human evolution*, University of Chicago Press, Chicago 2005.

¹² L. Czarnkowska, *Antropologia ekonomiczna: elementy teorii*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1999, s. 17–20.

¹³ L.F.C. Bruno, *Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: An Exploratory Investigation*, Fundação Dom Cabral Internal Publication, 2011.

Tabela 1. Cechy kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność w świetle badań

Autorzy	Przedmiot badań oraz zidentyfikowane cechy kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność
M. Mallinger, D. Goodwin, T. O'Hara ¹⁴ (2009)	Wpływ kultury organizacyjnej na prawdopodobieństwo sukcesu zmiany strategii na przykładzie firm rodzinnych i korporacji globalnych; Koleżeństwo; Konsultacje; Dbalność; Praca zespołowa; Respekt; Jakość.
L.F.C. Bruno ¹⁵ (2011)	Wpływ kultury organizacyjnej, profilu osobistych wartości osób zarządzających (kultura w wymiarze mikro) i organizacji (kultura w wymiarze mezo) na zarządzanie innowacjami; badania prowadzone wśród 400 menedżerów 48 brazylijskich przedsiębiorstw.
R. Alas, U. Übius, S. Vanhala ¹⁶ (2011)	Związki między kulturą organizacyjną, przywództwem i klimatem innowacyjnym; badania przeprowadzone w estońskich przedsiębiorstwach przemysłu elektryczno–elektronicznego, maszynowego i handlu detalicznego; Typ kultury organizacyjnej determinuje różne zachowania przywódcze, w tym tworzące klimat innowacyjny.
R. Jacobs, R. Mannion, H.T.O. Davies, S. Harrison, F. Konteh, K. Walshe ¹⁷ (2012)	Związek między kulturą organizacyjną i wydajnością szpitali; Typ kultury organizacyjnej determinuje różne zachowania przywódcze, w tym tworzące klimat innowacyjny.
M. Abdullaha, M.R. Ab Hamidb, Z. Mustafac, F. Idrisd, N.R.M. Suradic ¹⁸ (2013)	Związek między wartościami przywódczymi i innowacyjnością organizacyjną, związek między przywództwem i kulturą organizacyjną, związek między innowacyjnością organizacyjną i kulturą organizacyjną, kultura organizacyjna jako istotny czynnik „mediacyjny” w relacjach między przywództwem a innowacyjnością; badania prowadzone wśród 390 malezyjskich przedsiębiorstw.
A. Zakrzewska-Bielawska ¹⁹ (2014)	Znaczenie kultury organizacyjnej jako czynnika rozwoju przedsiębiorstw high-tech; W firmach wysokich technologii znaczenie kultury organizacyjnej rośnie wraz ze wzrostem ich zdolności do tworzenia i wdrażania innowacji; Cechy kultury organizacyjnej wspierającej rozwój: elastyczna, oparta na otwartej komunikacji i zaufaniu, współpracy i docenianiu różnorodności.

¹⁴ M. Mallinger, D. Goodwin, T. O'Hara, *Recognizing Organizational Culture in Managing Change*, "Graziadio Business Review", 2009, 12(1), <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/recognizing-organizational-culture-in-managing-change>.

¹⁵ L.F.C. Bruno, *Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: An Exploratory Investigation*, Fundação Dom Cabral Internal Publication, 2011.

¹⁶ R. Alas, U. Übius, S. Vanhala, *Connections between organisational culture, leadership and the innovation climate in Estonian enterprises*, "Problems and Perspectives in Management", 2011, 9(1), s. 9–15.

¹⁷ R. Jacobs, R. Mannion, H.T.O. Davies, S. Harrison, F. Konteh, K. Walshe, *The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals*, "Social Science & Medicine", 2013, 76, s. 115–125.

¹⁸ M. Abdullaha, M.R. Ab Hamidb, Z. Mustafac, F. Idrisd, N.R.M. Suradic, *Mediating Effect of Organisational Culture between Leadership Values on Innovation: A Partial Least Squares (PLS) Path-Modeling*, "Jurnal Teknologi", 2013, 63(2), s. 101–105.

¹⁹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Kultura organizacyjna jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych i opartych na wiedzy. /W:/ Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, red. nauk.: A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 23–35.

K. Szczepańska-Woszczyzna ⁷ (2014)	<p>Wewnętrzne uwarunkowania działalności innowacyjnej, w szczególności innowacyjnego klimatu i kultury sprzyjającej innowacyjności. Analizę wewnętrznych determinant działalności innowacyjnej przeprowadzono wśród 120 menedżerów – przedstawicieli firm zlokalizowanych w województwie śląskim w Polsce;</p> <p>Działalność innowacyjna determinują:</p> <ul style="list-style-type: none"> – styl kierowania kładący duży nacisk na zadania i duży na relacje międzyludzkie, – znacząca rolę menedżerów w stymulowaniu i uruchamianiu innowacyjności pracowników, motywowanie pracowników do kreatywności i twórczości, – niski poziom poczucia zagrożenia u pracowników wynikającego z wprowadzanych w firmie zmian, – właściwa organizacja pracy oraz warunki pracy mające pobudzać pracowników do kreatywności i myśli twórczej, – wsparcie nowych pomysłów i idei, – możliwość swobodnego wypowiedzania się przez pracowników, możliwość zgłaszania i wsparcie nowych pomysłów, współpracę pracowników różnych komórek organizacyjnych.
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Organizacje, które chcą być innowacyjne muszą przekształcać swoją kulturę organizacyjną w kierunku nadania jej proinnowacyjnego charakteru. Wiąże się to z:

- partycypacją pracowników w zarządzaniu, współdecydowaniem i tworzeniem partnerskich stosunków, zespołowością pracy,
- doskonaleniem systemu informacyjno–komunikacyjnego, który zapewni niezbędne informacje i jednocześnie będzie sprzyjał dzieleniu się wiedzą między pracownikami,
- wdrażaniem mechanizmów wspierających pozytywne myślenie, zaufanie i poczucie własnej wartości u członków organizacji, a także zachęcające do eksperymentowania i podejmowania ryzyka,
- proinnowacyjnym stylem zarządzania, sprzyjającym rozbudzaniu zainteresowań, talentów pracowników oraz pogłębianiu ich zdolności do samodzielnej i odpowiedzialnej pracy, przy zachowaniu równowagi pomiędzy orientacją na sprawność operacji, a swobodą twórczego, innowacyjnego działania pozwalającego wykorzystywać nadarzające się okazje,
- zdynamizowaniem kontaktów nieformalnych, przy częściowej marginalizacji formalnych procedur nie mających znaczącego wpływu na wewnętrzną politykę organizacji²¹.

3. Kultura innowacyjności

Loewe i Dominiqini uważają, że kultura organizacyjna i wartości są jednym z czterech – obok zachowań przywódczych, zarządzania procesami, ludzi i umiejętności – kluczowych obszarów dla efektywnego wdrażania innowacji²². Kultura organizacyjna zorientowana na upowszechnianie zacho-

²⁰ K. Szczepańska-Woszczyzna, *The importance of organizational culture for innovation in the company*, "Forum Scientiae Oeconomia", 2014, 2(3), s. 27–39.

²¹ A. Walecka, A. Zakrzewska–Bielawska, *Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, /W:/ Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, red. nauk.: A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

²² P. Loewe, J. Dominiqini, *Overcoming...*, *op. cit.*

wań wspierających innowacyjność organizacji jest źródłem norm, wartości, sposobów postępowania i myślenia, które będą wspomagały proces tworzenia innowacji. Tym samym kultura wspiera działania jednostki przedsiębiorczej kreującej zmiany wewnętrzne – uwidocznione w procesach przedsiębiorczych, oraz zewnętrzne – prowadzące do poprawy efektywności i rozwoju otoczenia, w którym działa. Zmiany te zgodnie z podejściem schumpeterowskim są odzwierciedlone w innowacji. Tak rozumiana kultura organizacyjna jest utożsamiana z kulturą innowacyjności²³.

Na kulturę innowacji składają się: motywacja innowacyjna, kompetencje innowacyjne, zachowania w sytuacji innowacyjnej, a także styl i jakość zarządzania decydujące o klimacie dla innowacji. Kultura innowacyjna to sposób myślenia i postępowania, który tworzy, rozwija i wprowadza w organizację wartości i postawy wspierające proces akceptacji zmian dotyczących poprawy funkcjonowania i efektywności firmy, nawet jeśli takie zmiany mogą oznaczać konflikt z konwencjonalnymi i tradycyjnymi zachowaniami. W budowaniu kultury innowacyjności niezbędne są: zdolność menedżerów do podejmowania ryzyka, stymulowanie kreatywności, współdziałanie wszystkich pracowników w budowaniu kultury zorientowanej na innowacje, współodpowiedzialność menedżerów i pracowników za podejmowane działania, umożliwienie pracownikom rozwijania zainteresowań i wykorzystywania ich unikalnych talentów, skonstruowanie misji firmy, z którą pracownicy będą się identyfikować, zapewnienie pracownikom poczucia, że ich praca ma sens i pozytywny wpływ na realizację szerszych celów²⁴.

Budowanie kultury innowacyjności w organizacji zależy m.in. od:

- umiejętności szybkiego uczenia się,
- zdobywania nowych kompetencji przez pracowników,
- chęci do podejmowania ryzyka i ponoszenia za nie odpowiedzialności,
- umiejętności przewidywania przyszłości,
- wykazywania inicjatywy, kreatywności,
- pracy zespołowej,
- wzajemnego wsparcia pracowników,
- tolerancji błędów,
- elastyczności w myśleniu i działaniu²⁵.

Maher zidentyfikowała siedem kluczowych wymiarów kultury, które odróżniają wysoce innowacyjne organizacje. Stanowią one ramy, które menedżer może wykorzystać do oceny i wzmocnienia kultury innowacji w organizacji:

- pracownicy powinni mieć poczucie, że mogą wypróbować nowe pomysły, bez obawy, że nietrafiony pomysł będzie się wiązał z negatywnymi konsekwencjami; liderzy innowacyjnych organizacji powinni być bardziej zainteresowani nauką "na błędach" niż karaniem pracowników za nietrafione pomysły – lepiej, gdy popełnia się błędy, realizując jakiś pomysł, niż gdy brak błędów, przy jednoczesnym braku pomysłów,
- pozytywne podejście do innowacji jest większe, jeśli pracownicy wiedzą, że mają wsparcie przełożonych i autonomię działania w tworzeniu innowacyjnych pomysłów, jak również że mogą korzystać z zasobów finansowych wspierających procesy innowacyjne,

²³ J. Korpysa, *Kultura innowacyjności mikroprzedsiębiorstw Spin Off*, „Studia Ekonomiczne” Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.

²⁴ E. Claver, J. Llopis, D. Garcia, H. Molina, *Organizational culture for innovation and new technological behavior*, „The Journal of High Technology Management Research”, 1998, 9(1), s. 55–68, doi: 10.1016/1047-8310(88)90005-3.

²⁵ F. Trompenaars, *Kultura innowacji: Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, za: J. Korpysa, *Kultura innowacyjności mikroprzedsiębiorstw Spin Off*, „Studia Ekonomiczne” Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.

- wiedza jest podstawowym zasobem dla innowacji; można stworzyć lepsze warunki dla innowacji, gdy informacje, zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji są szeroko i systemowo pozyskiwane, łatwo i szybko dostępne i jasno komunikowane,
- jak pokazuje literatura przedmiotu, cele mogą rzeczywiście wspierać innowacje; liderzy organizacji powinni dać jasny sygnał, że innowacje są bardzo pożądane, poprzez ustalenie ambitnych celów w poszczególnych obszarach i ambitnych zespołów, aby znaleźć sposoby, aby zrealizować wizję,
- wsparciem innowacje są symbole i rytuały, których głównym celem jest rozpoznanie zachowań innowacyjnych; zachętą do tego rodzaju zachowań są te, które odwołują się do wewnętrznej i indywidualizowanej motywacji poszczególnych pracowników,
- w organizacjach o wysokiej skuteczności innowacyjnej, innowacja jest produktem zamierzonego stosowania praktycznych narzędzi; liderzy muszą rozważyć, w jaki sposób budować potencjał i zdolności w świadomych metod twórczego myślenia, zarządzania i realizacji pomysłów,
- wymiar relacji, który odnosi się do wzorców interakcji w organizacji; innowacyjne pomysły rzadko są produktem samotnego geniusza, dlatego budowanie środowiska współpracy, akceptacji dla różnych sposobów myślenia, różnych punktów widzenia i różnorodności zapewnia właściwą podstawę dla wzrostu innowacyjności²⁶.

Istotnym zasobem przedsiębiorstw innowacyjnych są ludzie twórcy, pomysłowi, z wysokospecjalistyczną wiedzą i umiejętnościami. Kluczowe jest zatem stworzenie odpowiednich warunków sprzyjających generowaniu pomysłów i wynalazków oraz ułatwiających uczenie się – odpowiedniego poziomu kultury organizacyjnej, której podstawowym elementem będzie wiedza, otwartość i dobra komunikacja, co z kolei sprzyja kreatywności i innowacyjności. Ponadto powinna być to kultura zorientowana na elastyczność, a zatem wśród jej atrybutów powinny znaleźć się także pasja, dzielenie się władzą i ciągłość zmian²⁷.

Kulturę organizacyjną wspierającą innowacyjność charakteryzuje również: poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy menedżerskiej, ekonomicznej, społecznej, sprawne systemy komunikowania się w organizacji, ambicja i atmosfera współzawodnictwa, systemy motywacyjne, swobodna wymiana koncepcji propozycji (pomysłów) innowacyjnych, brak arogancji i postaw egoistycznych, upublicznianie autorów sukcesu i tych, którzy ten proces wspomagali²⁸.

Zdaniem Zawadzkiego nie ma wzorcowego modelu kultury organizacyjnej, tworzącego idealne warunki dla innowacyjności. Identyfikuje on jednak determinanty kultury organizacyjnej zwiększające prawdopodobieństwo pojawiania się nowych idei i rozwiązań, do których zalicza: efektywne metody pracy zespołowej, zróżnicowanie składu zespołów zadaniowych, autonomię zespołów, współpracę międzywydziałową, skuteczną i mało sformalizowaną komunikację, dzielenie się wiedzą (danymi, spostrzeżeniami, uwagami, rozwiązaniami), wsparcie kierownictwa dla inicjatyw, partycypację pracowników w zarządzaniu, delegowanie uprawnień, nastawienie na jakość, orientację na ryzyko, elastyczne środowiska pracy, dostarczanie informacji zwrotnej o wynikach pracy, kreowanie kultury zaufania i współpracy, wspieranie ciągłego rozwoju pracowników²⁹.

Jako cechy proinnowacyjnej kultury organizacyjnej wymienia się również: tworzenie klimatu, który sprzyjałby zmianom organizacyjnym, pogłębianie wiedzy i umiejętności oraz dzielenie się wiedzą, tolerancja dla ryzyka, niepewności i nowości, wprowadzanie demokratycznych zasad

²⁶ L. Maher, *Building a culture for innovation: a leadership challenge*, "World hospitals and health services: the official journal of the International Hospital Federation" 2014, 50(1), s. 4–6.

²⁷ S. Stańczyk, *Kultura elastycznej organizacji. /W:/ Elastyczność organizacji*, red. nauk.: R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

²⁸ J. Perenc, J. Hołub–Iwan, *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.

²⁹ K. Zawadzki, *Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników. /W:/ Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. nauk.: M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów, wspieranie działań grupowych, budowanie atmosfery uznania i szacunku dla innowatorów, wspieranie twórczych sposobów myślenia i rozwiązywania problemów³⁰.

Istotną cechą kultury innowacyjnej jest zmiana. Pracownicy są skłonni podejmować ryzyko jakie niesie ze sobą zmiana, która dotyczyć może m.in. miejsca pracy. Procesy dostosowawcze obejmują również zatrudnienie, implikując konieczność jego elastyczności. Jednocześnie należy zauważyć, że w czasach dużego bezrobocia stabilizacja zatrudnienia (bezpieczna umowa o pracę) może być ważniejszym motywatorem do pracy.

W celu zwiększenia zdolności innowacyjnej organizacji, istotne jest, aby promować postawy innowacyjności wśród pracowników, a następnie konsekwentnie udzielać wsparcia dla ich pomysłów i inicjatyw. Postawy innowacyjne będą obecne w tych organizacjach, które zapewniają odpowiednie warunki, systemy, procesy zarządzania, przywództwo i mechanizmy zachęcające do pożądanego zachowania pracowników i zorientowanie na klienta³¹. Kultura organizacyjna wpływa na kreatywność i innowacyjność w dwojaki sposób:

1. poprzez proces socjalizacji w organizacji, ludzie uczą się tego, co jest akceptowalne i jakie zachowania powinny funkcjonować; podzielać wspólne normy, każdy z uczestników zdobędzie założenia dotyczące tego, czy kreatywne i innowacyjne zachowania wpisują się w sposób funkcjonowania organizacji;
2. podstawowe wartości, założenia i przekonania zostają ustalone w formie zachowań i aktywności i znajdują odzwierciedlenie w strukturach, politykach, praktykach, procedurach zarządzania; elementy te mają bezpośredni wpływ na kreatywność w miejscu pracy, na przykład poprzez udzielanie wsparcia w celu dalszego rozwijania nowych pomysłów. W ten sposób pracownicy dochodzą do tego, co jest uważane za cenne w organizacji i jak powinni działać w miejscu pracy³².

4. Zakończenie

Myśląc o wdrażaniu innowacji, przedsiębiorstwa na ogół zwracają uwagę na zasoby, procesy i pomiar sukcesu – elementy łatwo mierzalne. Firmy często znacznie mniej uwagi poświęcają na trudniejsze w pomiarze, zorientowane na ludzi wyznaczniki kultury innowacyjności – wartości, zachowania i klimat organizacyjny. Wprawdzie wszystko, co dotyczy wartości i zachowań ludów i klimat w miejscu pracy jest bardziej nieuchwytny i trudniejszy do opanowania, jednak te „trudne kwestie związane z ludźmi” (jak mówił jeden z prezesów) mają największą moc kształtowania kultury innowacji i tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej.

Kultura organizacyjna może być elementem sprzyjającym rozwojowi działalności innowacyjnej. Odpowiednie kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej jest niezmiernie ważne z punktu widzenia konkurencyjności każdego przedsiębiorstwa, bowiem innowacje są często tym elementem, który decyduje o pozycji konkurencyjnej na rynku.

³⁰ K. Gadomska-Lila, *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji”, 2010, nr 2.

³¹ C.B. Dobni, *Measuring innovation culture in Organizations. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*, „European Journal of Innovation Management”, 2008, 11 (4), s. 539–559; E.C. Martins, F. Terblanche, *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*, „European Journal of Innovation Management”, 2003, 6(1), s. 64–74, <http://dx.doi.org/10.1108/14601060310456337>.

³² E.C. Martins, F. Terblanch, *op. cit.*

Bibliografia

1. Abdullaha M., Ab Hamidb M.R., Mustafac Z., Idrisd F., Suradic N.R.M., *Mediating Effect of Organisational Culture between Leadership Values on Innovation: A Partial Least Squares (PLS) Path-Modeling*, "Jurnal Teknologi", 2013, 63(2).
2. Alas R., Übius U., Vanhala S., *Connections between organisational culture, leadership and the innovation climate in Estonian enterprises*, "Problems and Perspectives in Management", 2011, 9(1).
3. Balcerek A., *Implementacja zmian w przedsiębiorstwie a zmiany kultury organizacyjnej. /W:/ Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. nauk.: M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
4. Balcerowicz, E., Wziątek-Kubiak, A., *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2009.
5. Bruno L.F.C., *Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: An Exploratory Investigation*, Fundação Dom Cabral Internal Publication, 2011.
6. Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H., *Organizational culture for innovation and new technological behavior*, "The Journal of High Technology Management Research", 1998, 9(1), doi: 10.1016/1047-8310(88)90005-3.
7. Czarnkowska L., *Antropologia ekonomiczna: elementy teorii*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1999.
8. Detert J., Schroeder R.G., Mauriel J.J., *A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations*, "Academy of Management Review", 2000, Vol. 25, No. 4.
9. Dobni, C. B., *Measuring innovation culture in Organizations. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*, "European Journal of Innovation Management", 2008, 11 (4).
10. Francik, A., Poczowski, A., *Procesy innowacyjne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1991.
11. Gadomska-Lila, K., *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji”, 2010, nr 2.
12. Jacobs R., Mannion R., Davies H.T.O., Harrison S., Konteh F., Walshe K., *The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals*, "Social Science & Medicine", 2013, 76.
13. Korpysa J., *Kultura innowacyjności mikroprzedsiębiorstw Spin Off*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
14. Koźmiński A.K., *Po wielkim szoku*, Warszawa 1982.
15. Koźmiński, A.K., Oblój, K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
16. Loewe, P., Dominiquini, J., *Overcoming the barriers to effective innovation*, "Strategy & Leadership", 2006, Vol. 34, No. 1, Emerald Group Publishing Limited.
17. Maher, L., *Building a culture for innovation: a leadership challenge*, "World hospitals and health services: the official journal of the International Hospital Federation", 2014 50(1).
18. Mallinger M., Goodwin D., O'Hara T., *Recognizing Organizational Culture in Managing Change*, "Graziadio Business Review", 2009, 12(1), <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/recognizing-organizational-culture-in-managing-change>.
19. Martins, E.C., Terblanche, F., *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*, "European Journal of Innovation Management", 2003, 6(1), <http://dx.doi.org/10.1108/14601060310456337>.
20. Perenc J., Hołub-Iwan J., *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.

21. Richerson P. J., Boyd R., *Not by genes alone: How culture transformed human evolution*, University of Chicago Press, Chicago 2005.
22. Smit J., *The Relationship between Organizational Culture and Innovation*, <http://www.researchgate.net/publication/269164532>.
23. Stańczyk S., *Kultura elastycznej organizacji. /W:/ Elastyczność organizacji*, red. nauk.: R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
24. Steinman, H., Schreyogg, G., *Zarządzanie, podstawy zarządzania przedsiębiorstwem – koncepcje, funkcje, przykłady*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992.
25. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
26. Świadek A., *Determinanty ograniczające działalność innowacyjną przedsiębiorstw Pomorza Zachodniego – analiza korelacyjna. /W:/ Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 397, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Nr 42*, Szczecin 2005.
27. Szczepańska–Woszczyzna K., *The importance of organizational culture for innovation in the company*, “Forum Scientiae Oeconomia”, 2014, 2(3).
28. Throsby D., *Economics and culture*, Cambridge University Press, Cambridge 2003.
29. Trompenaars F., *Kultura innowacji: Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, za: Korpysa J., *Kultura innowacyjności mikroprzedsiębiorstw Spin Off*, „Studia Ekonomiczne” Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
30. Walecka A., Zakrzewska–Bielawska A., *Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności. /W:/ Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. nauk.: A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
31. West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
32. Zakrzewska–Bielawska A., *Kultura organizacyjna jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych i opartych na wiedzy. /W:/ Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, red. nauk.: A. Zakrzewska–Bielawska, S. Flaszewska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.
33. *Zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji: uwarunkowania, innowacje, strategie*, red. nauk.: R. Borowiecki, B. Siuta–Tokarska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.
34. Zawadzki K., *Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników. /W:/ Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. nauk.: M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

Summary

ORGANIZATIONAL CULTURE – THE STARTING POINT FOR INNOVATION IN COMPANIES

The paper presents relations between organizational culture and innovation. In this study, authors examine the innovation culture, that is the degree of support and encouragement an organization provides its employees to take initiative and explore innovative approaches is predicted to influence the degree of actual innovation in that organization.

Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek
Instytut Zarządzania
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

ZARZĄDZANIE ZRÓŻNICOWANYMI ZASOBAMI LUDZKIMI – KONCEPCJA I MODEL

Streszczenie

W rozdziale zaprezentowano wnioski z przeglądu literatury dotyczące zróżnicowania zasobów ludzkich, zidentyfikowano kluczowe czynniki mające wpływ na wykorzystanie kapitału ludzkiego oraz zaangażowanie pracowników, przede wszystkim w kontekście zmian demograficznych. Na końcu zaprezentowano model zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w innowacyjnych przedsiębiorstwach. Przedstawiono także weryfikację modelu dokonaną w wyniku badań pilotażowych. Badania przeprowadzono w ramach grantu „Potencjał kompetencyjny pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach” w ramach projektu zleconego przez Narodowe Centrum Nauki w Krakowie, nr 2013/09/B/HS4/01307.

1. Wprowadzenie

Dzisiejsze organizacje muszą tworzyć nowe strategie osiągnięcia przewagi na rynku. Przykłady najbardziej innowacyjnych organizacji pokazują, że zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na wykorzystaniu różnorodności potencjału pracowników może odgrywać ważną rolę w rozwoju innowacyjności organizacji. Choć różnorodność zasobów ludzkich jest nowym tematem, to dziś nabiera ona nowego znaczenia w organizacjach. Wpływ na to ma globalizacja i związana z nią mobilność pracowników, co prowadzi do występowania w organizacji przedstawicieli różnych krajów i kultur. W Europie ważnym wyzwaniem stały się zmiany demograficzne, które zmuszają do nowego spojrzenia na kwestie wieku pracowników i uwzględniania różnic między generacjami, a w rezultacie rozwiązania problemu jak najlepiej wykorzystać kompetencje pracowników w różnym wieku, w szczególności w kontekście występowania luki kompetencyjnej na rynku pracy i zapotrzebowania na talenty. Te zjawiska wymuszają poszukiwanie nowych strategii ZZZ, strategii wykorzystania ludzkiego kapitału i budowania zaangażowania pracowników m.in. poprzez identyfikację czynników mających największy wpływ na to zaangażowanie, z uwzględnieniem wieku, płci, czy kraju pochodzenia pracownika.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi – zróżnicowanie i podejścia

Zarządzanie zróżnicowanymi zasobami ludzkimi staje się ważnym elementem budowania strategii ZZL, w której różnorodność potencjału pracowników może stanowić dla organizacji istotną wartość¹. Zarządzanie różnorodnością może być różnie rozumiane. Kramar² pisze, że termin różnorodność występuje od lat 60., a po raz pierwszy użyto go do opisania różnorodności istot żywych i tworzonych przez nie ekosystemów. Nie istnieje uniwersalnie akceptowana definicja różnorodności zasobów ludzkich w literaturze. Na podejście do różnorodności mają wpływ m.in. czynniki kulturowe, gospodarcze i społeczne. Na przykład przepisy prawa, organizacje społeczne, poglądy obywateli, kultura, czy religia wpływają na polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Można wyróżnić wąskie i szerokie podejście do „zróżnicowania” zasobów ludzkich³. Wąskie podejście oznacza, że zazwyczaj brane są pod uwagę jeden lub dwa wymiary różnorodności zasobów, np. wiek, płeć. W drugim przypadku występuje wiele wymiarów różnorodności np. wiek, wykształcenie, płeć, kultura, doświadczenie. Generalnie może to być każdy czynnik, który różnicuje pracowników organizacji.

Początkowo zróżnicowanie zasobów dotyczyło głównie problemu równości pracowników wobec prawa, sprawiedliwości i łączy się z promowaniem działań antydyskryminacyjnych⁴. Zgodnie z tym stanowiskiem zarządzanie różnorodnością można rozumieć jako podejmowanie działań zapewnianych równe traktowanie wszystkich pracowników, poczynając od procesu rekrutacji poprzez ścieżkę kariery i wynagrodzenia, a kończąc na kształtowaniu kultury tolerancji. Bardziej współczesne podejście do różnorodności pracowników koncentruje się na aspektach osiągania przewagi konkurencyjnej dzięki zróżnicowanym cechom pracowników⁵. Pionierem takiego podejścia był Cox⁶, który opisał zadania organizacji prowadzące do optymalnego wykorzystania zróżnicowania w miejscu pracy⁷. W literaturze występują także podejścia do różnorodności koncentrujące się zarówno na optymalizacji wykorzystania zasobów, jak i równości praw pracowników⁸. Niektórzy badacze interesują się głównie kształtowaniem kultury organizacyjnej sprzyjającej organizacyjnemu uczeniu się zróżnicowanych pracowników⁹.

¹ S. Hewlett, M. Marshall, L. Sherbin, *How Diversity Can Drive Innovation*, “Harvard Business Review December”, 2013, <https://hbr.org/2013/08/how-women-drive-innovation-and/>, [20 grudnia, 2014].

² R. Kramar, *Diversity management in Australia: a mosaic of concepts, practice and rhetoric* *Asia Pacific Journal of Human Resources*, “Special Issue: Patterns of change in the world of HRM”, 2012, nr 50 (2), s. 246.

³ A. Rakowska, *Managing Diverse Human Potential: Challenges Or Benefits for Organizations? In Strategic Approaches to Human Resources Management Practice*, edited by: V. Dermol, A. Rakowska, Wyd. ToKnowPress Bangkok – Celje – Lublin 2014, <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-83-65020-00-0.pdf>.

⁴ S. Jackson Susan, R. Schuler, S. Werner, *Diversity Management Initiatives in: Managing Human Resources*, South-Western Cengage Learning, Mason Ohio 2009; E. Kossek, S. Lobel, J. Brown, *Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity w: Handbook of Workplace Diversity*, eds.: A. Konrad, P. Prasad, J. Pringle, SAGE, Thousand Oaks, California 2005.

⁵ M. Bendick, M. Egan, L. Lanier, *The business case for diversity and the perverse practice of matching employees to customers*, *Personnel Review*, 2010, 39(4); C. Armstrong, P. Flood, J. Guthrie, L. James W. Liu, S. McCurtain, T. Mkamwa, *The impact of diversity and equality management of firm performance; beyond high performance work systems*, “Human Resource Management”, 2010, nr 49 (6), s. 977–998.

⁶ T. Cox, Taylor, S. Blake, *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitive-ness*, “Academy of Management Executive”, 1991, Vol. 5, nr 3, s. 45–56.

⁷ T. Kochan, K. Bezrukova, R. Ely, S. Jackson, A. Joshi, K. Jehn, J. Leonard, D. Levine, *The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network*, “Human Resource Management”, nr 42 (1), s. 3–21.

⁸ C. Armstrong, P. Flood, J. Guthrie, L. James W. Liu, S. McCurtain, T. Mkamwa, *The impact of diversity and equality management of firm performance; beyond high performance work systems*, “Human Resource Management”, 2010, nr 49 (6), s. 977–998.

⁹ P. Dass, B. Parker, *Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning*, “Academy of Management Executive”, 1999, nr 13(2), s. 68–80; Y. Guillaumea, J. Dawsonb, V. Priolaa, C. Sacramento, W. Claudai, H. Stephan, P. Budhwar, M. West, *Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future*

Australijska badaczka Kramar¹⁰ dokonała syntezy rozwoju teorii zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi i wyróżniła trzy grupy modeli. Są to modele opisujące procesy zarządzania różnorodnością, modele opisujące zmiany oraz modele zintegrowane z koncepcją CSR. Urbaniak także wyróżnia trzy modele zarządzania różnorodnością, które mogą stanowić interpretację rozwoju pojęcia zarządzania różnorodnością w organizacji, poczynając od aspektów sprawiedliwości i równych praw pracowników do postrzegania zróżnicowania potencjału pracowników jako istotnego elementu strategii firmy¹¹. Urbaniak wyróżnia model adaptacyjny, model konsolidacyjny i model biznesowy. Pierwszy kładzie nacisk na równość praw pracowników, politykę antydyskryminacyjnej i szacunek dla odmienności. Drugi, konsolidacyjny, odnosi się do społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), zarówno w sensie wewnętrznym (tworzenie wizerunku pracodawcy, uwzględnianie równości podczas procesu rekrutacji, szkolenia, komunikacja, itd.), jak i zewnętrznym (relacje z zewnętrznymi interesariuszami). Ostatni model, biznesowy, wyjaśnia w jaki sposób, zróżnicowanie zasobów ludzkich może być strategicznym środkiem organizacji.

Wiele badań pokazują, że wykorzystanie zróżnicowania zasobów ludzkich może przynosić wymierne korzyści i innowacje¹². Jednak, z drugiej strony, o ile istnieje zgoda co do tego, że tak jest, to jak dotychczas trudno jest uzyskać wiedzę, jakie są relacje między konkretnymi praktykami ZZL dotyczącymi wykorzystania zróżnicowania zasobów organizacji a jej innowacyjnością. Wnioski z literatury stały się inspiracją do poszukiwania modelu opisującego wykorzystanie zróżnicowanych zasobów ludzkich w polskich innowacyjnych przedsiębiorstwach¹³.

3. Potencjał kompetencji pracowników jako kluczowy element zarządzania zasobami ludzkimi

Podstawowym elementem modelu jest potencjał kompetencyjny pracowników. Zdaniem Pochtowskiego potencjał kompetencyjny to „ogół cech i właściwości poszczególnych osób tworzących zasoby ludzkie, decydujących o ich aktualnej i przyszłej zdolności i gotowości do realizacji zadań przedsiębiorstwa, jak również o ich sile przetargowej na rynku pracy”. Głównymi składnikami potencjału pracy są: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywacja do pracy, składająca się na jego wymiar jakościowy, natomiast „czas pozostawiania wymienionych elementów jakościowych potencjału pracy w dyspozycji danej firmy tworzy jego aspekt ilościowy”¹⁴. Głównymi elementami potencjału pracownika są: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdrowie oraz motywacja do pracy, które stanowią wymiar jakościowy. Z drugiej strony czas, w którym te elementy potencjału pracy są do dyspozycji danej firmy tworzą jego wymiar ilościowy¹⁵.

research, “European Journal of Work and Organizational Psychology”, 2013, s. 86,123–141, http://www.academia.edu/6392659/Managing_Diversity_in_Organisations.

¹⁰ R. Kramar, Diversity management in Australia: a mosaic of concepts, practice and rhetoric Asia Pacific Journal of Human Resources, “Special Issue: Patterns of change in the world of HRM”, nr 50 (2), 2012, s. 246–252.

¹¹ B. Urbaniak, *Management diversity of human resources in organization*, “Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2014, nr 3(4), s. 74–76.

¹² Nai–Wen, Yin–Mei, ShuChi, *A Double–Edged Sword? Exploring the Curvilinear Relationship Between Organizational Tenure Diversity and Team Innovation: The Moderating Role of Team–Oriented HR Practices*, “Group & Organization Management”, 2009, nr 12 (34), s. 698–726; J. Rachele, *The Diversity Quality Cycle: driving culture change through innovative governance*, “AI & Society”, nr 08/2012, 27(3); L. Leader–Chivee, *Leader, New Study: Diversity Drives Serial Innovation Sustainable innovation comes from mining the talent pool of people whose non–mainstream backgrounds lead to new perspective*, <http://www.inc.com/lauren-leader-chiv%C3%A9/diversity-helps-maximize-your-innovation-potential-.html>, [październik, 2013].

¹³ Project number UMO–2013/09/B/HS4/01307.

¹⁴ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – Procesy – Metody*, Wyd. PWE, Warszawa 2008, s. 96–97.

¹⁵ A. Pochtowski, *op. cit.*, s. 96–97.

Na podstawie przeglądu literatury¹⁶ przyjęto, że kluczowymi elementami potencjału kompetencyjnego w opracowywanym modelu są:

- wiedza i umiejętności. W rezultacie w modelu wyróżniono pięć obszarów wiedzy i jedenaście umiejętności pracownika. Niektóre z nich mają wpływ na rozwój potencjału kompetencyjnego¹⁷,
- styl poznawczy. Wykorzystano tu model stylu poznawczego (CSI) opracowanego przez Allinsona i Hayesa¹⁸. CSI dotyczy sposobu myślenia, postrzegania i zapamiętywania informacji. Znajomość stylu poznawczego może mieć zastosowanie m.in. selekcji, zarządzaniu konfliktami, rozwoju, czy budowania zespołów, oraz w zarządzaniu różnorodnością zasobów ludzkich¹⁹ podkreśla, że istnieje różnorodność stylów uczenia się pośród pokoleń, a w edukacji i szkoleniach powinno używać się zróżnicowanych metod²⁰,
- wartości i motywacja. Wartości, a w szczególności wartości zawodowe, odgrywają funkcjonalną rolę w centralnych procesach związanych z pracą i motywacją, satysfakcją z pracy, zaangażowaniu organizacyjnym, wydajności w pracy i rozwoju zawodowym²¹. Wartości można rozumieć jako preferencje stanów końcowych lub sposobów zachowania wyrażonych we względnie stabilnych i ogólnych poglądach²². Podobnie wartości zawodowe można traktować jako ogólne zorientowanie, pod względem których osoba wartościuje swoją rolę zawodową²³. Wartości i wartości zawodowe są istotnymi czynnikami w określaniu zachowania osoby i jej wyborów w organizacji. W literaturze opisywane są związki pomiędzy cechami społeczno–demograficznymi i cenionymi wartościami^{24,25}.

¹⁶ R. Shavelson, *On the measurement of competency*, "Empirical Research in Vocational Education and Training", Vol. 2(1), s. 28; J. Hartig, E. Klieme, D. Leutner, (Eds.), *Assessment of Competencies in Educational Contexts: State of the Art and Future Prospects*, Hogrefe & Huber, Gottingen 2008; M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*, IX edition, Kogan Page, Philadelphia 2012; N. Friensen, T. Norm, T. Anderson, *Interaction for lifelong learning*, "British Journal of Educational Technology", 2004, nr 35 (6), s. 679–687; M. Baran, M. Kłós, *Competency models and the generational diversity of a company workforce*, "Economics & Sociology", 2014, nr 7(2), s. 209–220.

¹⁷ Ł. Sienkiewicz, A. Jawor–Joniewicz, B. Sajkiewicz, K. Trawińska–Konador, K. Podwójcic, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=452, dostęp: marzec 2014; <http://lifelonglearning-observatory.eucen.eu>.

¹⁸ Ch. Allinson, J. Hayes, *The Cognitive Style Index: A measure of intuition–analysis for organizational research*, "Journal of Management Studies", 1996, nr 33(1), s. 119–135; Ch. Allinson, E. Chell, J. Hayes, *Intuition and entrepreneurial behavior*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 2000, nr 9 (1), s. 31–43.

¹⁹ C. Pereira, *Learning style, modal preference and the spacing effect in an online project management training programme. MPhil dissertation*, University of Bournemouth, 2011; J. Hill, A. Puurula, A. Sitko–Lutek, A. Rakowska, *Cognitive style and socialisation: an exploration of learned sources of style in Finland, Poland and the UK*, "Educational Psychology", 2000, nr 20(3), s. 285–305, doi: 10.1080/713663746.

²⁰ J. Hill, A. Puurula, A. Sitko–Lutek, A. Rakowska, *Cognitive style and socialisation: an exploration of learned sources of style in Finland, Poland and the UK*, "Educational Psychology", 2000, nr 20(3), s. 285–305, doi: 10.1080/713663746.

²¹ D. Beringsa, F. De Fruyt, R. Bouwen, *Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests*, "Personality and Individual Differences", 2004, s. 36, 349–364;

²² M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York 1973.

²³ S. Schwartz, W. Bilsky, *Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross cultural replications*, "Journal of Personality and Social Psychology", 1990, s. 58, 878–891.

²⁴ B. Yang Sung, G. Mary, *GenXers versus boomers: Work motivators and management implications*, "Public Performance and Management Review", 2006, s. 29, 267–284.

²⁵ J. Twenge, Ch. Lance, B. Hoffman, S. Campbell, *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, "Social and Intrinsic Values Decreasing. Journal of Management"*, 2010, nr 36 (5), s. 1117–1142.

W modelu wykorzystano listę 18 wartości opracowanych na podstawie wykazu Seiferta i Bergmanna²⁶ i badań Zalewskiej²⁷,

- dobrostan. Zdrowie może być traktowane jako elementem kapitału ludzkiego²⁸, może również stanowić element potencjału pracownika. Subiektywne postrzeganie stanu zdrowia, tzw. dobrostan może odzwierciedlać stan zdrowia pracownika. Dobrostan odgrywa istotną rolę w wydajności pracownika²⁹. Elementy opisujące stan dobrego samopoczucia w modelu zostały opracowane na podstawie skali mentalnego samopoczucia opracowanej przez Warwick–Edinburgh³⁰. Wyżej zostały opisane składowe potencjału pracownika, które to mogą być różne u poszczególnych pracowników między innymi ze względu na takie aspekty jak wiek, płeć, staż pracy, czy wykonywany zawód. Z drugiej strony rozwój i wykorzystanie potencjału pracowników są z dużej mierze uzależnione od działań podejmowanych przez organizację. To czy pracownik jest usatysfakcjonowany, czy zaangażowany w dużej mierze jest zależne od stosowanych praktyk w obszarze zarządzania ludźmi. W modelu przyjęto, że satysfakcja z pracy, zaangażowanie w pracę, zaangażowanie zawodowe i przywiązanie do organizacji są w dużej części zależne od organizacji i odzwierciedlają wykorzystanie potencjału pracowników przez organizację,
- satysfakcja z pracy. Satysfakcja z pracy lub satysfakcja pracownika może być różnie rozumiana. Jedną z najczęściej używanych definicji satysfakcji z pracy jest „przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny pracy lub doświadczeń zawodowych”³¹. Inni autorzy stosują uproszczone podejście i określają je jako poziom indywidualnego zadowolenia z własnej pracy. Wybrano cztery typy powiązane z różnymi wymiarami pracy. Są to: fizyczne warunki pracy, ekonomiczne warunki pracy, relacje międzyosobowe, wykonane zadania i czynności,
- zaangażowanie w pracę (*job engagement*). Jedną z najbardziej popularnych miar zaangażowania pracowników jest skala zaangażowania Utrechta³². W wersji krótszej³³ ma 9 pozycji³⁴, podzielonych na trzy obszary: wigor, oddanie i zaabsorbowanie. Wigor odnosi się do dużych pokładów energii i odporności umysłowej podczas pracy, chęci do wkładania wysiłku we własną pracę oraz wytrwałość w obliczu trudności. Oddanie charakteryzuje się poczuciem znaczenia, entuzjazmu, inspiracji, dumy i wyzwania. Absorpcja dotyczy pełnej koncentracji i głębokiego zaabsorbowania we własnej pracy i charakteryzuje się szybkim przemijaniem czasu i trudności w odrywaniu się od pracy³⁵. Literatura

²⁶ K. Seifert, Ch. Bergmann, *Deutschsprachige Adaptation des Work Values Inventory von Super German adaptation of Super's Work Values Inventory*, "Psychologie und Praxis Zeitschrift für Arbeits- und Organisations Psychologie", 1983, nr I, s. 160–72.

²⁷ A. Zalewska, *Achievement and Social Relations Values as Conditions of the Importance of Work Aspects and Job Satisfaction*, "International Journal of Occupational safety and ergonomics", 1999, nr 5 (3), s. 395–416.

²⁸ G. Becker 2007. *Health as human capital: synthesis and extensions*, GS Becker – Oxford Economic Papers, "Oxford University Press", 2007, nr (59), s. 379–410, <http://oep.oxfordjournals.org/content/59/3/379.short>.

²⁹ P. Cotton, P. Hart, *Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research*, "Australian Psychologist", 2003, nr 38(2), s. 118 – 127; A. Mc Murray, A. Pirola-Merlo, J. Sarros, M. Islam, Mazhar, *Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization*, "Leadership and Organization Development Journal", Vol. 31, nr 5 (2010), s. 436–457.

³⁰ R. Tennant, L. Hiller, R. Fishwick, S. Platt, S. Joseph, S. Weich, J. Parkinson, J. Secker, S. Stewart–Brown, *The Warwick–Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS): development and UK validation*, "Health and Quality of Life Outcome", 2007, s. 5–63, doi:10.1186/1477-7252-5-63, <http://www.nhs.uk/Tools/Pages/Wellbeing-self-assessment.aspx>.

³¹ E. Locke, *The nature and causes of job satisfaction*. /In:/ *Handbook of industrial and organizational psychology*, ed.: M.D. Dunnette, Rand McNally, Chicago 1976, s. 1300.

³² W. Schaufeli, A. Bakker, *Utrecht work engagement scale*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University 2003.

³³ P. Seppala, S. Maunon, T. Feldt, J. Hakanen, U. Kinnunen, A. Tolvanen, W. Schaufeli, *The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence*, J Happiness Stud, 2009, s. 460.

³⁴ P. Seppala, S. Maunon, T. Feldt, J. Hakanen, U. Kinnunen, A. Tolvanen, W. Schaufeli, *op. cit.*, s. 460.

³⁵ P. Seppala, S. Maunon, *op. cit.*, s. 460.

wskazuje, że zaangażowanie w pracę jest pozytywnie powiązane z wewnętrzną motywacją, pozytywnym nastawieniem do pracy i firmy, przekonaniem o własnej skuteczności, wysoką wydajnością, jak i ze zdrowiem umysłowym i psychosomatycznym³⁶,

- zaangażowanie zawodowe (*job involvement*). Podobne jak w przypadku zaangażowania w pracę (*job engagement*), także tu istnieje wiele definicji zaangażowania zawodowego^{37 38}. W modelu przyjęto podejście do zaangażowania zawodowego za Lodahlem i Kejnerem³⁹, według których zaangażowanie zawodowe łączy się internalizacją wartości pracy, jej dużego znaczenia w wysiłkach danej osoby. Wysokie zaangażowanie zawodowe oznacza, że pracownik myśli o pracy, troszczy się o swoją pracę, czuje, że jest ona istotną częścią jego życia. Dobre wyniki w pracy poprawiają samoocenę pracownika. Odkryto, że sprzyjanie udziałowi w pracy może poprawić skuteczność firmy⁴⁰ oraz indywidualną motywację⁴¹. Jednak osoba zaangażowana zawodowo nie musi jednocześnie angażować się w organizację i odwrotnie⁴²,
- przywiązanie organizacyjne (nazywane czasem zaangażowaniem, *organisational commitment*) można rozumieć jako psychologiczne przywiązanie pracownika do organizacji⁴³. Istotny wkład wnieśli tu Meyer i Allen⁴⁴. Zdaniem tych autorów przywiązują się do organizacji na trzy sposoby: komponent afektywny oznacza emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, zaangażowanie i identyfikowanie się z nią. Przywiązanie trwałe to świadomość kosztów związanych z opuszczeniem organizacji, natomiast komponent normatywny przywiązania to poczucie moralnego obowiązku do pozostania w organizacji. Przywiązanie do organizacji odzwierciedla internalizację celów organizacji, dominujące wartości, pragnienie lojalności wobec innych pracowników oraz decyzję o pozostaniu w organizacji. Na podstawie przeglądu literatury można stwierdzić, że na poziom zaangażowania, przywiązania i satysfakcji pracownika duży wpływ wywierają także: wsparcie ze strony organizacji i menedżera, poczucie sprawiedliwości oraz praktyki dotyczące możliwości i rozwoju potencjału pracownika w organizacji,
- wsparcie ze strony organizacji i menedżera. Definicja wsparcia postrzegana z perspektywy organizacji została wprowadzona przez Eisenbergera (i in.)⁴⁵. Zgodnie z tym jeśli pracownicy czują że organizacja troszczy się o ich dobrobyt, szanuje ich wartości i daje bezpieczeństwo chcą to odplacić to organizacji. Badania wskazują, że istnieje związek między postrzeganym wsparciem organizacyjnym, satysfakcją z pracy, wiekiem, płcią i kulturą narodową⁴⁶,

³⁶ W. Schaufeli, A. Bakker, *Utrecht work engagement scale*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University 2003; P. Seppala, S. Maunon, *op. cit.*, s. 460.

³⁷ S. Rabinowitz, D. Hall, *Organizational research on job involvement*, "Psychological Bulletin", 1977, s. 84, 265–288.

³⁸ R. Kanungo, *Measurement of job and work involvement*, "Journal of Applied Psychology", 1982 s. 77, 341–349.

³⁹ T. Lodahl, M. Kejner, *The definition and measurement of job involvement*, "Journal of Applied Psychology", 1965, nr 49, s. 24–33.

⁴⁰ J. Pfeffer, *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston 1994.

⁴¹ R. Hackman, E. Lawler, *Employee reactions to job characteristics*, "Journal of Applied Psychology", 1971, nr 55, s. 259–286.

⁴² A. Dubinsky, S. Hartley, *A path-analytic study of a model of salesperson performance*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 1986, nr 4, s. 36–46.

⁴³ J. Mathieu, D. Zajac, *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, "Psychological Bulletin", 1990, nr 108(2), s. 171–194.

⁴⁴ Meyer, J. P.; Allen, N. J., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, "Human Resource Management Review", 1991, s. 1–61.

⁴⁵ R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchinson, D. Sowa, *Perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology", 1986, nr 77, s. 500–507.

⁴⁶ N. Ahmad, N. Oranye, *Job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England*, "Journal of Nursing Management", 2010, nr 18 (5) s. 582–591.

- poczucie sprawiedliwości. Sprawiedliwość organizacyjna odnosi się do odczucia pracowników w zakresie sprawiedliwego traktowania ze strony organizacji i jej przedstawicieli. Wyróżnia się dwa typy sprawiedliwości. Sprawiedliwość dystrybucyjna, która ma swoje podstawy w teorii równości Adama oraz teorii wymiany społecznej i która odzwierciedla postrzeganie przez pracowników dystrybucji zasobów w organizacji⁴⁷. Ważne jest także postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej i zaufanie w przypadku gdy pracownicy uważają, że są traktowani sprawiedliwie przez swojego przełożonego⁴⁸, co znacząco poprawia relacje z szefem i zachęca do okazywania zachowań „obywatelskich” w organizacji (*Organizational Citizenship Behaviors*)⁴⁹. Z kolei sprawiedliwość proceduralna dotyczy percepcji procedur związanych podejmowaniem decyzji⁵⁰. Odnosi się do poczucia sprawiedliwości procedur podziału środków użytych do podziału wynagrodzenia i nagród^{51,52}. Badania wskazują, że istnieje związek między sprawiedliwością organizacyjną a zaangażowaniem zawodowym⁵³.

4. Model wykorzystania zróżnicowanego potencjału kompetencyjnego pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach

Na podstawie przeglądu literatury opracowano model wykorzystania zróżnicowanego potencjału kompetencyjnego pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (por. rysunek 1). Głównym jego elementem jest potencjał kompetencyjny pracowników, który może być zróżnicowany w zależności od wieku, płci, stażu pracy, czy wykształcenia. Np. wartości cenione przez młodszych pracowników (czy przez kobiety) mogą być inne niż te cenione przez starszych pracowników (czy mężczyzn).

Drugim elementem modelu jest wykorzystanie w organizacji zróżnicowanego potencjału kompetencyjnego pracowników, co jest odzwierciedlone poprzez satysfakcję z pracy, zaangażowanie w pracę, zaangażowanie zawodowe i przywiązanie do organizacji. Po trzecie na poziom zaangażowania i satysfakcji może mieć także wpływ organizacja, a przede wszystkim wsparcie ze strony organizacji i menedżera, poczucie sprawiedliwości oraz praktyki dotyczące możliwości i rozwoju potencjału pracownika w organizacji.

Do weryfikacji modelu przeprowadzone zostaną badania za pomocą kwestionariusza ankiety (samoocena potencjału kompetencyjnego pracownika) oraz wywiady z pracownikami działów zasobów ludzkich (identyfikacja praktyk w zakresie rozwoju zasobów ludzkich, oraz praktyk dotyczących zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi).

Dla kwestionariusza samooceny potencjału kompetencyjnego pracownika obliczono współczynnik rzetelności alfa Cronbacha (badania pilotażowe, n=162), który można uznać za satysfakcjonujący w poszczególnych wymiarach:

⁴⁷ R. Cropanzano, C. Prehar, P. Chen, *Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice*, „Group & Organization Management”, 2002, nr 27(3), s. 324–351.

⁴⁸ S. Williams, R. Pitre, M. Zainuba, *Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment*, „The Journal of Social Psychology”, 2002, nr 142(1), s. 33–44.

⁴⁹ Saks, A.M., *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, 2006, Vol. 21, Iss. 7, s. 600–619.

⁵⁰ Ch. Ding, P. Lin Chieh, *Comparing the effects of determinants of turnover intentions between Taiwanese and US hospital employees*, „Human Resource Development Quarterly”, 2006, nr 17(4), s. 403–421.

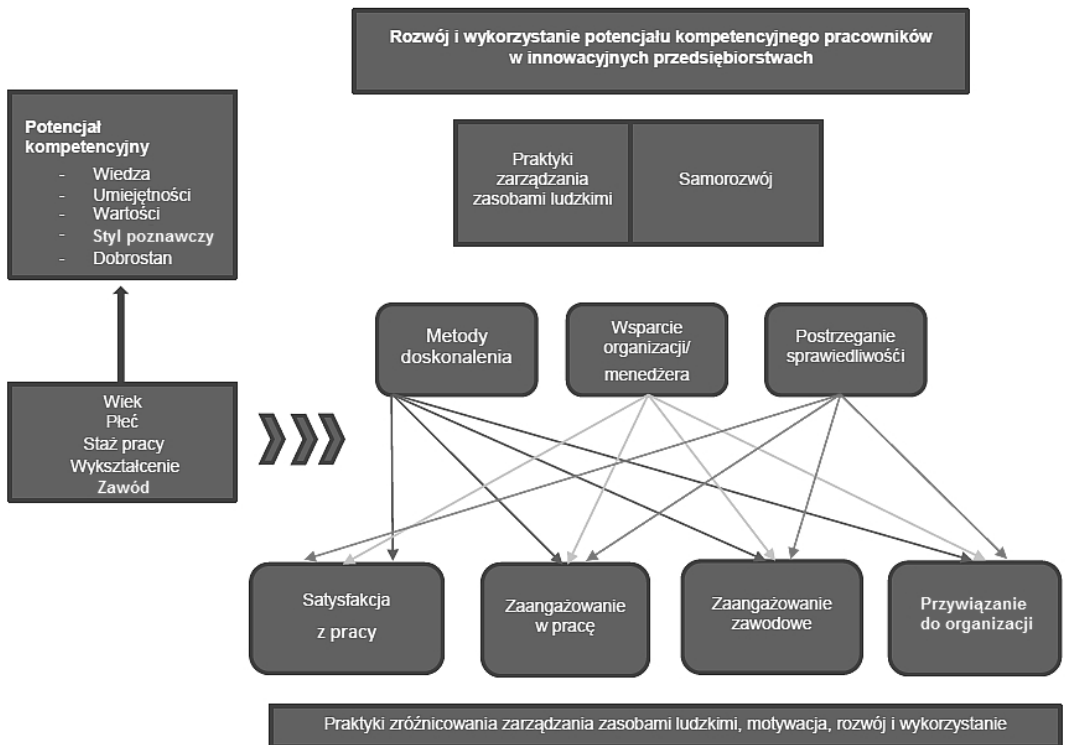
⁵¹ C. Beugré, *Analyzing the effects of perceived fairness on organizational commitment and workplace aggression*, Rensselaer Polytechnic Institute, New York 1996; S. Williams, R. Pitre, M. Zainuba, *Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment*, „The Journal of Social Psychology”, 2002, nr 142(1), s. 33–44.

⁵² M. Schminke, A. Maureen, N. Terry, *The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice*, „Academy of Management Journal” 1997, nr 40(5), s. 1190–1207.

⁵³ Y. Demirel, İ Yücel, *The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry*. „International Journal of Social Sciences”, 2013, nr 2 (3), s. 26–37.

- zaangażowanie w pracę 0,847, 9 pozycji,
- oddanie organizacyjne 0,77, 5 pozycji,
- zaangażowanie zawodowe 0,813, 5 pozycji,
- dobre samopoczucie 0,724, 4 pozycje,
- satysfakcja 0,678, 4 pozycje,
- wsparcie 0,798, 2 pozycje,
- sprawiedliwość 0,674, 2 pozycje,
- styl poznawczy 0,864, 38 pozycji.

Rysunek 1. Model rozwoju i wykorzystania potencjału kompetencyjnego pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

5. Zakończenie

W obliczu zachodzących zmian zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich nabiera istotnego znaczenia. Identyfikacja cech charakterystycznych dla różnych grup pracowników wyróżnionych na podstawie wieku, płci, czy grupy zawodowej stwarza dobrą perspektywę w zakresie większych możliwości wykorzystania kapitału ludzkiego w rezultacie może prowadzić do większej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Weryfikacja modelu i uzyskane wyniki badań posłużą opracowania zaleceń dotyczących budowy strategii zarządzania zasobami ludzkimi o różnicowanym potencjale. W szczególności pozwolą

one poszerzyć wiedzę dotyczącą motywacji i rozwoju różnych grup pracowników, co w przypadku zmian demograficznych i dostrzegalnej luki kompetencyjnej jest bardzo potrzebne.

Bibliografia

1. Ahmad N., Oranye N., *Job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England*, "Journal of Nursing Management", 2010, nr 18 (5).
2. Allison Ch., Hayes J., *The Cognitive Style Index: A measure of intuition—analysis for organizational research*, "Journal of Management Studies", 1996, nr 33(1).
3. Armstrong C., Flood P., Guthrie J., James L., Liu W., McCurtain S., Mkamwa T., *The impact of diversity and equality management of firm performance: beyond high performance work systems*, "Human Resource Management", 2010, nr 49 (6).
4. Armstrong M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*, IX edition, Kogan Page, Philadelphia 2012.
5. Bakker A., Albrecht S., Leiter M., *Key questions regarding work engagement*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 2011, nr 20(1).
6. Baran M., Kłos M., *Competency models and the generational diversity of a company workforce*, "Economics & Sociology", 2014, nr 7(2).
7. Becker G., *Health as human capital: synthesis and extensions*, „GS Becker – Oxford Economic Papers”, Oxford University Press, 2007, nr (59).
8. Becker H., *Notes on the Concept of Commitment*, "American Journal of Sociology", 1960.
9. Bendick M., Egan M., Lanier L., *The business case for diversity and the perverse practice of matching employees to customers*, „Personnel Review”, 2010, 39(4).
10. Beringsa D., De Fruyt F., Bouwen R., *Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests*, "Personality and Individual Differences", 2004.
11. Beugré C., *Analyzing the effects of perceived fairness on organizational commitment and workplace aggression*, Rensselaer Polytechnic Institute, New York 1996.
12. Cotton P., Hart P., *Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research*, "Australian Psychologist", 2003, nr 38(2).
13. Cox T., Taylor, Blake S., *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, "Academy of Management Executive", 1991, Vol. 5, nr 3.
14. Cropanzano R., Prehar C., Chen P., *Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice*, "Group & Organization Management", 2002, nr. 27(3).
15. Dass P., Parker B., *Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning*, "Academy of Management Executive", 1999, nr 13(2).
16. Demirel Y., Yücel İ., *The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry*, "International Journal of Social Sciences", 2013, nr 2 (3).
17. Ding Ch., Lin Chieh P., *Comparing the effects of determinants of turnover intentions between Taiwanese and US hospital employees*, "Human Resource Development Quarterly", 2006, nr 17(4).
18. Dubinsky A., Hartley S., *A path-analytic study of a model of salesperson performance*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 1986, nr 4,.
19. Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., Sowa D., *Perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology", 1986, nr 77.
20. Friensen N., Norm T., Anderson T., *Interaction for lifelong learning*, "British Journal of Educational Technology", 2004, nr 35 (6).
21. Guillaumea Y., Dawsonb J., Priolaa V., Sacramento C., Claudai W., Stephan H., Budhwar P., West M., *Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 2013.

22. Hartig J., Klieme E., Leutner D., (Eds.), *Assessment of Competencies in Educational Contexts: State of the Art and Future Prospects*, Hogrefe & Huber, Gottingen 2008.
23. Hewlett S., Marshall M., Sherbin L., *How Diversity Can Drive Innovation*, "Harvard Business Review" December 2013, <https://hbr.org/2013/08/how-women-drive-innovation-and>.
24. Hill J., Puurula A., Sitko-Lutek A., Rakowska A., *Cognitive style and socialisation: an exploration of learned sources of style in Finland, Poland and the UK*, "Educational Psychology", 2000, nr 20(3), doi: 10.1080/713663746.
25. <http://lifelonglearning-observatory.eucen.eu>.
26. http://www.academia.edu/6392659/Managing_Diversity_in_Organisations.
27. Jackson S., Schuler R., Werner S., *Diversity Management Initiatives in: Managing Human Resources*, South-Western Cengage Learning, Mason Ohio 2009.
28. Kanungo R., *Measurement of job and work involvement*, "Journal of Applied Psychology", 1982.
29. Kochan T., Bezrukova K., Ely R., Jackson S., Joshi A., Jehn K., Leonard J., Levine D., *The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network*, "Human Resource Management", nr 42 (1).
30. Kossek E., Lobel S., Brown J., *Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity w: Handbook of Workplace Diversity*, eds.: A. Konrad, P. Prasad, J. Pringle, SAGE, Thousand Oaks, California 2005.
31. Kramar R., *Diversity management in Australia: a mosaic of concepts, practice and rhetoric Asia Pacific Journal of Human Resources*, "Special Issue: Patterns of change in the world of HRM", 2012, nr 50 (2).
32. Leader-Chivee L., *Leader, New Study: Diversity Drives Serial Innovation Sustainable innovation comes from mining the talent pool of people whose non-mainstream backgrounds lead to new perspective*, <http://www.inc.com/lauren-leader-chiv%C3%A9/diversity-helps-maximize-your-innovation-potential-.html>.
33. Locke E., *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago 1976.
34. Lodahl T., Kejner M., *The definition and measurement of job involvement*, "Journal of Applied Psychology", 1965, nr 49.
35. Mathieu J., Zajac D., *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, "Psychological Bulletin", 1990, nr 108(2).
36. Mc Murray A., Pirola-Merlo A., Sarros J., Islam M., Mazhar, *Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization*, "Leadership and Organization Development Journal", Vol. 31, nr 5 (2010).
37. Meyer, J.P., Allen, N.J., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, "Human Resource Management Review", 1991, 1(61).
38. Nai-Wen, Yin-Mei, ShuChi, *A Double-Edged Sword? Exploring the Curvilinear Relationship Between Organizational Tenure Diversity and Team Innovation: The Moderating Role of Team-Oriented HR Practices*, "Group & Organization Management", 2009, nr 12 (34).
39. Pereira C., *Learning style, modal preference and the spacing effect in an online project management training programme. MPhil dissertation*, University of Bournemouth, 2011.
40. Pitts D., Wise L., *Workforce diversity in the new millennium: Prospects for Research*, American.
41. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – Procesy – Metody*, Wyd. PWE, Warszawa 2008.
42. Rabinowitz S., Hall D., *Organizational research on job involvement*, "Psychological Bulletin", 1977.
43. Rachele J., *The Diversity Quality Cycle: driving culture change through innovative governance*, "AI & Society", nr 08/2012, 27(3).

44. Rakowska A., *Managing Diverse Human Potential: Challenges Or Benefits for Organizations? In Strategic Approaches to Human Resources Management Practice*, edited by: V. Dermol, A. Rakowska, Wyd. ToKnowPress Bangkok – Celje – Lublin 2014, <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-83-65020-00-0.pdf>.
45. Rokeach M., *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York 1973.
46. Saks, A.M., *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, 2006, Vol. 21, Iss. 7.
47. Schaufeli W., Bakker A., *Utrecht work engagement scale*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University 2003.
48. Schminke M., Maureen A., Terry N., *The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice*, “Academy of Management Journal” 1997, nr 40(5).
49. Schwartz S., Bilsky W., *Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross cultural replications*, “Journal of Personality and Social Psychology”, 1990.
50. Seifert K., Bergmann Ch., *Deutschsprachige Adaptation des Work Values Inventory von Super German adaptation of Super’s Work Values Inventory*, „Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisations psychologie”, 1983, nr I.
51. Seppala P., Maunon S., Feldt T., Hakanen J., Kinnunen U., Tolvanen A., Schaufeli W., *The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence*, J Happiness Stud, 2009.
52. Shavelson R., *On the measurement of competency*, “Empirical Research in Vocational Education and Training”, Vol. 2(1).
53. Sienkiewicz Ł., Jawor–Joniewicz A., Sajkiewicz B., Trawińska–Konador K., Podwójcic K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=452.
54. Spector P., *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, SAGE, CA 1997.
55. Tennant R., Hiller L., Fishwick R., Platt S., Joseph S., Weich S., Parkinson J., Secker J., Stewart–Brown S., *The Warwick–Edinburgh Mental Well–being Scale (WEMWBS): development and UK validation*, “Health and Quality of Life Outcome”, 2007, 5(63), <http://www.nhs.uk/Tools/Pages/Wellbeing-self-assessment.aspx><http://www.nhs.uk/Tools/Pages/Wellbeing-self-assessment.aspx>.
56. Twenge J., Lance Ch., Hoffman B., Campbell S., *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing,” Social and Intrinsic Values Decreasing*. Journal of Management”, 2010, nr 36 (5).
57. Urbaniak B., *Management diversity of human resources in organization*, “Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2014, nr 3(4).
58. Welbourn T., Schlachter S., *The “Wildfire” That Is Employee Engagement*, The Incentive Research Foundation, 2014, <http://www.eepulse.com/documents/Engaged-In-What.pdf>.
59. Williams S., Pitre R., Zainuba M., *Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment*, “The Journal of Social Psychology”, 2002, nr 142(1).
60. Yang Sung B., Mary G., *GenXers versus boomers: Work motivators and management implications*, “Public Performance and Management Review”, 2006.
61. Zalewska A., *Achievement and Social Relations Values as Conditions of the Importance of Work Aspects and Job Satisfaction*, “International Journal of Occupational safety and ergonomics” 1999, nr. 5(3).

Summary

HUMAN RESOURCES DIVERSITY MANAGEMENT – CONCEPT AND MODEL

The literature review concerning diversity of human resources as the key factor influencing human capital use as well as employee commitment in change context especially demographic has been conducted. At the end of the paper the human resources diversity model in innovative companies was identified. Verification of the research model based on pilot research was presented. The research has been conducted following the Grant “Employee Competency Potential in the context of Diversity Management in Innovative Companies” founded by National Center of Science nr 2013/09/B/HS4/01307.

Beata Kulisa

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

INSTRUMENTY POZAPŁACOWE W SYSTEMIE MOTYWACJI PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW – PRZYKŁADY Z POLSKI¹

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu, na tle teorii motywacji i zarządzania przedsiębiorstwem podjęto próbę zdefiniowania i usystematyzowania pozapłacowych form motywowania pracowników, przy szczególnym uwzględnieniu kategorii benefitów. Zbadano ich zakres wykorzystania w sektorze przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2014. Jednocześnie podjęto próbę sprawdzenia tezy o wzroście znaczenia tego typu instrumentów w strategiach zarządzania kadrami przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej.

1. Wprowadzenie

Zmieniające się warunki ekonomiczno-społeczne wymuszają na przedsiębiorstwach wdrażanie nowych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, wśród których istotne miejsce zajmują pozapłacowe formy motywowania pracowników. W obecnych czasach stanowią one kluczowy czynnik wyznaczający atrakcyjność wynagradzania pracowników, podejmujących odpowiedzialność za poprawne wykonanie powierzonych im zadań.

Pozapłacowe instrumenty motywowania, w tym także benefity uwzględniają zarówno najnowsze trendy w zakresie zarządzania zasobami pracy, jak też indywidualne oczekiwania pracowników. Ich znajomość i umiejętny dobór tworzy nowoczesny i sprawny system motywacyjny, odpowiadający potrzebom całego przedsiębiorstwa.

Jego zadaniem jest kształtowanie wzajemnych relacji w podmiocie gospodarczym oraz wytyczanie sposobów postępowania w ramach przyjętych rozwiązań organizacyjnych. Gwarantuje to właściwe

¹ Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

relacje zatrudnionych z przełożonym oraz pozytywne nastawienie do powierzonych im prac. Jego zastosowanie daje zatrudnionym także możliwości rozwoju, większą stabilność i satysfakcję zawodową. Ponadto identyfikuje pracowników z przedsiębiorstwem podnosi ich wydajność, determinując osiągnięcie przewagi konkurencyjnej podmiotu gospodarczego na rynku oferowanych dóbr i usług.

Nadrzędnym celem pozapłacowego systemu motywowania jest nie tylko pozyskanie i utrzymanie pracowników gwarantujących potencjalny rozwój przedsiębiorstwa. Wyjście poza znane schematy motywowania umożliwia przede wszystkim wzmocnienie zaangażowania pracowników oraz lojalności wobec pracodawcy.

2. Społeczny charakter motywacji i motywowania

Problematyka motywacji jest przedmiotem badań naukowych, które zaowocowały wieloma koncepcjami dotyczącymi tego zagadnienia. Ma ona istotne znaczenie w każdej dziedzinie życia, ponieważ od niej zależy osiągnięcie znaczących rezultatów w pracy i działalności człowieka.

Pojęcie motywacji pochodzi od łacińskiego słowa „*motus*” co oznacza „ruszać się”, „wprawiać w ruch”. Przy jego pomocy opisywane są różne zjawiska odpowiedzialne za uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie zachowania człowieka. Wraz z rozwojem nauk społecznych oraz nauki o organizacji zarządzaniu przedsiębiorstwem powstało wiele teorii, które wyjaśniają uwarunkowania motywacji i podejmowania przez ludzi aktywności.

Społeczne ujęcie motywacji rozumie się jako inicjowanie aktywności jednostki, przy uwzględnieniu subiektywnego uzasadnienia dla rozpoczęcia działania². To bodziec lub inaczej motyw do działania. To wewnętrzna, interpersonalna motywacja człowieka, która pobudza i przekonuje go do zachowań zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Jej kierunek wyznacza szereg elementów, nie narzuconych pracownikowi przez otoczenie lecz wynikających z jego przekonań i osobowości. Wyznacza ona zakres aktywności jednostki oraz przekonanie o słuszności jej postępowania. Kształtuje zachowania człowieka na podstawie jego instynktów, aspiracji, oczekiwań i potrzeb³, które są jednym z czynników dynamizujących ludzkie działanie. Odgrywają one istotną rolę w życiu jednostki działającej w danym środowisku i grupie społecznej. Motywacja wewnętrzna znajduje odbicie w czterech stanach psychologicznych obrazujących nastawienie danej osoby do wykonywania zadania:⁴

- *znaczenie* – zalety danego zadania lub zajęcia; wartość lub znaczenie misji, będące siłą napędową danej osoby,
- *kompetencja* – wiara we własne zdolności umiejętnego realizowania danego zadania lub zajęcia,
- *samookreślenie* – swoboda postępowania, autonomia i możliwość dokonywania wyborów, inicjowania, podtrzymywania i regulowania własnych działań w dążeniu do wykonania zadania („powiedz nam, co zrobić, a nie, jak to zrobić”),
- *wpływ* – stopień, w jaki dana osoba może oddziaływać na strategiczne, administracyjne albo inne wyniki pracy; poczucie osiągnięć związanych z własnymi celami.

Motywacja wewnętrzna daje człowiekowi możliwość wyborów, podejmowania decyzji oraz panowania nad swoim postępowaniem, zgodnie z własnymi przekonaniami, wartościami oraz potrzebami.

² T. Listwan, *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 89, za: P. Lenik, *Przedsiębiorstwa i administracja publiczna*, Difin, Warszawa 2012, s. 15.

³ F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, KiW Warszawa 1976, s. 118.

⁴ R. Quinn, E. Faerman, Thompson M.P., Mc Grath M.R., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 269 oraz M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka.*, PLACET, Warszawa 2008, s. 16, za: M.A. Leśniewski, J. Berny, *Motywowanie placowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2011, nr 90 Seria: Administracja i Zarządzanie, s. 98–99.

Ich różnorodność powoduje, że nie można opracować ogólnej normy motywacji z uwagi na zmienność oczekiwań ich spełnienia danej jednostki, co przedstawia tabela 1.

Wymienione potrzeby mają zatem odmienne znaczenie dla każdej jednostki. Niektóre z nich, np. biologiczne towarzyszą człowiekowi przez całe życie, pozostałe jednak nie zawsze występują powszechnie i mogą zmieniać w czasie swoją siłę oddziaływania na pracownika.

W ujęciu ekonomicznym mamy do czynienia z motywacją zewnętrzną, która łączy się z pojęciem motywowania. Ma ono charakter zarządczy. Odnosi się bowiem do funkcji kierowania zasobami pracy. Stanowi zbiór celowo dobranych i logicznie powiązanych motywatorów, które tworzą system motywacyjny przedsiębiorstwa.⁵

Tabela 1. Motywacja wewnętrzna

Kryterium	Potrzeby i oczekiwania pracownika
Biologiczne	przetrwanie, bezpieczeństwo
Społeczno-zawodowe	przyjazne stosunki z innymi ludźmi, akceptacja grupy
– moralne	poczucie obowiązku, przekonania, tradycje
– osiągnięć	poczucie sensu podejmowanych działań, poczucie wartości pracy, odpowiedzialność, satysfakcja z osiągnięć
– uznania	poczucie docenienia, poważania, respektu, szacunku
– rozwoju	chęć poszerzania wiedzy, zdobywania nowych doświadczeń oraz kompetencji
– władzy	miejsce w hierarchii przedsiębiorstwa, awans, chęć kontroli i wpływu na innych ludzi
Ekonomiczno-finansowe	system wynagradzania, wysokość zarobków, jakość życia, środki i sposoby zaspokojenia dóbr materialnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2011, s. 34–35.

Motywowanie, czyli kierowanie motywacją z zarządzaniu kadrami, rozumie się poprzez identyfikowanie się pracowników z celami przedsiębiorstwa⁶, ze świadomym i celowym oddziaływaniem na postępowanie ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego⁷. To także zespół oddziaływań zmierzający do efektywnego skłaniania pracownika do podejmowania i realizacji ważnych dla organizacji zadań oraz podejmowania preferowanych postaw i zachowań⁸.

Motywowanie to zatem wspólnota interesów, która obejmuje pracownika podwładnego, jak też przełożonego. Stanowi ona proces sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do spełnienia założeń

⁵ M. W. Kopertyńska, http://www.wiedza.info.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html, [26.06.2015].

⁶ M. Sierpińska, B. Niedbała, *System controllingu operacyjnego w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001, s. 31.

⁷ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdiel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteka pracownicza, Warszawa 2006, s. 204.

⁸ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy*, PWE, Warszawa 2008, s. 13.

nego wyniku. Ma ona charakter transakcji, która podlega normom wymiany. Oczekiwanie na wspólnie korzyści, stają się podstawowym motorem ich współpracy.⁹

Do zadań motywowanego pracownika należy zatem znajomość i odpowiedzialność za realizację obowiązków wynikających z zajmowanego stanowiska pracy. Dotyczy zatem powtarzania pewnych, rutynowych czynności, jak też staranności i większego zaangażowania w realizację powierzonych mu zadań. Funkcja motywowania pracownika jest zatem zorientowana na jego efektywną pracę, lojalność i profesjonalizm. Jednocześnie wiąże się z koniecznością jego samorealizacji, spełnieniem jego potrzeb wewnętrznych, jak też efektu korzyści w postaci nagrody.

Przełożony realizuje cele i większość zadań instytucji nie przez osobiste ich wykonanie, lecz za pośrednictwem innych ludzi. Motywowanie wiąże się z doświadczeniem, umiejętnościami interpersonalnymi, przywódczymi i wysoką sprawnością zarządzania personelem. Wymaga ono znajomości potrzeb pracownika oraz konieczności sprecyzowania celów jego działania. Ich osiągnięcie, możliwe jest tylko poprzez stworzenie środków i możliwości realizacji wartości i oczekiwań motywowanego. Do zadań przełożonego należy także wykorzystanie właściwych środków oddziaływania dla zwiększenia ilości i podniesienia jakości wykonywanej przez podwładnych pracy. W tym ujęciu do pracownika podchodzi się zgodnie z ideą zasobów ludzkich, upatrując w nim świadomy podmiot działania.¹⁰

Postępowanie takie wzmacnia poczucie wspólnej odpowiedzialności za pracę i kształtuje określone postawy pracowników i podwładnych. Wyznacza także poziom kompetencji, aspiracji oraz wykorzystuje możliwości i zdolności pracowników. Określa system preferowanych wartości w przedsiębiorstwie, tworząc jego kulturę i uwarunkowania społeczne.

3. System motywacyjny w przedsiębiorstwie

System motywacyjny pracowników – to zbiór metod, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych. To tworzony w przedsiębiorstwie układ, będący kompozycją różnych narzędzi pobudzania, które mają zachęcić zatrudnionych do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe, w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im satysfakcję osobistą.¹¹ Jego zadaniem jest zaspokojenie indywidualnych i grupowych potrzeb, tworzenie pozytywnych relacji między pracownikami i przełożonymi oraz wywieranie wpływu na pracowników poprzez rozsądne systemy nagradzania.

Cechą charakterystyczną systemu motywacji jest zgodność jego celów, instrumentów, ze specyfiką i potrzebami konkretnego przedsiębiorstwa.

Dobrze skonstruowany system motywacji łączy ze sobą wiele czynników. Należą do nich elementy wynikające z otoczenia wewnętrznego podmiotu gospodarczego, jak też czynniki zewnętrzne, co przedstawiają tabela 2 oraz tabela 3.

Czynniki wewnętrzne dotyczą zatem wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów kadrowych. Zasoby te ulegają ciągłym i dynamicznym zmianom zachodzącym współcześnie w organizacji, co znajduje swoje odzwierciedlenie w konieczności ich uelastycz-

⁹ Stwierdzenie to odnosi się do współczesnych teorii wymiany społecznej, tzw., *reguł wzajemności* reprezentowanych przez nauki socjologiczne, które zawarte są m.in. w: *Behawioralnej teorii wymiany* G. Homans'a oraz *Strukturalnej teorii wymiany* P. Blaua. Według autorów w przedsiębiorstwie potrzeby danej jednostki są spełniane przez inne jednostki, tworząc w ten sposób wspólnotę wartości. Ma ona podstawowe znaczenie dla procesów społecznych w złożonych strukturach społecznych. Wynika to z faktu, że wspólnie wyznawane normy pełnią rolę pośredniczącą w transakcjach społecznych pomiędzy jednostkami i grupami. Wszystkie organizacje społeczne (także przedsiębiorstwa) powstały na zasadzie działania sieci wymian międzyjednostkowych.

¹⁰ M.W. Kopertyńska, *System motywacyjny w organizacji (I)*, http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html, [26.06.2015].

¹¹ J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001, s. 50.

nienia i funkcjonowania. Tendencja ta widoczna jest także w stosowanych systemach motywacyjnych, uwzględniających oczekiwania pracodawców oraz pracowników. Podkreślają one istotną rolę jakości oraz efektywności ich wykorzystania, ze względu na znaczenie budowy i utrzymania pozycji i przewagi rynkowej.

Obecnie funkcjonujące przedsiębiorstwa są zobowiązane także do uwzględniania czynników wewnętrznych motywowania pracowników. Wymusza to nich narastająca globalizacja i konkurencja, zmiany techniczno-technologiczne, mobilność kapitału i siły roboczej. Powoduje jednocześnie zmienność charakteru relacji z otoczeniem zewnętrznym oraz wzrastającą ich dynamikę, sprawiając, iż rozwiązania w zakresie motywacji ulegają ciągłym przeobrażeniom.

Tabela 2. Czynniki wewnętrzne systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa

Czynniki wewnętrzne	Konsekwencje dla budowy systemu motywacyjnego
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> – podejmowanie działań motywacyjnych przybliżających przedsiębiorstwo do jego strategicznych celów, – honorowanie osiągnięć istotnych z perspektywy strategii organizacji, kierunków jej rozwoju
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – dostosowanie systemu motywacyjnego do: systemów wartości, tradycji i obyczajów, obowiązującego w przedsiębiorstwie, stylu kierowania i preferowanych zachowań
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – precyzyjnie powiązanie systemu motywacji z efektami pracy poprzez spłaszczanie struktur organizacyjnych, – indywidualizacja systemów motywacyjnych, – określanie wzajemnych powiązań strukturalnych, – uzależnienie systemu motywacyjnego od poziomu pracownika, a nie jego tytułu zawodowego lub nazwy stanowiska
Potencjał kadrowy	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie systemów motywowania połączonych z poziomem wiedzy i kompetencji, wieku, płci, związanych z tym potrzeb, wartości i oczekiwań pracowników
Wielkość przedsiębiorstwa i rodzaj działalności	<ul style="list-style-type: none"> – stosowanie mniej lub bardziej rozbudowanych systemów motywacyjnych, – uzależnienie ich od złożoności i jakości pracy
Faza rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> – zróżnicowane instrumentów i narzędzi systemu motywacyjnego w zależności od tego, czy organizacja znajduje się na etapie powstawania, dynamicznego rozwoju, stabilizacji czy schyłku
Sytuacja finansowa	<ul style="list-style-type: none"> – zróżnicowanie stosowanych w ramach systemu motywacyjnego rozwiązań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.W. Kopertyńska, *System motywacyjny...*, op. cit., [26.06.2015].

Tabela 3. Czynniki zewnętrzne systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa

Czynniki wewnętrzne	Konsekwencje dla budowy systemu motywacyjnego
Prawno-polityczne	– budowa systemu motywacyjnego z uwzględnieniem zakresu regulacji prawnych w obszarze wynagrodzeń, systemu podatkowego oraz zabezpieczenia społecznego, systemu politycznego i zakresu uprawnień związków zawodowych
Rynkowe	– budowa systemu motywacyjnego przy uwzględnieniu sytuacji ogólnogospodarczej oraz sytuacji na rynku pracy w aspekcie podaży i popytu na pracowników
Kulturowe	– budowa systemu motywacyjnego dla pracowników odmiennych kulturowo, globalizacja systemów motywacyjnych
Konkurencyjne	– budowa systemu motywacyjnego dla utrzymania pozycji na rynku oraz osiągnięcie efektów nie gorszych niż osiągają firmy konkurencyjne. – uzależnienie dużej części motywatorów od efektów pracy, porównań rynkowych wynagrodzeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.W. Kopertyńska, *System motywacyjny...*, op. cit., [26.06.2015]; K. Michalik, *Typologia czynników motywacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 2009, nr 2(13), t. 2, s. 382.

Złożoność i zmienność czynników motywacyjnych wymaga stałej ich adaptacji do zmieniającej się sytuacji w przedsiębiorstwie. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w ciągłej rozbudowie oraz zastosowaniu różnych instrumentów motywowania pracownika w postaci motywatorów płacowych, jak i pozapłacowych.

4. Rodzaje motywacji pozapłacowych

W procesie motywowania pracowników, poza bodźcami płacowymi, do których zalicza się różne formy wynagradzania, coraz częściej większego znaczenia nabierają bodźce pozapłacowe. Są to tzw. benefity¹², otrzymywane przez pracownika w postaci świadczeń bezgotówkowych, jako dodatek do wynagrodzenia finansowego. W odróżnieniu od elementów opieki socjalnej, dostępnej z tytułu zatrudnienia w danej organizacji, działają one selektywnie, gdyż wynikają z zakresu obowiązków i odpowiedzialności pracownika. Ich zastosowanie tworzy nowoczesne i niestandardowe narzędzia motywacyjne, które uwzględniają zarówno trendy, jak też indywidualne potrzeby pracownika.

Poza tradycyjnie rozumianym wynagrodzeniem benefity stanowią dla pracownika dodatkowe korzyści. Niezależnie od zakresu ich stosowania stają się one ważną częścią systemu motywacyjnego.

W literaturze istnieje szeroka gama form pozapłacowych instrumentów motywacyjnych. Jednym z najczęściej stosowanych jest ich podział na motywatory materialne i niematerialne.

Do najbardziej typowych materialnych, pozapłacowych, środków pobudzania pracowników należą świadczenia¹³:

- *transportowe* – prawo używania samochodu służbowego do celów prywatnych w ramach limitu kosztów lub bez ograniczeń, ryczałt samochodowy, miejsca parkingowe bezpłatne lub częściowo

¹² W literaturze i praktyce zarządzania pojęcie to zamiennie stosowane jest z terminami: *elastyczne programy świadczeń, świadczenia dodatkowe*. Pojęcie to odnosi się do *kafeterii lub systemu kafeteryjnego* rozumianych jako: oferowanie pracownikowi indywidualnego pakietu benefitowego, w ramach odpowiadających mu świadczeń zawartych w liście motywatorów pozapłacowych. Por.: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 378.

¹³ S. Stachowska, *Wprowadzenie do kafeterii*, Klasyfikacja świadczeń SHRM (*Society for Human Resource Management*), <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=34>, [28.06.2015].

płatne, darmowe lub dofinansowywane przejazdy koleją czy środkami komunikacji miejskiej, bilety lotnicze, prawo do podróży służbowych z małżonkiem na koszt pracodawcy, itd.,

- *mieszkaniowe* – zakup domu lub mieszkania, opłata czynszu, pożyczki mieszkaniowe na zakup lub remont domu/mieszkania, prawo do zajmowania tzw. mieszkania funkcyjnego w czasie zatrudnienia w firmie, itp.,
- *kulturalne i rekreacyjne* – bezpłatny lub częściowo płatny dostęp do urządzeń sportowo–rekreacyjnych (np. basenu, siłowni, kortów, itp.), wyjazdy szkoleniowo–rekreacyjne, finansowanie podróży pracownika i jego rodziny, zakup biletów na imprezy kulturalne itp.;
- *edukacyjne* – finansowanie różnego rodzaju kursów i szkoleń, częściowe lub całkowite finansowanie studiów wyższych, wyjazdy integracyjno-szkoleniowe, grupowe lub indywidualne kursy językowe dla pracowników, ekskluzywne zagraniczne szkolenia powiązane z wypoczynkiem, itd.,
- *medyczne* – dodatkowa opieka medyczna, finansowanie leczenia pracowników i ich rodzin,
- *komunikacyjne* – opłaty za telefon, internet, wyposażenie w sprzęt ułatwiający pracę i komunikację (np. komputer, laptop, komórka),
- *związane z prestiżem firmy i/lub stanowiska* – świadczenia ubraniowe, wyposażenie gabinetu, prawo do nielimitowanych lub limitowanych wydatków na posiłki z klientami lub gośćmi firmy i inne,
- *doradcze* – doradztwo podatkowe, prawne, itp.,
- *społeczne* – pomoc dla pracownika i/lub jego rodziny w trudnych sytuacjach życiowych, itp.

Niematerialne formy pozapłacowe dotyczą obszaru organizacyjnego, psychologicznego i technicznego. Obejmują swym zakresem szeroko rozumianą kulturę przedsiębiorstwa. Należą do nich: treść, prestiż i bezpieczeństwo pracy, akceptacja zespołu, jak też uznanie, pochwała i wyróżnienie za kreatywność i samodzielność pracownika. Ponadto dotyczą samorealizacji i możliwości rozwoju, a przede wszystkim pewności zatrudnienia, co z perspektywy pracownika ma szczególne znaczenie.¹⁴

Pozapłacowe świadczenia pracownicze są ważnym elementem w zarządzaniu polityką kadrową i płacową przedsiębiorstwa. Ich celem jest pozyskanie, utrzymanie, motywowanie i wzmacnianie zaangażowania pracowników, co wymaga:

- właściwego rozpoznania oczekiwań pracowników objętych systemem motywacji,
- dokonania dokładnej wyceny każdego z elementów kafeterii,
- analizowania systemu pod kątem jego opłacalności.

Działania takie wyznaczają zakres jakościowy, ilościowy oraz kosztowy charakter pozapłacowych świadczeń pracowniczych. Determinują także ich strukturę wewnętrzną, uwzględniającą zróżnicowane potrzeby, cele i systemy wartości poszczególnych pracowników oraz zakres ich kompetencji i odpowiedzialności, co przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Matryca dyscypliny intelektualnej pracownika

Obszar życia	Potrzeby	Moda	Odbiorcy
↓	↓	↓	↓
Życie rodzinne	Bezpieczeństwo	Trendy	Specjalista
Rozrywka	Potrzeby społeczne	Tradycja	Handlowiec
Kultura	Samorealizacja	Wbrew modzie	Manager
Pasje	Rozwój	Pomysły sprawdzone	Kadra zarządzająca

Źródło: K. Buliński, *Czy permanentne benefity przynoszą takie same korzyści jak okazjonalne?*, /W:/ *Motywacja – jak wyjść poza standard?* Raport, Studio Wiedzy Sp. z o.o, Warszawa 2014, s. 18.

¹⁴ M.W. Kopertyńska, *System motywacyjny w organizacji II*, http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/120/system_motywacyjny_w_organizacji_ii.html, [28.06.2015].

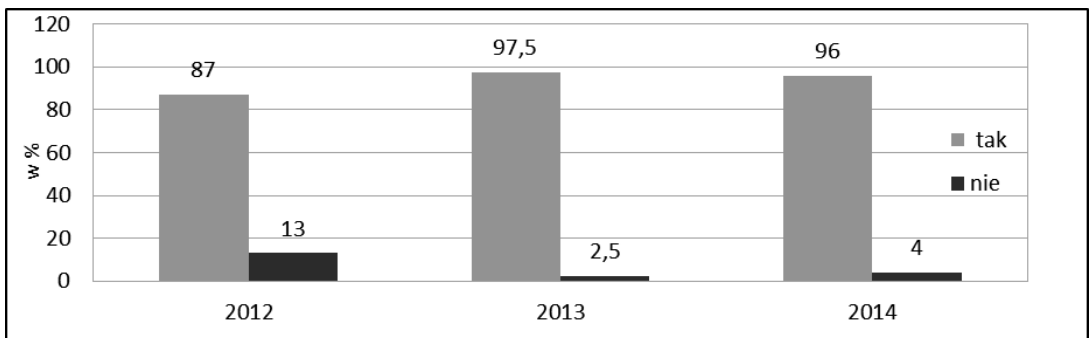
Część z oferowanych przez pracodawcę świadczeń pozapłacowych nie jest zależna od efektów, czy też trudności wykonywanej pracy i wynika z gratyfikacji za lojalność wobec organizacji. Większość natomiast uwarunkowana jest sprawną realizacją zadań na danym stanowisku oraz elastycznością zachowań załogi.

W praktyce zarządzania przedsiębiorstwem pozapłacowe systemy motywacyjne, przybierają formę pakietu wynagrodzeń, który zależy od negocjacji podejmowanych przez pracowników w obrębie złożonych przez pracodawcę propozycji. Służy to maksymalizacji ich indywidualnych korzyści oraz skuteczności i efektywności środków przeznaczonych na benefity pozapłacowe. Właściwie zaprojektowany pakiet świadczeń pozapłacowych daje korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcy. Pracownicy zyskują szansę na rozwój osobisty, prestiż, zabezpieczenie na przyszłość oraz pomoc w realizacji codziennych zadań. Pracodawcy zaś budują w ten sposób atrakcyjny wizerunek przedsiębiorstwa i stanowiska na rynku pracy. Zastosowanie systemów motywacyjnych w postaci świadczeń pozapłacowych, staje się zatem ważnym elementem zarządzania personelem. Coraz częściej także polskie przedsiębiorstwa uświadamiają sobie znaczenie benefitów w motywowaniu oraz budowaniu lojalności pracowników wobec organizacji.

5. Wykorzystanie motywatorów pozapłacowych w przedsiębiorstwach w Polsce w latach 2012–2014

Wprowadzenie świadczeń pozapłacowych stało się jednym z kluczowych czynników, który wpłynął na większą efektywność oraz atrakcyjność systemu motywacyjnego. Jak wskazują wyniki badań, świadczenia dodatkowe są jednym z ważnych składników wynagrodzenia, a ich popularność rośnie z roku na rok.

Rysunek 1. Odsetek przedsiębiorstw w Polsce oferujących świadczenia dodatkowe w latach 2012–2014

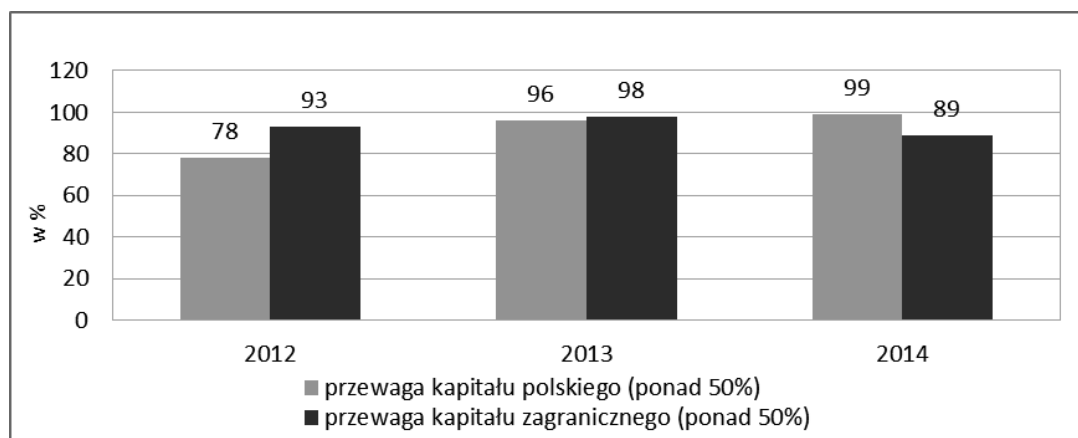


Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polityka świadczeń dodatkowych w 2012 roku*, *Polityka świadczeń dodatkowych w 2013 roku*, *Polityka świadczeń dodatkowych w 2014 roku*, materiały udostępnione przez Sedlak & Sedlak¹⁵.

¹⁵ Charakterystyka badanej próby, została podzielona według kryterium: branży, wielkości przedsiębiorstwa oraz pochodzenia kapitału. Na potrzeby badań stworzono listę świadczeń dodatkowych, przy czym w latach 2012–2013 obejmowała ona 19 kategorii benefitów. W 2014 roku lista ta poza kategoriami: opieka zdrowotna, ubezpieczenia, emerytury, udziały w firmie, profilaktyka zdrowotna, rekreacja i wypoczynek, kultura, rozwój pracownika, świadczenia prorodzinne, ruchomy czas pracy, doradztwo, pomoc finansowa, mieszkanie, żywienia, dojazd do pracy, samochód, telefon, komputer, zniżki na firmowe produkty, została wzbogacona o kategorię karty i bony. W 2012

Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 1 widoczny jest wzrost udziału przedsiębiorstw oferujących pracownikom świadczenia pozapłacowe. O ile w 2012 roku było ich 87%, o tyle z końcem 2014 roku już 96%. W latach 2012–2014 zmienił się także odsetek przedsiębiorstw oferujących pozapłacowe systemy motywacyjne w podziale na pochodzenie kapitału (por. rysunek 2). Jeszcze w 2012 roku większość benefitów proponowali przedsiębiorcy z przewagą kapitału zagranicznego (93% wobec 78% z przewagą kapitału polskiego). W 2013 roku proporcje te wyrównały się, jednak z końcem 2014 roku świadczenia pozapłacowe stały się nieodzownym elementem oferty pracodawców, których kapitał pochodził w ponad 50% z Polski.

Rysunek 2. Odsetek przedsiębiorstw w Polsce oferujących świadczenia pozapłacowe według pochodzenia kapitału w latach 2012–2014



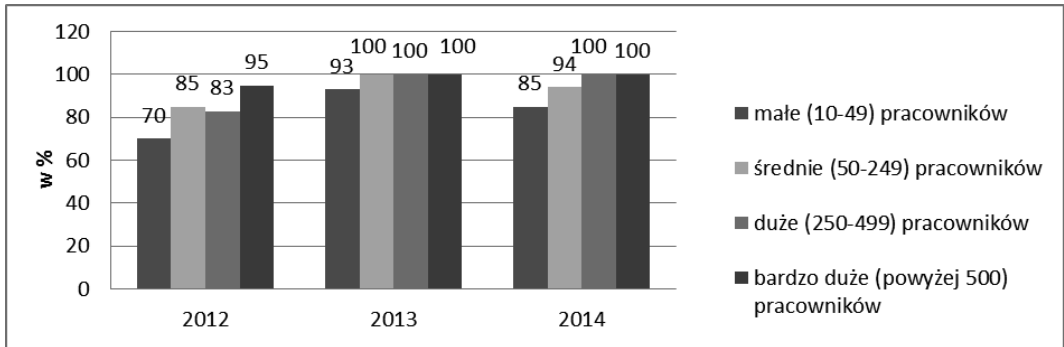
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polityka świadczeń w 2012 roku, Polityka świadczeń dodatkowych w 2013 roku, Polityka świadczeń dodatkowych w 2014 roku*, materiały udostępnione przez Sedlak & Sedlak.

Z analizy danych wynika, że zarządzający mają coraz większą świadomość w zakresie pozafinansowego wynagradzania pracowników. Szczególnie widoczne jest to w przypadku przedsiębiorstw średnich, dużych i bardzo dużych. Wiąże się to z bardziej rozbudowaną i wieloszczeblową strukturą organizacyjną tych jednostek, a także z zastosowania świadomej polityki zarządzania personelem.

W badanym okresie wszystkie przedsiębiorstwa, bez względu na wielkość, deklarowały ofertę instrumentów pozapłacowych jako istotnego elementu w systemie wynagradzania pracowników (por. rysunek 3).

roku w badaniu uczestniczyły 144 przedsiębiorstwa z całej Polski, przy czym największą grupę stanowiły jednostki reprezentujące: przemysł, handel i usługi. Wśród badanej próby większość (60%) to przedsiębiorstwa duże i bardzo duże, zaś 27% przedsiębiorstwa średnie. W 2013 roku, w badaniach brało udział 157 przedsiębiorstw, przy czym największą grupę stanowiły branże: przemysłowa, handlowa oraz technologii informatycznych i telekomunikacji. Ponad 60%, podmioty zatrudniające powyżej 500 pracowników, zaś 17,2% to podmioty zatrudniające 250–499 pracowników. W 2014 roku badana próba, to 137 jednostek, przy czym większość pochodziło z branży przemysłowej, handlowej oraz innej. Przedsiębiorstwa średnie stanowiły 23% i duże i bardzo duże 67%.

Rysunek 3. Odsetek przedsiębiorstw w Polsce według wielkości, oferujących świadczenia pozapłacowe w latach 2012–2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polityka świadczeń dodatkowych w 2012 roku, Polityka świadczeń dodatkowych w 2013 roku, Polityka świadczeń dodatkowych w 2014 roku*, materiały udostępnione przez Sedlak & Sedlak.

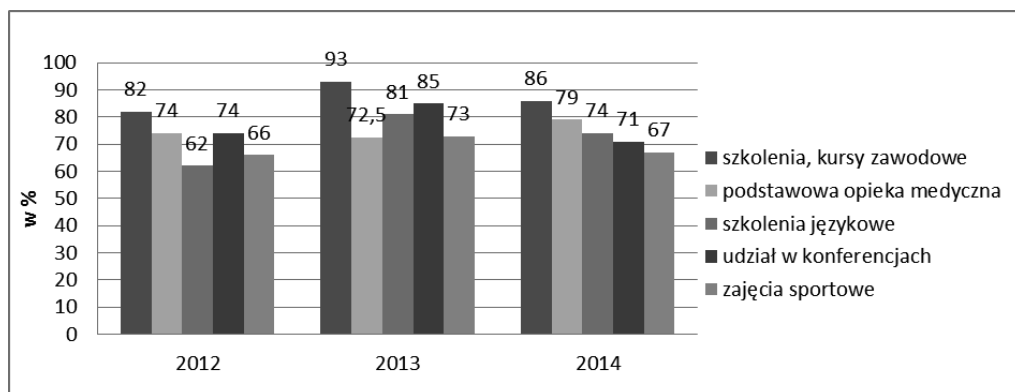
O ile w 2012 roku ich odsetek kształtował się na poziomie poniżej 100%, o tyle w roku 2013 można zauważyć doży większy udział przedsiębiorców, którzy świadczyli benefity swoim pracownikom. Mimo tego, że nie każdego przedsiębiorcę, szczególnie niewielkiego, stać na bogatą ofertę motywatorów pozapłacowych wysoki trend wzrostowy (23%) w zakresie oferowanych świadczeń, widoczny jest szczególnie w odniesieniu do sektora przedsiębiorstw zatrudniających 10–49 pracowników. Aby tendencja ta utrzymała się w przyszłości, mniejsi pracodawcy muszą w swej ofercie benefitów stosować bardziej dostępne dla nich rozwiązania, zwłaszcza takie, które pozwolą na przyciągnięcie pracowników o bardzo wąskich i specjalistycznych kompetencjach.

W Polsce rośnie także częstość stosowania mniej standardowych form pozapłacowego wynagrodzenia, czy też wspierania pracowników (por. rysunek 4). Dofinansowania do szkoleń, kursów, studiów, czy też udział w konferencjach branżowych są potwierdzeniem długofalowego inwestowania i myślenia o rozwoju pracowników. W badanym okresie benefity te stanowią średnio ok. 90% świadczeń dodatkowych oferowanych przez przedsiębiorców. W strukturze oferty pozapłacowej istotne miejsce zajmuje także grupa świadczeń dotycząca opieki zdrowotnej oraz rekreacja i wypoczynek. Prawie 70% przedsiębiorstw gwarantuje pracownikom zajęcia sportowe, które stanowią dla zatrudnionych jeden z najbardziej oczekiwanych przez nich benefitów.

Maleje natomiast znaczenie świadczeń w postaci telefonu komórkowego, samochodu, czy też pomocy socjalnej dla zatrudnionych. Spośród wielu form pozapłacowych, pracodawcy oferują także wszelkiego rodzaju zniżki, karnety na wydarzenia kulturalne i inne podobne korzyści wspierają zachowanie równowagi między życiem zawodowym a osobistym.

Pracownicy traktują benefity jako obowiązkowy element składowy wynagrodzenia i mają pod tym względem coraz większe oczekiwania wobec pracodawców. Wpływa to na zmianę preferowanych przez nich świadczeń w odniesieniu do oferty składanej przez pracodawców (por. rysunek 5).

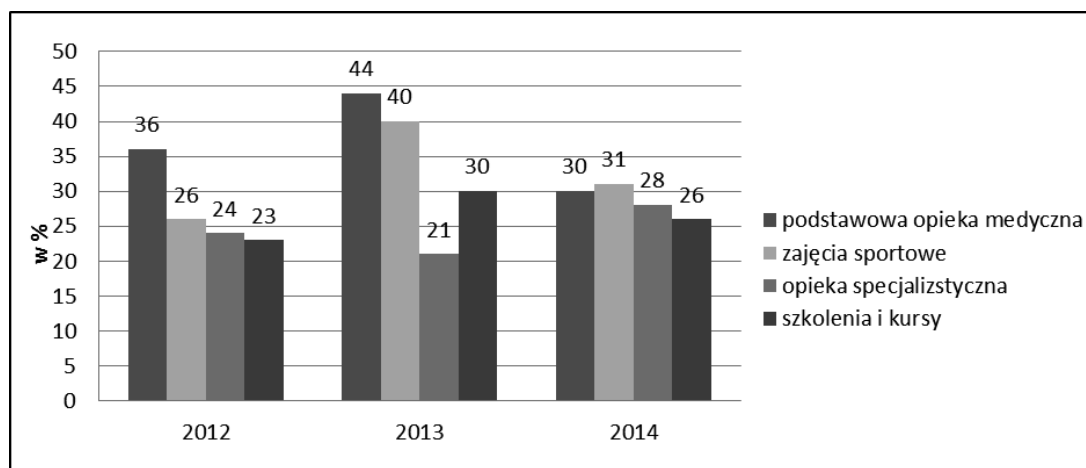
Rysunek 4. Świadczenia dodatkowe najczęściej oferowane przez pracodawców w Polsce w latach 2012–2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polityka świadczeń dodatkowych w 2012 roku*, *Polityka świadczeń dodatkowych w 2013 roku*, *Polityka świadczeń dodatkowych w 2014 roku*, s. 21 – materiały udostępnione przez Sedlak & Sedlak.

W badanych latach wskazują oni bowiem przede wszystkim na świadczenia medyczne, które w 2012 i 2013 roku preferowało odpowiednio 36% i 44%, podczas gdy z końcem badanego okresu najbardziej oczekiwanym benefitem były zajęcia sportowe. Inne preferencje dotyczą także grupy świadczeń związanej z rozwojem pracownika. Jak wynika z przedstawionych badań w latach 2012–2014 była ona istotna jedynie dla ok. 26% podwładnych,

Rysunek 5. Świadczenia dodatkowe oczekiwane przez pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce w latach 2012–2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Świadczenia dodatkowe z perspektywy pracownika w 2012 roku*, *Świadczenia dodatkowe z perspektywy pracownika w 2013 roku*, *Świadczenia dodatkowe z perspektywy pracownika w 2014 roku* – materiały udostępnione przez Sedlak & Sedlak.

Świadczenia dodatkowe stają się obecnie jednym ważniejszych czynników dla pracownika, rozstrzygających o wyborze przyszłego pracodawcy. Pracownicy bowiem poza płacą i wymaganym zakresem obowiązków coraz częściej analizują programy benefitowe oferowane przez poszczególne przedsiębiorstwa. W obliczu zmian rynkowych konieczne jest zatem stosowanie pozapłacowych systemów motywacyjnych. Ich różnorodność uwzględnia bowiem złożone i zmienne potrzeby pracowników, co wpływa na poprawę jakości ich pracy oraz poprawę ich życia rodzinnego.

6. Zakończenie

Jak wynika z przeprowadzonych badań 96% przedsiębiorstw w oferowanym systemie wynagradzania stosuje świadczenia pozapłacowe, traktując je jako istotny element efektywnego motywowania.

Analiza dostępnych na rynku i proponowanych przez pracodawców benefitów pozafinansowych różni się nieco od oczekiwań pracowników. Pracodawcy gwarantują bowiem w pierwszej kolejności: szkolenia i kursy zawodowe. Pracownicy natomiast wskazują na większe zainteresowanie grupą benefitów dotyczącą rekreacji i wypoczynku.

Mimo tego, lista oferowanych świadczeń pozapłacowych w dużym stopniu odpowiada oczekiwaniom pracowników, co świadczy, że rynek dynamicznie dopasowuje się do najnowszych trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Przedsiębiorcy bowiem coraz staranniej rozpoznają realne oczekiwania pracowników. W większości przypadków uwzględniają ich zamierzenia i w indywidualny sposób dopasowują świadczenia pozapłacowe do potrzeb każdego zatrudnionego dostrzegając siłę ich oddziaływania.

Bibliografia

1. Armstrong A., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2011.
2. Buliński K., *Czy permanentne benefity przynoszą takie same korzyści jak okazjonalne?*, /W:/ Motywacja – jak wyjść poza standard? Raport, Studio Wiedzy Sp. z o.o, Warszawa 2014.
3. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka.*, PLACET, Warszawa 2008.
4. Kozioł L., Piechnik–Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteka pracownicza, Warszawa 2006.
5. Lenik, P., *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników*. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna, Difin, Warszawa 2012.
6. Leśniewski M.A, Berny J., *Motywowanie płacowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2011, nr 90, Seria: Administracja i Zarządzanie.
7. Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
8. Michalik M., *Typologia czynników motywacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 2009, nr 2(13), t. 2.
9. Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, KiW Warszawa 1976.
10. Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001.
11. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
12. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy*, PWE, Warszawa 2008.
13. Sierpińska M., Niedbała B., *System controllingu operacyjnego w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001.
14. Quinn R., Faerman E., Thompson M.P., Mc Grath M.R., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
15. Polityka świadczeń dodatkowych w 2012 roku, Raport, Sedlak & Sedlak, Kraków 2012.

16. Polityka świadczeń dodatkowych w 2013 roku, Raport, Sedlak & Sedlak, Kraków 2013.
17. Polityka świadczeń dodatkowych w 2014 roku, Raport, Sedlak & Sedlak, Kraków 2014.
18. Świadczenia dodatkowe z perspektywy pracownika w 2012 roku, Raport, Sedlak & Sedlak, Kraków 2012.
19. Świadczenia dodatkowe z perspektywy pracownika w w 2013 roku, Raport, Sedlak & Sedlak, Kraków 2013.
20. Świadczenia dodatkowe z perspektywy pracownika w 2014 roku, Raport, Sedlak & Sedlak, Kraków 2014.

Netografia

1. Kopertyńska M.W., *Systemy motywacji I*, http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html,
2. Kopertyńska M.W., *System motywacyjny w organizacji II*, http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/120/system_motywacyjny_w_organizacji_ii.html,
3. Stachowska S., *Wprowadzenie do kafeterii. Klasyfikacja świadczeń SHRM (Society for Human Resource Management)*, <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=34>.

Summary

NON-FINANCIAL INCENTIVES IN THE COMPANIES' MOTIVATIONAL SYSTEMS. EXAMPLES FROM POLAND

The study, on the ground of the theory of motivation, attempts to define and systematize the category of non-financial benefits. In addition, based on available statistics, it examined their scope and use in the enterprise sector in Poland in years 2012–2014.

According to the study, 96% enterprises that offered compensation system provide non-financial benefits, treating them as an essential element of effective motivation.

Unfortunately, non-financial benefits proposed by employers are slightly different from the employees' expectations. In the first place employers shall ensure training and courses. Employees are interested in benefits connected with recreation and relaxation. However the list of offered benefits largely corresponds to employees' expectations, what proves that employers' market dynamically adapts to the latest trends in human resources management.

Ewa Stroińska, Justyna Trippner-Hrabi
Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

KARIERA ZAWODOWA KOBIET W BIZNESIE DETERMINANTĄ KONKURENCYJNOŚCI

Streszczenie

Rozdział podejmuje temat karier zawodowych ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki ich realizowania przez kobiety. Celem jest analiza rozwoju ścieżek zawodowych kobiet na współczesnym rynku pracy oraz ich wpływie na funkcjonowanie firm. Opracowanie powstało w oparciu o analizę studiów literaturowych.

*„Daleko w blasku słońca lśnią moje aspiracje.
Być może nigdy się nie spełnią, ale zawsze mogą dostrzec ich piękno,
wierzyć w nie i spróbować pójść tam, gdzie mnie zaprowadzą” (Louis Mary Alcott)*

1. Wprowadzenie

We współczesnym świecie wszechobecna zmiana wywołuje liczne transformacje w niemal każdym fragmencie rzeczywistości społeczno-biznesowej. Intensywne przekształcenia w szczególności wynikające z progresu technologicznego, wymuszają na ludziach większą elastyczność, która staje się narzędziem reagowania na zmiany rynku pracy, organizacji i wywołują konieczność ciągłego dostosowywania się do nowych wymagań i oczekiwań. Sytuacja taka pociąga za sobą nieustanną konieczność uzupełniania i poszerzania kompetencji, niekiedy przekwalifikowanie się lub kilkakrotne przekształcanie swojego wyuczonego zawodu. W konsekwencji rozwój zawodowy staje się „kluczem” i formą egzystowania na z rynku pracy dając szansę na budowanie własnej przewagi konkurencyjnej nad innymi pracownikami oraz wspierając dążenie do sukcesu. Jeśli założyć, iż rozwój zawodowy to uzupełnianie kwalifikacji, wiedzy przez pracowników potrzebnych do poprawnego realizowania zadań na stanowisku pracy oraz zdobywanie nowych umiejętności pod kątem awansu, przesunięcia na inne stanowisko lub przyszłych zmian organizacyjnych, to powinien on być realizowany w sposób uporządkowany, zaplanowany i prze-

myślany.¹ Ów plan, który przebiega według określonego schematu w konkretnym czasie można rozumieć jako kariera zawodowa. Rozdział podejmuje temat karier zawodowych ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki ich realizowania przez kobiety. Celem jest analiza sytuacji rozwoju ścieżek zawodowych kobiet na współczesnym rynku pracy oraz ich wpływie na funkcjonowanie firm. Opracowanie powstało w oparciu o analizę studiów literaturowych.

2. Kariera zawodowa – ujęcie teoretyczne

W potocznym ujęciu kariera to awans, polegający na obejmowaniu coraz to wyższych, bardziej odpowiedzialnych stanowisk oraz zdobywanie uznania w oczach innych współpracowników. W literaturze przedmiotu definicji hasła kariera jest stosunkowo wiele. Można podkreślić, iż w zasadzie specyfika opisu tego pojęcia w głównej mierze różni się wyborem zastosowanych konotacji słownych oddających w zasadzie ten sam sens definicyjny – opis procesu rozwoju osobistego i osiąganie wyznaczonych celów.

Jedną z najstarszych prób opisu pojęcia kariera jest podejście T. Parsona. Według niego *„istnieje konieczność dopasowania cech jednostki i wymagań stawianych przez określony zawód. Oznacza to, że zawody oczekują pewnych umiejętności i kompetencji, a jednostki charakteryzują się pewnymi cechami. Jednostka ma stały i niepowtarzalny wzór zdolności oraz cech osobowości, które obiektywnie mogą być zmierzone i skojarzone z obiektywnymi wymaganiami różnego rodzaju prac i zajęć”*.²

W. Griffin definiuje karierę jako specyficzny i określony zestaw cech odnoszących się do pracy, doświadczeń z niej wynikających oraz postaw i zachowań kształtowanych w ramach podejmowanych zróżnicowanych aktywności zawodowych.³

Dla Schuler'a kariera zawodowa jest *„sekwencją zawodów i stanowisk, jakie dana osoba zajmuje w czasie zatrudnienia w określonej organizacji lub w całym okresie aktywności zawodowej. Pojęcie kariery zawodowej odnosi się do wspinania się pracownika po szczeblach kariery zawodowej”*.⁴

M. Suchar definiuje pojęcie kariera zawodowa jako *„wielowymiarowy, indywidualny scenariusz przebiegu życia zawodowego, obejmujący różne aspekty aktywności: zawodowy, psychologiczny, społeczny i życiowy – związany z rozpatrywaniem życia zawodowego w perspektywie życia jednostki”*.⁵

Wielość definicji w literaturze pozwala na skonstruowanie czterech zasadniczych sposobów opisu pojęcia kariera:

1. jako sprecyzowany zawód. W tym aspekcie dotyczy to jedynie fachu, w którym jasno określona jest specjalność, wytyczona kolejnością stanowisk; kariera wypełnia się poprzez gromadzenie wiedzy i umiejętności pod wpływem warunków kolejnego stanowiska,
2. w rozumieniu zaawansowania. Dokonuje się wtedy, gdy następują przesunięcia na coraz to wyższe stanowiska lub rezygnacja z pracy w danej firmie i przejście do innej, postrzeganej jako „lepszą” z szerszą rozpiętością władzy, czy też większymi możliwościami decyzyjnymi,
3. jako fragment prac realizowanych w procesie życia zawodowego. Uwzględnia indywidualny przebieg wykonywanych prac, który jest cechą jedynie ludzi pracujących,
4. jako sekwencja doświadczeń towarzyszących z pełnioną rolą. Kluczowe tu jest doświadczenie, przyczyniające się do powstawania wewnętrznych procesów aspiracji, usposobienie wypracowane modyfikowanymi rolami oraz zaspokojenie jednostki na temat, np. wyobrażenia o sobie.

A zatem kariera zawodowa jawi się jako określony zastaw związanych z pracą doświadczeń, postaw i zachowań, jakie dana osoba przejawia na drodze życia zawodowego. W tym sensie kariera jest

¹ P. Misiewicz, *Aspekty rozwoju zawodowego człowieka*. /W:/ „Magazyn Businessman”, 2008, Nr 7, s. 2.

² M. Suchar, *Modele karier: Przewidywanie kolejnego kroku*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 11.

³ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

⁴ R.S. Schuler., *Managing Human Resources*, New York University, New York 1992, s. 22.

⁵ M. Suchar, *op. cit.*, s. 11.

zarówno pracą przez całe życie, w jednej firmie, na tym samym stanowisku oraz może być rozumiana jako praca dla wielu firm lub też praca na własny rachunek. Biorąc pod uwagę fakt, iż każda jednostka ma odmienny potencjał, możliwości, czy też inne dążenie do wybranego celu można przyjąć, że częsta zmiana pracy nie ma wpływu na bieg kariery. Jeśli jednak zmiana wiąże się z transformacją umiejętności, zainteresowań, czy też motywacją do wykonywania konkretnej pracy, można wtedy mówić o jej zmianie. A zatem tak rozumiana kariera, to dynamiczny proces składający się z etapów doświadczania sukcesów i rozczarowań. To droga do określonej doskonałości, mistrzostwa do jakiego dąży jednostka przez całe swoje życie. Dzięki temu procesowi osiąga profesjonalizm oraz zindywidualizowany sukces.

Opisując proces kariery można wyróżnić tzw. dwa bieguny kariery zawodowej. Jeden z nich to wymiar subiektywny, który wiąże się bezpośrednio z osobistym rozwojem pracownika, z jego aspiracjami i dążeniami w sferze aktywności zawodowej. Wpływa on na budowanie jednostkowego systemu wartości oraz postrzeganie i przeżywanie doświadczeń związanych z pracą zawodową. Drugi to ujęcie obiektywne, które odnosi się do określonej mierzalnej liczby i rodzajów pełnionych funkcji a także jakości osiągniętej pozycji w strukturze organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Dodatkowo wymiar ten daje się określić poprzez uwarunkowania typowo zewnętrzne na które poszczególne jednostki nie mają bezpośredniego wpływu. Do tych determinant należą: sytuacja na rynku pracy, rodzaje stanowisk pracy, liczba miejsc pracy, warunki wykonywania prac itp.

3. Wzory karier zawodowych

Osiągnięcie zamierzonego w życiu celu zawodowego niestety nie jest wcale aż tak proste. Konieczne staje przeanalizowanie poziom własnych predyspozycji, umiejętności, a przede wszystkim uporu w dążeniu do wybranego celu. Warto postawić sobie kilka strategicznych pytań i zarazem poszukać adekwatnej odpowiedzi na nie: co robić aby osiągnąć cel, którą drogę wybrać, tak aby była niezbyt skomplikowana a zarazem dość konsekwentna w dążeniu do wytyczonego celu, jak to zrobić, czyli jaką obrać strategię działania, jakiej użyć metody oraz techniki w realizacji obranego celu?

Według A. Pochtowskiego strategię kariery należy rozumieć, jako program działań strategicznych, które należy zrealizować w krótszym i dłuższym okresie. Należy jednak pamiętać, iż formułując strategię nie ma jednoznacznej pewności czy faktycznie doprowadzi on do sukcesu w postaci osiągnięcia wytyczonego celu. Wielu autorów podkreśla, że istnieje niewielka zależność pomiędzy organizacją, a pracownikiem i jego ścieżką kariery zawodowej. Gdyby można było to w dość prosty sposób pogodzić osiągnęlibyśmy model kariery idealnej. Jednak w rzeczywistości występuje wiele przeszkód i różnic pomiędzy życzeniami pracowników a możliwościami przedsiębiorstwa. Trzeba przy tym pamiętać, że kariera zależna jest od kierunku biegnącego w organizacji, a nie na odwrót. To jednostka działa i pracuje na potrzeby przedsiębiorstwa i tam się rozwija zgłębiając tajniki firmy.

Istnieje wiele zróżnicowanych typologii karier zawodowych. Wśród interesujących można wyróżnić na przykład model: kotwicy, *patchwork'a* i konstrukcji. Kariera kotwicy obejmuje wąski krąg stanowisk i wykonywanej pracy, związanej zwykle z jednym przedsiębiorstwem lub branżą. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz doskonalenie posiadanych kompetencji nie są realizowane celem wymiany na nowe miejsca pracy w innych sektorach. Model ten odnosi się do uporządkowania i zakotwiczenia w jednym miejscu pracy od nauki do emerytury. Mamy tu do czynienia z niewielkim stopniem planowania kariery lub jej częściowym ograniczeniem wynikającym z niewielkich możliwości związanych ze swoją pozycją. Ten typ kariery zawodowej raczej nie sprzyja pracy menażerskiej, a oparty jest na kapitale społecznym, którego głównym nurtem jest pozycja zawodowa. Kariera *patchwork* jest to typ wypadkowej losu, często jest odpowiedzią na sprzyjające okoliczności niż stanowi przedmiot świadomego wyboru. Osoba kierująca się tym rodzajem nie ma z góry założonego planu kariery, brakuje jej stabilizacji i bezpieczeństwa pracy, chwytka każdą okazję w celu polepszenia swojego bytu. Charakteryzuje ją powierzchowna znajomość kilku gałęzi gospodarczych w ramach których szuka okazji zarobkowania.

Cechuje ją niezwykła odwaga w szukaniu pracy. Kariera konstrukcji jest najbardziej zbliżona do karier menażerskich. Przejawia się działaniem internacjonalnym w obrębie nie jednej a wielu organizacji. Posiada wiele punktów zwrotnych podczas jej trwania, które pozwalają na jej zmianę oraz nadają tonu i rozpędu, a przy tym dają szansę na wielokierunkowość rozwoju zawodowego.⁶

Inne ujęcie typologii karier prezentuje A. Poczrowski. Wyróżnia on typy kariery menedżerskiej, która polega na awansie pracownika w hierarchii organizacyjnej, powierzaniu mu do zarządzania określonego zespołu pracowników. Sukcesywnie rozszerza się jego kompetencje i odpowiedzialność. Inna forma jest tzw. kariera specjalistyczna. Daje ona pracownikowi możliwość rozwoju kwalifikacji w dziedzinie, która jest jego domeną, w której jest wybitnie uzdolniony. Pracownik dąży do pozyskania pozycji specjalisty, mistrza lub doradcy w organizacji z zakresu funkcji, która pozostaje w obszarze zainteresowań. Jeszcze inny wzór to kariera oparta na przedsiębiorczości. Dedykowana jest ona do szczególnej grupy pracowników, tzw. jednostek twórczych, z charyzmą, z inicjatywą, którzy najczęściej są liderami zmian w przedsiębiorstwie. Ostatnia opisywana przez Poczrowskiego to kariera oparta na autonomii. Polega ona na dążeniu do niezależności i samodzielności. Jednostka wybierająca ten typ kariery źle się będzie czuła zarówno jako przełożony, jak i podwładny. Najlepiej kiedy sama ma możliwość decydowania o tym co, kiedy i gdzie chce realizować zadania pracownicze.⁷

Analizując różne ujęcia karier zawodowych można pokusić się o próbę określenia ogólnych cech realizowania strategii doprowadzających jednostki do osiągnięcia indywidualnego sukcesu i zadowolenia. W konsekwencji wzrasta szansa na realizowanie sukcesu przez organizacje, w której pracują zadowoleni i spełnieni pracownicy. Wśród przykładowych cech można wyróżnić:

- chęć do utrzymania wysokich kompetencji i efektywności pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku w miejscu pracy,
- zwiększenie zaangażowania w wykonywaną pracę,
- doskonalenie umiejętności przez aktywny udział w różnego rodzaju programach; szkoleniowych i treningowych fundowanych przez firmę,
- rozszerzenie opcji kariery przez różne działania,
- konieczność „pielęgnowania” i rozwijania stosunków z kolegami, przełożonymi oraz aktywne uczestnictwo w życiu społecznym organizacji,
- tworzenie własnego wizerunku osoby sukcesu, mającej znaczący potencjał rozwojowy,
- prowadzenie gier politycznych wewnątrz organizacji; jest to sposób bardzo wyszukany dający się zauważyć u kierownictwa wyższego i średniego szczebla; każda wypowiedź jest ważona i skierowana do danej osoby tak, aby nie podpaść swojemu przełożonemu i tak, aby nie „siać” zamętu w relacjach ze swoimi podwładnymi.

Analizując wzorce kariery zawodowej podkreśla się, iż coraz częściej kieruje nią sam pracownik a nie przedsiębiorstwo. Treści strategii kariery wypełniają doświadczenia zdobyte nie w jednej organizacji a w wielu, dodatkowo rozszerzają się już na lata nauki, szkoleń oraz realizowania różnych innych czynności zawodowych i pozazawodowych.

Mimo dość dużych zmian w podejściach do kariery zauważyć można utrzymujące się różnice zdeterminowane płcią. Ma ona nadal ma wpływ na wyznaczanie realizowanych strategii i wyborów zawodowych oraz kształtowanie ścieżek kariery zawodowej.

W tabeli 1 zestawiono najczęstsze wzory karier zawodowych realizowane z uwzględnieniem płci.

⁶ A. Mrozowicki, M. Domecka, *Robotnicy i ludzie biznesu. Wzory karier zawodowych a zmiana społeczna w Polsce*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”/”Qualitative Sociology Review”, 2008, nr 4 (1).

⁷ A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008.

Tabela 1. Wzory karier zawodowych męskich i kobiecych

Wzory kariery zawodowej dla mężczyzn	Wzory kariery zawodowej dla kobiet
stabilna (zazwyczaj to pracownicy wysoko kwalifikowani, menadżerowie) – jest to okres, który charakteryzuje się bardzo wczesnym wchodzeniem w pełnię kariery, bez próbnego i wstępnego okresu pracy.	gospodyni domowej – polega ona na rezygnacji kobiety z pracy zawodowej, na rzecz prowadzenia gospodarstwa domowego.
eksperymentalna (konwencjonalna) – wykwalifikowani robotnicy, a także urzędnicy. Jest to eksperymentowanie z pracą i zatrudnieniem, w późniejszym czasie następuje pełna stabilizacja.	konwencjonalna – charakteryzuje się ona podjęciem pracy od razu po ukończeniu szkoły najczęściej średniej, jest także ucieczką przed pozostaniem w domu zaraz po wyjściu za mąż.
niestabilna (są to średnio wykwalifikowani robotnicy oraz urzędnicy niższego szczebla), charakteryzujące się próbnymi okresami w pracy, które prowadzą do czasowej i krótkoterminowej stabilizacji zawodowej.	stabilnej pracy – charakteryzuje się podjęciem pracy zaraz po ukończeniu szkoły, traktowaniu pracy jako wypełnienie.
wielokrotnych prób (są to niewykwalifikowani robotnicy), charakteryzuje się niestabilizowanym zatrudnieniem pracownika, związanym z wiecznymi zmianami pracy.	dwutorowa – jest to mix, pracy zawodowej z jednoczesnym pełnieniem roli, gospodyni domowej.
	przerywana – polegającej na podjęciu pracy, a następnie przerwaniu jej na skutek wyjścia za mąż.
	niestabilizowana – polega ona na podejmowaniu i porzucaniu pracy w zależności od sytuacji finansowej rodziny.

Źródło: <http://kobiety.pigkrosno.pl>, [styczeń 2015].

4. Specyfika kariery zawodowej kobiet

Mimo licznych debat podejmowanych zarówno przez praktyków jak i teoretyków na rzecz zmiany układu sił na rynku ze względu na płeć, udział kobiet w ogólnej populacji osób realizujących wysokie kariery menadżerskie jest nadal mniejszy. Co prawda w ciągu ostatnich 10–ciu lat, ich udział wśród menadżerów zarządzających największymi światowymi firmami sukcesywnie wzrasta to jednak nadal jest on niewielki.

Według badań przeprowadzonych przez nowojorską Catalyst⁸ dotyczących różnic kariery zawodowej pomiędzy mężczyzną a kobietą okazuje się, że sektor biznesu nie jest przychylnie nastawiony względem rozwoju zawodowego kobiet. Wyniki badań opublikowane przez Harvard Business Review Polska⁹ pokazują, że kobiety po zdobyciu dyplomu MBA (*Master of Business Administration*) zajmują niższe stanowiska, co przekłada się na mniejsze zadowolenie zawodowe oraz niższe wynagrodzenie (porównując oczywiście analogicznie pozycje mężczyzn na podobnym stanowisku). „*Udział procentowy kobiet na stanowiskach menadżerskich nie zmienił się i wynosi 24 proc. na świecie. Natomiast na uwagę*

⁸ <http://www.certuscapital.pl>, [kwiecień 2013].

⁹ <http://www.hbrp.pl>, [maj 2013].

zasługuje pozycja kobiet na stanowiskach menadżerskich w Polsce. W ubiegłym roku mieliśmy 48 proc. kobiet zajmujących stanowiska menadżerskie, a w tym roku tylko 34 proc. To spadek aż o 14 punktów procentowych” (Smulewicz, dyrektor zarządzający Grant Thornton FPA Outsourcing).¹⁰

Jednym ze sposobów na walkę z różnicami między płciami jest wprowadzenie szkoleń i wewnątrzfirmowych programów mentoringu, których głównym celem jest wsparcie psychologiczno-społeczne, z którego pracownicy powinni czerpać większą satysfakcję. Wiele firm stosuje również programy promotorskie służące wsparciu przy alokacji zasobów ludzkich w obrębie organizacji. Co ciekawe zdecydowanie częściej programami mentorskimi obejmowane są kobiety a promotorskimi mężczyźni. Przyjęcie takiego rozwiązania ma wpływ w wielu organizacjach na podtrzymywanie klasycznej formy stratyfikacji pozycji, dzieląc je na gorsze – kobiece i lepsze, bardziej prestiżowe – męskie. Schemat taki najłatwiej można zaobserwować w dużych organizacjach budżetowych, gdzie w większości stanowiska kierownicze wyższego szczebla zajmują mężczyźni, którzy na swoich zastępców zdecydowanie częściej powołują kandydatów tej samej płci.

Mimo utrzymującej się stratyfikacji warto jednak patrzeć na przyszłość karier kobiet o wiele bardziej optymistycznie. W wyniku zachodzących dynamicznych przemian społeczno-gospodarczych mamy do czynienia z sukcesywną transformacją stereotypu, iż miejsce kobiety jest w domu. Stopniowo mit o tym, że kobiety nie powinny realizować kariery zostaje poddany próbie zmiany. Czynniki sprzyjającymi przeobrażaniu wizerunku kobiet i ich przedsiębiorczości są między innymi: rozwój technologii, zmiany postaw kobiet, wzrost zamożności społeczeństwa, stale polepszające się warunki zakładania średnich i małych firm. We wszystkich krajach Unii Europejskiej, a także krajach wysoko rozwiniętych, takich jak USA czy Kanada, sektor ten to najszybciej rozwijająca się gałąź gospodarki. Tu właśnie pojawia się obszar działalności kobiet. Wprowadzenie nowej technologii w pewnym sensie neutralizuje znaczenie płci w dobie rywalizacji wolnorynkowej o pracę, a rozwój nowej ekonomii zmniejsza dystans pomiędzy kobietą a mężczyzną w działalności gospodarczej. Kolejnym czynnikiem sprzyjającym przedsiębiorczości kobiet jest przystąpienie Polski do krajów członkowskich Unii Europejskiej. Rozwiązania prawne przyjmowane przez Kraje Wspólnoty sprzyjają przyspieszeniu gospodarczemu poprzez rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. W ramach funduszy prowadzone są liczne kampanie społeczne mające na celu przerwanie stereotypowego spostrzegania ról kobiecych i męskich. Wiele tego typu inicjatyw propagowanych przez środki masowego przekazu świetnie wpisują się w obraz przedsiębiorczości kobiet. Unia Europejska nakazuje krajom członkowskim wyodrębnić specjalnych funduszy na kreowanie przedsiębiorczości kobiet w postaci: szkolenia, akcji informacyjnych, doradztwa, dofinansowania działalności gospodarczej.

The Forbes opublikował krótki ranking siedmiu krajów, które mogą pochwalić się największą liczbą kobiet wśród liderów, np. w Kanadzie aż 50% stanowisk kierowniczych obejmują kobiety, w Norwegii 42%, na Filipinach jest to 41%, w Stanach Zjednoczonych wynik ten wynosi ponad 40%, podobnie jak w Tajlandii.¹¹

W raporcie „*The CS Gender 3000: Women in Senior Management*” wskazano, iż udział kobiet w grupie kadry zarządzającej jest uzależniony od kraju.

W Unii Europejskiej w gronie menedżerów i wyższych urzędników kobiety stanowią nieco ponad 1/3. Z danych Eurostatu wynika, iż w III kwartale 2014 roku panie zajmowały 35,3% stanowisk kierowniczych na obszarze Wspólnoty. Państwem o największym udziale kobiet w ogólnej liczbie osób piastujących stanowiska kierownicze jest Łotwa. W tym kraju w omawianym okresie, odsetek stanowisk kierowniczych zajmowanych przez Łotyszki ukształtował się na poziomie 54,3%. Łotwa jest jedynym państwem Unii Europejskiej, które charakteryzuje przewaga pań wśród osób na takich stanowiskach.¹²

¹⁰ <http://www.bankier.pl/wiadomosc/W-polskich-firmach-ubylo-kobiet-na-wysokich-stanowiskach-3076114.html>.

¹¹ S. Adams, M. Krukowska, *Lepsze wyniki dzięki kobietom*, Forbes, 2014.

¹² http://www.rynekpracy.pl/monitor_ryнку_pracy_1.php, [luty 2104].

Tabela 2. Struktura zajmowania przez kobiety stanowisk zarządczych według krajów (w %)

Kraje	2011	2012	2013	2014
Australia	10,8	19,7	15,5	17,5
Belgia	15,5	15,8	18,9	23,2
Kanada	12,5	13,5	14,9	15,9
Republika Czeska	6,3	9,7	6,3	6,3
Dania	16,9	18,2	20,6	25,0
Niemcy	11,8	14,0	18,5	23,0
Włochy	5,5	4,6	9,2	17,5
Japonia	0,9	1,1	1,2	1,6
Holandia	17,2	19,2	22,3	24,5
Norwegia	36,6	38,7	37,2	39,7
Polska	9,5	9,5	11,9	16,3
Portugalia	3,1	6,5	7,3	6,9
Rosja	6,8	7,1	7,7	8,1
Hiszpania	10,5	11,1	12,9	13,7
Szwecja	28,9	27,8	27,3	30,3
Wielka Brytania	10,1	11,9	15,5	17,9

Źródło: *The CS Gender 3000: Women in Senior Management*, wrzesień 2015, s. 14 (wybrane dane liczbowe).

Należy podkreślić, iż współcześnie sukces nie zależy już tylko od samej płci. Ważne są kwalifikacje (w tym wykształcenie), kompetencje i umiejętności oraz zdolności interpersonalne. Alternatywne spojrzenie na realizowanie kariery daje szansę kobietom i lokuje je na dobrej pozycji w drodze do budowania własnej konkurencyjności i atrakcyjności zawodowej. Oczywiście kobiety muszą nauczyć się umiejętnie wykorzystywać swój potencjał w procesie dotarcia do celu jakim jest sukces.

Cechy wpisane w kobiecą osobowość, takie jak np. zdolność mądrego i przemyślanego planowania, elastyczność, umiejętność pracy w zespole, otwartość w komunikowaniu się, dobra współpraca z innymi, umiejętność słuchania drugiej osoby pomagają w pracy kierowniczej w pewnym sensie ułatwiają naturalne podejmowanie decyzji i kontakt z innymi osobami. Cechy te zaczęto doceniać na stanowiskach kierowniczych a dodatkowo stwierdzono, że potrafią być świetnie łączone z cechami, które przypisuje się przede wszystkim mężczyznom. Chodzi o zdecydowane i konkretne działania, nastawienie się na osiągnięcie sukcesu a nawet ryzyko w działaniach.¹³

Według raportu organizacji *European Professional Women's Network* około 80% pań, które obecnie są najbardziej cenionymi menadżerkami swoje kariery zaczynały często na najniższych stanowiskach w firmach, którymi obecnie zarządzają. Zapracowały sobie na wysokie pozycje ciężką, skrupulatną pracą. Zdobywając bogatą wiedzę oraz wysokie kwalifikacje, awansowały na stanowiska menadżerskie, stając się jednocześnie ekspertami i specjalistami w swoich branżach i dziedzinach. Właśnie to zjawisko awansu wewnątrz struktur organizacji zasługuje na szczególne podkreślenie. Kobiety bardzo efektywnie wykorzystują możliwości rozwoju wypadając w tym lepiej od mężczyzn, którym często przez brak cier-

¹³ B. Olszewska, *Przywództwo. /W:/ Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*, red. nauk.: B. Olszewska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 223.

pliwości. Kobiety są bardziej wytrwałe, potrafią w sposób efektywny realizować wizję swojej kariery zawodowej a to zapewnia skuteczniejsze wspinanie się po szczeblach kariery, aż na sam szczyt. Kobiety, jak się okazuje są także bardziej lojalnymi i wiernymi pracownikami niż mężczyźni, którzy średnio co 3 lata zmieniają pracodawców. Wśród pań, średnia jest ponad dwukrotnie wyższa i wynosi 7 lat. Kobiety są lepiej zorganizowane w swoich zawodowych obowiązkach a ich otwartość na zmiany sprawia, że łatwiej się im zaadaptować do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia. Łatwiej zdobywają zaufanie a to przyczynia się do szybszego i sprawniejszego nawiązywania nowych kontaktów, budując trwale i owocne relacje. Lisowska podkreśla, iż kobiety są lepszymi liderkami czy handlowcami, lepiej radzą sobie w sytuacjach rozwiązania konfliktów, motywowania pracowników czy też ogólnie sposobie zarządzania.¹⁴ Wiśniewska–Szałek wskazuje, iż o sukcesie kobiet, które zajmują odpowiedzialne stanowiska w organizacjach decyduje ogromna motywacja i ciągła chęć rozwoju osobistego.¹⁵

Zmiany w postrzeganiu atrakcyjności kobiet widoczne są również na rynkach wschodzących – rozwijających się gospodarek Ameryki Łacińskiej, Azji czy Afryki. Według raportu opublikowanego przez Corporate Citizenship „*Womean mean business. Empowerment in developing markets*”¹⁶, inwestycja w kobiety przez światowe firmy na rynkach dynamicznie rozwijających się przynosi ogromne korzyści dla biznesu. Coraz częściej widać, iż mogą one generować zyski w interesach. Doceniono ich rolę jako pracownic, konsumentek, dostawców, partnerów biznesowych. Sukcesywnie wzrasta udział kobiet w interesach w prawie wszystkich płaszczyznach biznesu.

Innym dobrym przykładem jest skłanianie się w inwestowanie w przedsiębiorczość kobiet. Tu po raz kolejny okazuje się, iż inwestycje te przynoszą wymierne opłacalne zyski. Badanie zrealizowane przez firmę Deloitte „*The gender dividend: Making the business case for investing in women*”¹⁷ wskazuje na zwiększenie obecności kobiet na rynku pracy, a szczególnie na najbardziej wpływowych stanowiskach, które napędzają rozwój gospodarczy. Większy udział kobiet wśród liderów firm oznacza lepsze wyniki finansowe dla przedsiębiorstw. Inne badanie zrealizowane przez grupę consultingową DDI wraz z grupą badawczą non-profit The Conference Board potwierdza powyższe tendencje. W ramach realizowanego na skalę międzynarodową badania, którym objęto 2 tysiące organizacji w 48 krajach, okazało się, że do czołówki TOP firm, 20% z najlepszych, 27 % kadry kierowniczej stanowią kobiety, zaś wśród najgorzej wypadających spółek, tylko 19 % to kobiety – liderki.¹⁸

Rysunek 1 (WoB – *Woman on Board*, kobieta w zarządzie) przedstawia rentowność kapitału własnego w firmach, w których w zarządach nie ma kobiet, lub jest przynajmniej jedna, bądź są minimum dwie (*sector neutral*).

W ramach badań udowodniono, że firmy w których przynajmniej jedna kobieta była członkiem zarządu uzyskiwały lepsze wyniki w inwestycjach typu *sector-neutral*. Zestawiono ze sobą obecne dane, z tymi „sprzed kryzysu” w 2008 roku, co pozwoliło udowodnić, że obecność choć jednej kobiety w składzie zarządu przyczyniła się do lepszych wyników inwestycyjnych tych firm oraz łagodniejszych konsekwencji załamania gospodarczego.

¹⁴ E. Lisowska, *Kobiety styl zarządzania, Kobiety styl zarządzania*, Helion, Gliwice 2009.

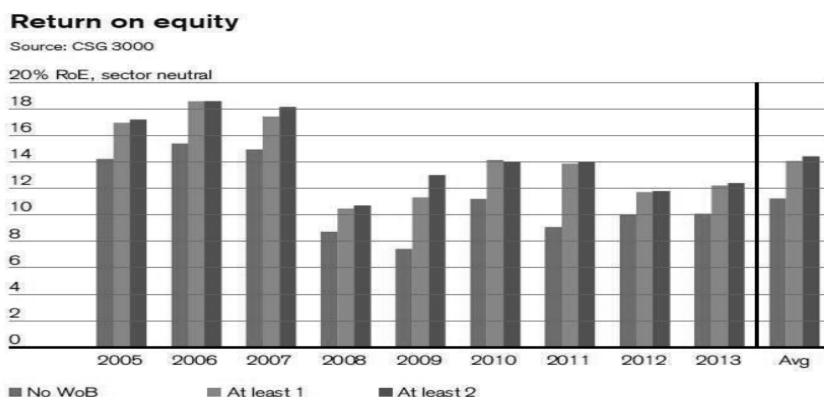
¹⁵ A. Wiśniewska–Szałek A., *Płeć w miejscu pracy – rola kobiety we współczesnym zarządzaniu*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.

¹⁶ <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/15824/> listopad 2014.

¹⁷ <https://www.conference-board.org/>.

¹⁸ Bardzo podobne wnioski zostały osiągnięte w ramach realizowanych badań *The CS Gender 3000: Women in Senior Management*.

Rysunek 1. Rentowność kapitału własnego w firmach a udział kobiet



Źródło: *The CS Gender 3000 Women in Senior Management*, Credit Suisse, wrzesień 2014, s. 16.

5. Zakończenie

Pomimo optymistycznych danych dotyczących zmiany w realizowaniu karier zawodowych kobiet i mężczyzn oraz ewidentnym wpływie pań na kondycję finansową przedsiębiorstw ich ilość w aktywnym kreowaniu przestrzeni biznesowej jest jeszcze zdecydowanie za mała. Można jednak założyć, iż kariera kobiet będzie się dynamicznie rozwijała a one same staną się motorem generującym wzrost gospodarczy w wymiarze makroregionalnym. Należy podkreślić, iż tradycyjne podejście wskazujące, iż los pracownika jest ściśle uzależniony od firmy, w której ulega dewaluacji. Aktualnie zwraca się uwagę na konieczność innego spojrzenia na pracownika, na samodzielność podejmowania przez niego decyzji, pracę opartą na wiedzy, na umiejętności podejmowania samodzielnych, strategicznych decyzji w odniesieniu do kwestii własnego rozwoju, a przede wszystkim na tworzenie indywidualnego wizerunku i obszaru swoich kompetencji, zarówno zawodowych jak i osobistych. Aktualny uniwersalizm kariery brzmi następująco: *"rozwój człowieka następuje w ciągu całego życia, a odzwierciedleniem tego rozwoju jest jego kariera życiowa i zawodowa, którą można rozpatrywać zarówno z indywidualnego, jak i instytucjonalnego punktu widzenia"*¹⁹. Zmiany tego rodzaju stają się narzędziem w rękach kobiet, które mogą wykorzystywać całych wachlarz swoich możliwości do wyboru odpowiedniej strategii budowania i realizowania kariery zawodowej. *„Grzeczne dziewczynki zazwyczaj świetnie czują się na ciepłej bezpiecznej posadce. Dobrze sprawdzają się na swoim stanowisku, są sumienne i poukładane, nie wadzą nikomu. (...) Niegrzeczna dziewczynka za często mówi to, co myśli, i za bardzo pyskuje. Czasem obrywa za to po nosie, wplątuje się w konflikty albo dostaje wypowiedzenie. Ale podnosi się i radzi sobie jeszcze lepiej niż poprzednio. Dostaje jeszcze lepsze stanowisko, jeszcze bardziej wymagające i odpowiedzialne. Czasem zakłada własną firmę. (...) Może jest jej trudniej, ale częściej dostaje awans od życia."*²⁰

Zakończeniem niech staną się wyniki badań realizowane w ramach programów *Diversity*. 54% z przebadanych kobiet odpowiedziało się, iż sukces zawodowy jest poczuciem samorealizacji w pracy. 71% menedżerek jako główny czynnik sukcesu wskazały na własne predyspozycje, siłę charakteru, konsekwencję w działaniu i wytrwałość.²¹

¹⁹ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 54.

²⁰ <http://onepress.pl/ksiazki/grzeczne-dziewczynki-nie-awansuja-101-bledow-popolnianych-przez-kobiety-ktore-nieswiadomie-niszczą-lois-p-frankel.grzew2.htm> [grudzień 2014].

²¹ <http://www.diversity.com>.

Bibliografia

1. Adams S., Krukowska M., *Lepsze wyniki dzięki kobietom*, Forbes 2014.
2. Angier M.E., Pond S., Angier D., *101 Best Ways To Get Ahead*, "Success Networks", United States, 2004.
3. Bollinger L., O'Neill C., *Women in Media Careers: Success Despite the Odds*, University Press of America, United States 2008.
4. Brdulak H., *Elastyczny styl zarządzania kobiet*, „Harvard Business Review Polska”, 2008.
5. Fisher H., *Pierwsza pleć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003.
6. Frankel L.P., *Grzeczne dziewczynki nie awansują*, Helion, Gliwice 2010.
7. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
8. Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
9. Kupczyk T., *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu – liczebność, kompetencje, współdziałanie, konieczne zmiany*, WSH, Wrocław 2013.
10. Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, WSH, Wrocław 2009.
11. Lisowska E., *Kobięcy styl zarządzania*, Helion, Gliwice 2009.
12. Misiewicz P., *Aspekty rozwoju zawodowego człowieka*. /W:/ „Magazyn Businessman”, 2008, Nr 7.
13. Mrozowicki, A. Domecka, M., *Robotnicy i ludzie biznesu. Wzory karier zawodowych a zmiana społeczna w Polsce*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”/”Qualitative Sociology Review”, 2008, nr 4 (1).
14. Olszewska B., *Przywództwo*. /W:/ *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*, red. nauk.: B. Olszewska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.
15. Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
16. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008.
17. Rollnik-Sadowska E., *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Difin, Warszawa 2010.
18. Rosener J. B., *Przywództwo i paradoks płci*. /W:/ *Kobiety, mężczyźni i pleć*, red. nauk.: M.R. Walsh, IFiS PAN, Warszawa 2003.
19. Schuler R.S., *Managing Human Resources*, New York University 1992.
20. Suchar M., *Modele karier. Przewidywanie kolejnego kroku*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
21. Vinnicombe S., Colwill N. L., *Kobieta w zarządzaniu*, Astrum, Wrocław 1999.
22. Wiśniewska-Szałek A., *Pleć w miejscu pracy – rola kobiety we współczesnym zarządzaniu*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Netografia

1. Corporate Citizneship „Womean mean business. Empowerment in developing markets” http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/07/Women_Mean_Business_Corporate_Citizenship_ICCSR_2012.pdf.
2. European Professional Women’s Network <http://www.pwnglobal.net>.
3. <http://kobiety.pigkrosno.pl>.
4. <http://onypress.pl/ksiazki/grzeczne-dziewczynki-nie-awansuja-101-bledow-popelnianych-przez-kobiety-ktore-nieswiadomie-niszczą-lois-p-frankel.grzew2.htm>.
5. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/W-polskich-firmach-ubylo-kobiet-na-wysokich-stanowiskach-3076114.html>.
6. <http://www.certuscapital.pl>.
7. <http://www.diversity.com.pl>.
8. <http://www.hbrp.pl>.

9. http://www.ibrpolska.pl/database/uploads/file/Pliki%20Do%20Pobrania/Raport_koncowy_Badanie_firm_rodzinnych.pdf.
10. http://www.rynekpracy.pl/monitor_ryнку_pracy_1.php/.
11. *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, http://kodywartosci.pl/kw_raport.pdf.
12. Lisowska E., *Polki są najbardziej przedsiębiorcze w Europie*. *Bankier.pl*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polki-sa-najbardziej-przedsiębiorcze-w-Europie-1521563.html>.
13. Pellegrino G., D'Amato S., Weisberg A., *The gender dividend: Making the business case for investing in women*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Greece/dttl_ps_genderdividend_130111.pdf.

Summary

CAREER WOMEN IN BUSINESS DETERMINANT OF COMPETITIVENESS

The main aim of this paper is subject careers with special emphasis on the specifics of their implementation by women. The aim is to analyze the development situation careers of women in contemporary of the labor market and their impact on the functioning of companies. This paper is based on an analysis of literature studies.

CZEŚĆ II

INNOWACYJNOŚĆ I JAKOŚĆ WYZNACZNIKAMI ŚCIEŻKI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Krystyna Poznańska
Zakład Zarządzania Innowacjami
Instytut Przedsiębiorstwa
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

DETERMINANTY WZROSTU INNOWACYJNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

Streszczenie

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie wpływają bardzo silnie na zachowania instytucji wszelkiego rodzaju, w szczególności na przedsiębiorstwa. Ich sukces uzależniony jest od poziomu innowacyjności. Wyzwanie to dotyczy również polskich przedsiębiorstw. Tymczasem z badań wynika, iż poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw jest stosunkowo niski. Biorąc to pod uwagę, w rozdziale przedstawiono wybrane wskaźniki charakteryzujące innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych, a następnie przedstawiono wyniki badań dotyczących czynników determinujących innowacyjność z obszaru działalności badawczo-rozwojowej.

1. Wprowadzenie

Innowacje są uznawane obecnie za jeden z najważniejszych czynników rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw. Dlatego też, innowacje muszą być wprowadzane zarówno przez przedsiębiorstwa o ustabilizowanej pozycji rynkowej, jak i przedsiębiorstwa dopiero wkraczające na rynek. Tym co skłania ustabilizowane firmy do wprowadzania innowacji jest niebezpieczeństwo wydarcia im palmy pierwszeństwa przez potencjalnych konkurentów. Samozadowolenie jest największym zagrożeniem ustabilizowanych i dobrze prosperujących firm. Aby uniknąć tego zagrożenia muszą one wprowadzać innowacje. Również wejście na nowe rynki uzależnione jest od innowacyjności oferty rynkowej. Dlatego też, powstaje pytanie jak kształtuje się poziom innowacyjności oraz jakie są ograniczenia wzrostu innowacyjności polskich przedsiębiorstw, w szczególności przedsiębiorstw przemysłowych.

2. Aktywność innowacyjna polskich przedsiębiorstw

Analizując dane statystyczne można zauważyć, iż poziom innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce nie jest wysoki. W latach 2011–2013 aktywnych innowacyjnie było 17,1% przedsiębiorstw przemysłowych.

wych, które wprowadziły innowacje produktowe lub procesowe. Wybrane dane dotyczące innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych przedstawiono w tabeli 1. Jak można zauważyć największy jest udział przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły innowacje procesowe. Natomiast w okresie 2011–2013 w stosunku do okresu 2010–2012 wyraźnie zmniejszył się udział przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje organizacyjne i marketingowe. I tak w przypadku innowacji organizacyjnych udział ten zmniejszył się o 2 punkty procentowe, w przypadku innowacji marketingowych o 2,7 punktu procentowego.

Tabela 1. Wybrane dane dotyczące innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych (małych, średnich i dużych) w Polsce w latach 2010–2012 oraz 2011–2013

Wyszczególnienie	2010–2012	2011–2013
	(w %)	
Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych – innowacje produktowe lub procesowe	16,5	17,1
Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych – innowacje produktowe	11,2	11,0
Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych – innowacje procesowe	12,4	12,8
Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych – innowacje organizacyjne	10,3	8,3
Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych – innowacje marketingowe	10,2	7,5

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012*, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2013, s. 10; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce, Informacja sygnałna*, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2014, s. 1–4.

Analizując również inne dane statystyczne odnośnie innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych, można zauważyć, iż aktywność innowacyjna tych przedsiębiorstw uległa pogorszeniu. Świadczą o tym m.in. udział przychodów ze sprzedaży nowych lub istotnie ulepszonych produktów w przychodach ogółem. Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w latach 2011–2013 w przychodach ze sprzedaży ogółem wyniósł 8,6% i zmniejszył się o 0,3 punktu procentowego w stosunku do okresu 2009–2011. W przychodach ze sprzedaży ogółem przeważa udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych z punktu widzenia przedsiębiorstwa (w latach 2011–2013 – 4,8%) nad udziałem przychodów ze sprzedaży produktów nowych dla rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (3,8%). Biorąc pod uwagę poszczególne grupy przedsiębiorstw przemysłowych, można jednak zauważyć pozytywną tendencję, iż w małych i średnich przedsiębiorstwach przeważa udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ogółem z punktu widzenia rynku. W latach 2011–2013 udział ten wyniósł odpowiednio 2,4 % i 2,6 % (por. tabela 2).

Z danych przedstawionych w tabeli 3 wynika, iż w 2013 roku poziom nakładów na działalność innowacyjność uległ zmniejszeniu w porównaniu do 2008 roku, do którego nakłady te systematycznie rosły. W 2013 roku nakłady na działalność innowacyjną wynosiły 20958,9 mln zł, co oznaczało spadek o 15 %. Pozytywny trend wystąpił w grupie średnich przedsiębiorstw, które systematycznie zwiększały nakłady na działalność innowacyjną. Analizując nakłady na działalność innowacyjną należy zwrócić uwagę na ich strukturę. W okresie 2006–2013 w strukturze nakładów na działalność innowacyjną tej dominują bowiem nakłady na środków trwałych (por. tabela 4). Niepokojący jest natomiast fakt stosunkowo niskiego udziału nakładów na zakup wiedzy w nakładach ogółem na działalność innowacyjną. Najwyższy udział odnotowano w 2010 roku, w którym udział ten wynosił 4,07%. Świadczy to o niskiej skali poziomu transferu wiedzy z innych podmiotów, w tym instytutów badawczych. Przedsiębiorstwa przemysłowe bazują w dużym stopniu na własnych rozwiązaniach. Stąd skala nowości innowacji przez nie wprowadzonych jest stosunkowo niska. Zjawiskiem godnym odnotowania jest fakt, iż udział nakładów na działalność badawczo–rozwojową w nakładach na działalność innowacyjną ogółem uległ zwiększeniu i wynosił w 2013 roku 19,27%. Jest to pozytywne zjawisko, gdyż aktywność badawczo–rozwojowa sprzyja zwiększeniu zdolności do wprowadzania własnych innowacji przez przedsiębiorstwa, jak i do absorpcji innowacji z rynku. Dlatego też, jak to podkreślają J. Tidd i J. Bessant, pionierów rynkowych cały czas charakteryzuje wysoki poziom nakładów na badania i rozwój. Wyodrębniają następujące podstawowe argumenty za dużym znaczeniem badań i rozwoju dla rozwoju firmy:

1. znaczenie zharmonizowani innowacji ze strategią przedsiębiorstwa oraz przykładanie dużej wagi do potrzeb konsumentów i rynku,
2. występowanie silnej korelacji w przedsiębiorstwie między nakładami na działalność badawczo–rozwojową i liczbą nowych wprowadzonych produktów na rynek a jego wynikami finansowymi,
3. stopa zwrotu z działalności badawczo–rozwojowej wynosi blisko 33%, zysk pojawia się po 5 latach, przy czym innowacje procesowe wykazują czterokrotnie wyższą stopę zwrotu niż innowacje produktowe¹.

Wielu polskich badaczy podkreśla również, iż kluczową rolę w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych odgrywa ich działalność badawczo–rozwojowa. I tak przykładowo, A.H. Jasiński twierdzi, iż dzięki działalności badawczo–rozwojowej zachowana jest ciągłość między działalnością rozwojową firmy a innowacją a ponadto najlepiej realizuje się pomysły własne. Ponadto prowadzone prace badawczo–rozwojowe zazwyczaj mają charakter prac stosowanych i rozwojowych, niż te które prowadzone są w szkołach wyższych, instytutach PAN, czy innych instytucjach nauko–badawczych².

Biorąc pod uwagę przytoczone argumenty za znaczeniem działalności badawczo–rozwojowej, w dalszej części opracowania przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach przemysłowych dotyczących determinant wzrostu innowacyjności z obszaru działalności badawczo–rozwojowej.

¹ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 237, 244, 547 i 733.

² A.H. Jasiński, *Innowacyjność polskiego przemysłu? /W:/ Innowacyjność. Uwarunkowania, strategie, wyzwania*, red. nauk.: A. Kamińska, Placet, Warszawa 2014, s. 66.

Tabela 2. Udział przychodów przedsiębiorstw przemysłowych ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem w latach 2009–2013

Wyszczególnienie	Produkty wprowadzone na rynek								
	Ogółem			Nowe dla rynku			Nowe tylko dla przedsiębiorstwa		
	2009–2011	2010–2012	2011–2013	2009–2011	2010–2012	2011–2013	2009–2011	2010–2012	2011–2013
	(w % przychodów ze sprzedaży ogółem)								
Przedsiębiorstwa przemysłowe	8,9	9,2	8,6	5,2	3,8	3,8	3,7	5,4	4,8
Przedsiębiorstwa o zatrudnieniu:									
10–49	1,7	1,9	3,2	0,6	1,2	2,4	1,1	0,8	0,8
50–249	5,5	4,7	5,2	2,5	2,3	2,6	3,0	2,5	2,6
250 i więcej	11,0	11,9	10,6	6,7	4,8	4,4	4,3	7,2	6,2

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, Informacja sygnałna, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa październik 2014, s. 5.

Tabela 3. Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych w okresie 2005–2013 (w mln zł)

Wyszczególnienie	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ogółem	17 249,3	19 804,6	24 684,0	22 652,1	23 757,8	20 821,1	21 535,4	20 058,9
Przedsiębiorstwa o zatrudnieniu:								
10–49	1 218,4	–	997,9	1 246,6	1 378,7	1 444,6	1 242,2	
50–249	3 809,9	3 762,3	4 742,0	3 914,9	4 515,0	4 272,6	5 073,1	
250 i więcej	12 221,1	16 042,3	18 944,1	17 490,5	17 864,0	15 103,9	15 220,1	

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, Informacja sygnałna, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa październik 2014, s. 4.

Tabela 4. Struktura nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych w wybranych latach okresu 2006–2013 (w %)

Wyszczególnienie	2006	2008	2010	2012	2013
Nakłady ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
W tym:					
Działalność badawczo-rozwojowa	9,50	8,15	14,62	17,39	19,27
Zakup wiedzy	2,01	1,10	4,07	3,21	2,22
Środki trwałe	78,86	84,72	74,79	73,59	73,75

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Nauka i technika w roku 2011*, GUS, Warszawa 2012, s. 122; *Nauka i technika w roku 2012*, GUS, Warszawa 2013, s. 138, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, s. 69–70.

Biorąc pod uwagę przytoczone dane odnośnie innowacyjności przedsiębiorstw oraz argumenty za znaczeniem działalności badawczo-rozwojowej, w dalszej części opracowania przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach przemysłowych dotyczących determinant wzrostu innowacyjności z obszaru działalności badawczo-rozwojowej.

3. Determinanty wzrostu innowacyjności polskich przedsiębiorstw przemysłowych w świetle wyników badań empirycznych

3.1. Charakterystyka próby badawczej i przedmiot badania

Poznanie czynników hamujących innowacyjność technologiczną przedsiębiorstw przemysłowych było m.in. przedmiotem badań prowadzonych przez zespół kierowany przez S. Sudoła w ramach projektu NCN pt. „Warunki zdynamizowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych”³. Jedną z przyjętych metod badawczych było badanie ankietowe przeprowadzone w sierpniu 2014r. przez Centrum Badania Opinii Społecznej CBOS w wykorzystaniu metody *Computer Assisted Telephone Interview*. W badaniu wzięło udział 100 celowo dobranych z bazy CBOS przedsiębiorstw przemysłowych. Respondenci stanowią kadry zarządzającą badanych przedsiębiorstw, przy czym prawie połowa to właściciele (47%), 39% respondentów pełniło funkcję prezesa lub dyrektora, 14% pracowało na stanowisku menedżerskim wyższego szczebla. Respondenci posiadali szeroką wiedzę na temat zagadnień będących przedmiotem badania oraz prezentują poglądy kadry zarządzającej. Badanie miało charakter anonimowy oraz reprezentowało poglądy kadry zarządzającej

Badaniem objęto zarówno mikro małe i średnie, jak i przedsiębiorstwa. Udział mikro przedsiębiorstw wynosił 20% badanej próby, zaś małych i średnich odpowiednio 30% i 40%. 10% badanych respondentów było pracownikami dużych przedsiębiorstw. Zgodnie z powszechnie obowiązującą zasadą, stosowaną

³ Badanie przeprowadzone w 2014r. Autorka niniejszego opracowania jest głównym wykonawcą w wymienionym granicy NCN.

przez Eurostat, GUS oraz polską i zagraniczną literaturą przedmiotu, przyjęto uproszczone kryterium określania wielkości przedsiębiorstwa w oparciu o liczbę zatrudnionych⁴.

W badaniu uczestniczyli respondenci pracujący w przedsiębiorstwach przemysłowych, reprezentujący takie branże, jak spożywcza (19%, przemysł maszynowy (14%, przemysł odzieżowy, tekstylny i włókienniczy (13%, przemysł materiałów budowlanych (12%, drzewny (8%, metalowy i narzędziowy (7%, chemiczny, elektrotechniczny i farmaceutyczny (po 5%). Pozostałe branże stanowiły 12%.

31% badanych przedsiębiorstw posiadało formę prawną spółek z o.o., zaś 11% spółek cywilne. Inne formy prawne deklarowane przez respondentów stanowiły spółdzielnie 7% badanych przedsiębiorstw oraz spółki akcyjne i jawne (po 6 %). Pozostałe formy prawne występowały nielicznie i stanowiły łącznie 6% badanych przedsiębiorstw.

Badane przedsiębiorstwa charakteryzują się dość długim stażem funkcjonowania na rynku, co jest korzystne z punktu widzenia rzetelności odpowiedzi i badania. Ponad 65% przedsiębiorstw została utworzona po 1990 roku. Przedsiębiorstwa powstałe po 2004 roku stanowiły 18% badanej próby. Można przypuszczać, iż dotychczasowa działalność umożliwiła firmom poznanie otoczenia i najważniejszych determinant ich innowacyjności, w tym z zakresu działalności badawczo-rozwojowej.

Przedmiotem badania były cztery grupy czynników determinujących wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych z obszaru:

1. pracowników i kadry kierowniczej,
2. uwarunkowań finansowych,
3. działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa,
4. uwarunkowań rynkowych.

W każdej z tych grup wyodrębniono od kilku do kilkunastu czynników, których znaczenie respondenci oceniali w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, że dany czynnik nie występuje w przedsiębiorstwie, 1 – nie ma znaczenia w firmie, 2 – ma małe znaczenie, 3 – ma średnie znaczenie, 4 – ma wysokie znaczenie, 5 – ma bardzo wysokie znaczenie. Respondenci mogli również sami określić inne czynniki sprzyjające lub hamujące innowacje technologiczne w przedsiębiorstwie.

3.2. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych

Biorąc pod uwagę znaczenie działalności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach, poniżej scharakteryzowane zostały wyniki badań dotyczące determinant innowacyjności z tego obszaru. Czynniki sprzyjające i hamujące innowacyjność przedsiębiorstw zostały przedstawione na wykresie 1 i 2. Wśród czynników sprzyjających działalności innowacyjnej cztery zostały uznane przez respondentów za najważniejsze, tj.:

- znajomość w przedsiębiorstwach trendów badawczych i rozwojowych w obszarze swojej działalności w Polsce i na świecie,
- podejmowanie prac nad innowacjami z powodu świadomości o działalności innowacyjnej przedsiębiorstw konkurencyjnych,
- posiadanie przez przedsiębiorstwa efektywnej współpracy w zakresie innowacji z jednostkami badawczymi (szkołami wyższymi, instytutami, centrum badawczo-rozwojowym),
- posiadanie przez przedsiębiorstwo własnych, dobrze wyposażonej komórek badawczo-rozwojowych.

Natomiast za najważniejsze czynniki hamujące działalność innowacyjną respondenci uznali:

⁴ Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004r. (Dz. U. z 2004r., nr 173, poz. 1807). Przedsiębiorstwa mikro obejmują przedsiębiorstwa o zatrudnieniu 0 do 9 osób, przedsiębiorstwa małe – zatrudniają od 10 do 45 osób, zaś przedsiębiorstwa średnie – od 50 do 250 osób. Przyjęcie wielkości zatrudnienia jako jedynego kryterium określenia wielkości firm wynika z faktu, iż przedsiębiorcy niechętnie udzielają informacji dotyczących pozostałych ustawowo zdefiniowanych kryteriów podziału wielkości przedsiębiorstw.

- ograniczenia działalności badawczo–rozwojowej ze względu na brak wykwalifikowanego personelu do jej prowadzenia,
- brak zainteresowania jednostek naukowych współpracą z przedsiębiorstwami w zakresie komercjalizacji ich wyników badawczych.

Blisko 40% badanych respondentów oceniło, że czynniki te mają wysoki i bardzo wysoki hamujący wpływ na działalność innowacyjną. Kolejne miejsca zajmują trzy wskazania, ocenione przez respondentów jako bariery (37% wskazań na znaczenie wysokie i bardzo wysokie). Można do nich zaliczyć:

- brak dopływu nowych rozwiązań technologicznych z ośrodków naukowych,
- brak albo niski poziom w przedsiębiorstwie wynalazczości pracowniczej,
- wysokie ryzyko niepowodzeń w działalności innowacyjnej zniechęcające do prowadzenia prac badawczo–rozwojowych.

Z pośród 12 wyodrębnionych czynników ograniczających działalność innowacyjną najniżej ocenione zostały : brak aktywności w obszarze badań i rozwoju z powodu oparcia produkcji na kupowanych licencjach oraz występowanie początkowej fazy rozwoju własnej działalności badawczo–rozwojowej, która jest mało efektywna i nie dostarcza istotnych propozycji produktowych i procesowych. Łączna ocena respondentów czynników, które posiadają wysokie i bardzo wysokie znaczenie dla działalności innowacyjnej, była najniższa i wynosiła odpowiednio 19% i 21%.

Biorąc pod uwagę przytoczone wyniki badań empirycznych, można zauważyć, iż zarówno w grupie czynników hamujących, jak i sprzyjających działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach, szczególnie wysoko oceniona została współpraca w zakresie innowacji przedsiębiorstw z jednostkami badawczo–rozwojowych. W tym aspekcie ważna jest również zmiana sposobu myślenia przedsiębiorców i menedżerów. W ostatnim okresie w teorii innowacji dominują bowiem interaktywne modele innowacje, podkreślające współdziałanie wielu organizacji w procesie generowania i rozwijania innowacji, w tym przedsiębiorstw, instytucji sektora B+R oraz instytucji wspierających. Podkreśla się, że znaczna część przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich, nie posiada własnego zaplecza badawczo–rozwojowego, dlatego powinna pozyskiwać wiedzę i innowacje z zewnątrz. Dostęp do zewnętrznych rozwiązań innowacyjnych na rynku, pochodzących od innych firm i instytucji naukowo–badawczych, może umożliwić rozwój tych przedsiębiorstw. W wielu gospodarkach, aby umożliwić transfer wiedzy i innowacji, rozwijane są instytucje pośredniczące między oferentami a odbiorcami innowacji. Zalicza się do nich centra transferu technologii, akademickie inkubatory przedsiębiorczości, parki naukowo–technologiczne, itp. Celem tych instytucji jest z jednej strony poprawa i zwiększenie współpracy między instytucjami naukowymi, z drugiej zaś strony przybliżenie instytucjom naukowym zapotrzebowania przedsiębiorstw na innowacyjne rozwiązania.

Rysunek 1. Co najbardziej sprzyja/pomaga w podejmowaniu i realizacji innowacji w Państwa przedsiębiorstwie?

Czynniki dotyczące działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa

- 0 - dany czynnik nie występuje w firmie ■ 1 - nie ma znaczenia
 □ 2 - ma małe znaczenie □ 3 - ma średnie znaczenie
 □ 4 - ma wysokie znaczenie ■ 5 - ma bardzo wysokie znaczenie

Znajomość w przedsiębiorstwie trendów badawczych i rozwojowych w obszarze swojej działalności w Polsce i na świecie

(%)



Podejmowanie prac nad innowacjami, z powodu świadomości przedsiębiorstwa o działalności innowacyjnej przedsiębiorstw konkurujących



Posiadanie przez przedsiębiorstwo efektywnej współpracy w zakresie innowacji z jednostkami badawczymi (szkołą wyższą, instytutem, centrum badawczo-rozwojowym)



Posiadanie przez przedsiębiorstwo efektywnej współpracy w zakresie przygotowywania i wdrażania innowacji z innymi polskimi przedsiębiorstwami na podstawie np. aliansu strategicznego, w ramach konsorcjum lub klastrów



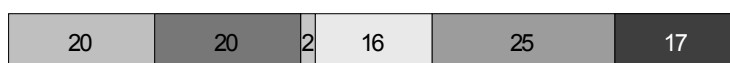
Posiadanie przez przedsiębiorstwo efektywnej współpracy w zakresie przygotowywania i wdrażania innowacji z partnerami zagranicznymi (przemysłowymi, badawczymi)



Występowanie w przedsiębiorstwie wysokiego udziału zatrudnionych w sferze Badania+Rozwój



Posiadanie przez przedsiębiorstwo własnych, dobrze wyposażonych komórek badawczo-rozwojowych



Źródło: wyniki badań przeprowadzonych przez CBOS na potrzeby grantu nt. *Warunki zdynamizowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych*, Warszawa 2014.

Rysunek 2. Co najbardziej przeszkadza i hamuje innowacje w Państwa przedsiębiorstwie?

Czynniki dotyczące działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa

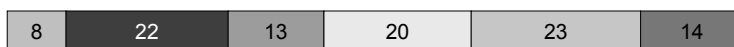
- 0 - dany czynnik nie występuje w firmie ■ 1 - nie ma znaczenia
 ■ 2 - ma małe znaczenie □ 3 - ma średnie znaczenie
 ■ 4 - ma wysokie znaczenie ■ 5 - ma bardzo wysokie znaczenie

Brak w przedsiębiorstwie informacji o nowych wynikach badań, które mogłyby być w nim zastosowane w postaci innowacji produktowych lub procesowych

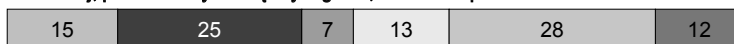
(%)



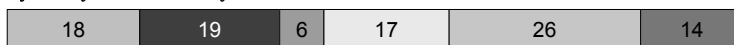
Brak dopływu nowych rozwiązań technologicznych z ośrodków badawczych



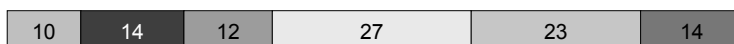
Niemożliwość zastosowania w produkcji dostępnych wyników badań przeprowadzonych w jednostce naukowej, ponieważ wyniki są zbyt ogólne, albo nie w pełni zrozumiałe



Brak zainteresowania jednostek naukowych współpracą z przedsiębiorstwem w zakresie komercjalizacji ich wyników badawczych



Brak albo mały poziom w przedsiębiorstwie wynalazczości pracowniczej



Występowanie działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa dopiero w początkowej fazie rozwoju, która jest mało efektywna i nie dostarcza istotnych propozycji produktowych i procesowych



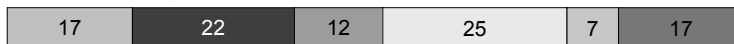
Brak aktywności w zakresie badań i rozwoju z powodu oparcia produkcji na kupowanych licencjach



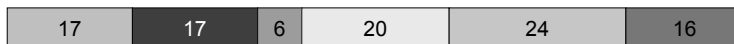
Brak odczuwania przez przedsiębiorstwo potrzeby prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej ze względu na brak presji rynku na innowacje



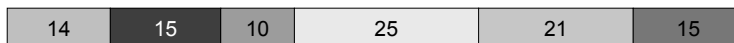
Brak w przedsiębiorstwie działalności badawczo-rozwojowej z powodu nieposiadania laboratoriów niezbędnych do prowadzenia tej działalności



Ograniczenie działalności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwie ze względu na brak wykwalifikowanego personelu do jej prowadzenia



Brak działalności badawczo-rozwojowej wynikający z braku partnerów do współpracy w zakresie tej działalności



Wysokie ryzyko niepowodzeń w działalności innowacyjnej odstraszaające od działalności badawczo-rozwojowej



Źródło: wyniki badań przeprowadzonych przez CBOS na potrzeby grantu nt. *Warunki zdynamizowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych*, Warszawa 2014.

Z badań wynika, iż w gospodarce polskiej istnieją wiele barier podejmowania współpracy z instytucjami naukowymi, powstaje pytanie o przyczyny tego stanu rzeczy. Jako powody niepodejmowania współpracy wskazywali najczęściej: brak informacji o ofertach podmiotów naukowych, wysoki koszt oferowanych usług, bariery biurokratyczne, oraz zakres usług nie odpowiadający zakresowi działalności firmy (por. tabela 5).

Tabela 5. Jakie są najważniejsze bariery współpracy z instytucjami naukowymi

Wyszczególnienie	Udział w ogólnej liczbie badanych przedsiębiorstw (w %)
Brak informacji o ofercie instytucji naukowych	29
Brak zainteresowania ze strony instytucji naukowych	21
Oferowane usługi są zbyt kosztowne	30
Oferowane usługi są mało zaawansowane merytorycznie	6
Oferowane usługi są zbyt zaawansowane merytorycznie	4
Oferowane usługi nie odpowiadają zakresowi działalności firmy	19
Jednostka naukowa znajduje się zbyt daleko od przedsiębiorstwa	4
Bariery biurokratyczne	26
Inne bariery	3
Brak barier	21
Trudno powiedzieć	2
Ogółem	505=100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w grupie 505 przedsiębiorstw; badania statutowe prowadzone przez autorkę, KNOP SGH pt. *Współpraca MSP w zakresie innowacyjności*, Warszawa październik 2014.

Powyższe wyniki potwierdzają również badania prowadzone przez innych badaczy. Bariera informacyjna jest najczęściej wskazywana jako przyczyna nie nawiązywania współpracy przedsiębiorstw z instytucjami naukowymi. Przedsiębiorcy bardzo często zwracają uwagę, że właściwie nie znają oferty badawczo-rozwojowej placówek naukowych a także napotykać trudności w uzyskaniu wyczerpującej informacji na temat potencjału badawczego uczelni. Bariery są także niewysoka świadomość przedsiębiorców na temat korzyści, jakie mogą osiągnąć poprzez współpracę ze środowiskiem naukowym. Wszystkie te czynniki prowadzą do niezgodności oczekiwań obu stron związanych z formą i zakresem współpracy. Wyniki badań wskazują, że jest to kwestia, o którą należy dbać i usprawniać. Ponad 70% szkół wyższych nie podjęło próby szybkiego dotarcia do przedsiębiorców za pośrednictwem instytucji otoczenia biznesu (IOB). Oznacza to, że istniejący potencjał nie jest wykorzystywany. Bariery informacyjne nie znikają nawet wtedy, kiedy zostanie już nawiązana współpraca. Warto zwrócić uwagę, że brak sprawnej komunikacji między oboma środowiskami może doprowadzić do dysfunkcji polegającej na tym, że niedoinformowane przedsiębiorstwa nie są w stanie optymalnie wykorzystać możliwości

oferowanych im przez ośrodki naukowe a te z kolei nie dostarczają takich wyników badań naukowych, które w pełni odpowiadałyby potrzebom biznesu⁵.

4. Zakończenie

Biorąc pod uwagę wyniki badań przytoczonych badań empirycznych, można stwierdzić, iż wśród wielu czynników determinujących innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych, czynniki związane z działalnością badawczo-rozwojową, odgrywają bardzo ważne znaczenie. W ostatnim okresie udział nakładów przedsiębiorstw na działalność badawczo-rozwojową w nakładach na działalność innowacyjną uległ zwiększeniu. Jednak respondenci wskazują również, iż istnieje wiele czynników ograniczających działalność innowacyjną z tego obszaru. Można do nich zaliczyć w szczególności brak zainteresowania sektora nauki współpracą z przedsiębiorstwami przemysłowymi, jak też wysokie ryzyko niepowodzeń w działalności innowacyjnej. Mimo wielu korzyści jakie można odnieść ze współpracy w zakresie innowacyjności, polskie przedsiębiorstwa niechętnie podejmują tego typu działania. Do barier ograniczających współpracę podmiotów gospodarczych z uczelniami zaliczono biurokrację, słaby przepływ informacji i brak promocji ze strony instytucji naukowych, brak zainteresowania ze strony przedsiębiorstwa oraz brak kapitału instytucjonalnego. Jedną z podstawowych przyczyn niskiej oceny oferty instytucji naukowych jest także wysoki koszt usług przez usług przez nich oferowanych.

Bibliografia

1. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012*, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2013.
2. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2014.
3. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, Informacja sygnałna, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa, październik 2014.
4. Jasiński A.H., *Innowacyjność polskiego przemysłu? /W:/ Innowacyjność. Uwarunkowania, strategię, wyzwania*, red. nauk.: A. Kamińska, Placet, Warszawa 2014.
5. Kulawczuk, E., Kulawczuk, P., *Oczekiwania pracowników nauki wobec przedsiębiorstw w zakresie współpracy badawczo-rozwojowej. /W:/ Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami*, red. nauk.: M. Bąk, P. Kulawczuk, IBnDiPP, KFKP, Warszawa 2009.
6. Matuszewski P., Poznańska K., Rudawski P, Zarzecki M., *Innowacyjność przedsiębiorstw na Mazowszu oraz współpraca ze szkołami wyższymi*, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2012.
7. *Nauka i technika w roku 2011*, GUS, Warszawa 2012.
8. *Nauka i technika w roku 2012*, GUS, Warszawa 2013.
9. Poznańska K., *Współpraca MSP w zakresie innowacyjności*, KNOP SGH, Warszawa 2014.
10. Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

⁵ Wyniki badań odnośnie zakresu i barier współpracy przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji przedstawiono w publikacji: P. Matuszewski, K. Poznańska, P. Rudawski, M. Zarzecki, *Innowacyjność przedsiębiorstw na Mazowszu oraz współpraca ze szkołami wyższymi*, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2012.

Summary

SOME DETERMINANTS OF INCREASING OF INNOVATIVENESS THE POLISH INDUSTRIES ENTERPRISES

The paper makes an attempt of the role of research and development as main factor of increasing of innovativeness. This paper show the empirical research on factors of increasing of innovativeness the polish enterprises and some barriers of cooperation enterprises with scientific subjects.

Jadwiga Kaczmarska-Krawczak
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

INNOWACJE JAKO CZYNNIK ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

W Polsce przedsiębiorstwa odnotowują niski poziom innowacyjności, który wynika głównie z braku własnych środków na zakup lub modernizację nowoczesnych technologii, czego efektem jest produkcowanie towarów niższej jakości. Można jednak oczekiwać, że innowacje będą coraz częściej postrzegane przez przedsiębiorstwa jako niezbędny element ich rozwoju i staną się ważnym celem w ich strategii.

Celem rozdziału jest pokazanie znaczenia innowacji jako czynnika, który sprzyja rozwojowi przedsiębiorstw.

1. Wprowadzenie

Problematyka związana z innowacyjnością od pewnego czasu nabiera szczególnego znaczenia z powodu procesu budowy gospodarek opartych na wiedzy. Innowacje są uważane współcześnie za najważniejszy czynnik rozwoju gospodarczego tworzący nowe wartości. Są źródłem sukcesu wielu przedsiębiorstw.

Doświadczenie krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo potwierdza tezę, że innowacyjność jest źródłem sukcesu wielu firm działających na rynku. W ostatnich latach zachodzą głębokie zmiany, które mają miejsce w gospodarce oraz w biznesie, ponieważ Europa musi działać wspólnie, aby realizować z sukcesem strategię „Europa 2020”. Aby osiągnąć te założenia w dokumencie tym zwrócono uwagę na trzy podstawowe, wzajemnie wzmacniające się priorytety:

- wzrost inteligentny (ang. *smart growth*), czyli rozwój oparty na wiedzy i innowacjach,
- wzrost zrównoważony (ang. *sustainable growth*), czyli transformacja w kierunku gospodarki niskoemisyjnej, efektywnie korzystającej z zasobów i konkurencyjnej,
- wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu (ang. *inclusive growth*), czyli wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną¹.

¹ Komunikat Komisji, „Europa 2020” *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela 2010, s. 5.

Podstawowymi instrumentami realizacji celów strategii „Europa 2020” są opracowywane przez państwa członkowskie UE Krajowe Programy Reform oraz przygotowane przez KE inicjatywy przewodnie (ang. *flagship initiatives*), realizowane na poziomie UE, państw członkowskich, władz regionalnych i lokalnych. Wśród inicjatyw przewodnich należy wymienić Unię Innowacji, której celem jest poprawa warunków ramowych dla innowacji oraz wykorzystanie innowacji do rozwiązania najważniejszych problemów społecznych i gospodarczych wskazanych w strategii Europa 2020².

Celem opracowania jest opisanie znaczenia innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami we współczesnej gospodarce. W szczególności starano się zwrócić uwagę na przyczyny tworzenia innowacji, oraz bariery i efekty działalności innowacyjnej.

2. Pojęcie i istota innowacji

Pojęcie „innowacji” jest bardzo szerokie, a termin ten jest różnie interpretowany, co może wynikać zarówno z niedługiej tradycji badań nad innowacjami, jak i odmienności ujęć teoretycznych. Wieloaspektowość innowacji sprawia, że jednoznaczne jej sprecyzowanie czy zdefiniowanie w zasadzie nie jest możliwe.

Pojęcie innowacji do nauk ekonomicznych wprowadził J. Schumpeter. Jego ujęcie jest traktowane jako klasyczne. J. Schumpeter odniósł pojęcie innowacji do pięciu działań:

1. wprowadzenie nowego produktu, z jakim konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia, lub nadanie nowych cech produktowi,
2. wprowadzenie nowej metody produkcji jeszcze praktycznie nie wypróbowanej w danej dziedzinie przemysłu,
3. otwarcie nowego rynku, czyli takiego na którym dany rodzaj krajowego przemysłu uprzednio nie działał i to bez względu, czy rynek istniał wcześniej, czy nie,
4. zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone,
5. wprowadzenie nowej struktury organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie monopolu bądź jego złamanie³.

Według R.W. Griffina innowacje stanowią kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań już istniejących produktów i usług⁴. P.F. Drucker wymienia trzy warunki powodzenia innowacji:

- innowacja jest pracą, która wymaga wiedzy, a często również ogromnej pomysłowości,
- aby osiągnąć powodzenie, nowatorzy muszą wykorzystywać swoje silne strony oraz być emocjonalnie dostrojeni do okazji do innowacji,
- innowacja musi być zawsze blisko rynku, orientować się na rynek, a w istocie być przez niego inspirowana⁵.

Inną definicję innowacji opisuje Ph. Kotler uważając je jako dobro, które jest postrzegane jako nowe⁶. Ch. Frejman określa innowacją „(...) *pierwsze handlowe wprowadzenie (zastosowanie) nowego produktu, systemu lub urządzenia*”⁷. K. Szatkowski uważa, że „*pod pojęciem innowacji należy rozumieć zmiany polegające na udoskonalaniu bądź zastąpieniu istniejących wyrobów, metod wytwarzania, środków*

² <http://www.mg.gov.pl/Bezpieczenstwo+gospodarcze/Strategia+Europa+2020>, [1.07. 2015].

³ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 646.

⁵ P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 37.

⁶ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska. Warszawa 1994, s. 322, za: E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Łódź 1999, s. 12.

⁷ Ch. Frejman, *The economics of industrial innovation*, F. Printer, London 1982, s. 7, za: E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Łódź 1999, s. 13.

produkcji, metod organizacji pracy i narzędzi pracy. Ze zmianami tego rodzaju łączy się konieczność przyswojenia w produkcji zasobów wiedzy technicznej, która prowadzi do zwiększenia nowych lub doskonalszych środków produkcji, wyrobów, metod wytwarzania i systemów organizacji w przedsiębiorstwie i która uzyskała pozytywną ocenę techniczną, organizacyjną i ekonomiczną”⁸.

W. Janasz przyjmuje, „(...) że proces innowacyjny w znaczeniu czynnościowym zamyka się w prze-dziale od pierwszej koncepcji do pierwszej realizacji (...). W tym rozumieniu, proces innowacyjny oznacza zmiany materialne i niematerialne elementów w określonej jednostce gospodarczej. Bierze się tu pod uwagę jedynie ciąg zdarzeń, w którym stany poznawcze stanowią element innowacji. Podstawowym zdarzeniem w tak rozumianym procesie staje się wdrożenie nowego produktu lub rozwiązania w praktyce społecznej”⁹. Innowacja, jako podstawowy proces przedsiębiorstwa powinna obejmować:

- tworzenie nowych pomysłów, na które składa się między innymi: identyfikowanie potrzeb klientów, tworzenie atmosfery sprzyjającej powstawaniu nowych pomysłów i kreatywności wśród pracowników przedsiębiorstwa oraz wybór pomysłów, które mogą być rozwijane w nowe produkty i usługi,
- zmianę procesów produkcyjnych związaną z wprowadzaniem nowych technologii i metod zarządzania w celu zwiększenia wartości produktu lub usługi,
- rozwój produktów/usług, obejmujący cykl czynności od pomysłu do wprowadzenia nowego produktu lub usługi na rynek oraz koordynowanie działań zasobów ludzkich zaangażowanych w projektowanie i rozwój nowych produktów/usług,
- zmianę procesów marketingowych mającą na celu zwiększenie wartości istniejących produktów i usług lub stworzenie nowych,
- zarządzanie wiedzą i technologią wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również na zewnątrz przez zlecenie projektów B+R wyspecjalizowanym technologicznie i naukowo jednostkom, nawiązywanie aliansów technologicznych z innymi organizacjami oraz monitorowanie rozwoju technologicznego, który będzie miał wpływ na produkty i usługi w przyszłości¹⁰.

Z kolei, działalność innowacyjna według Podręcznika Oslo to wszelkie działania (przedsięwzięcia) o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym, których celem jest opracowanie i wdrożenie innowacji¹¹. Podręcznik Oslo wyróżnia cztery następujące rodzaje innowacji:

1. innowacja produktowa to wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych,
2. innowacja procesowa to innowacja w obrębie procesu to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii urządzeń oraz/lub oprogramowania,
3. innowacja marketingowa to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej,
4. innowacja organizacyjna to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem¹².

⁸ K. Szatkowski, *Istota i rodzaje innowacji*. [W:] *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. nauk.: M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001, s. 50–52.

⁹ W. Janasz, *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 71.

¹⁰ T. Ambler, D. Baldwin, R. Bradford, P. Duncan, *Elements of Innovation – How to Achieve Innovation in Mid-sized and Smaller Companies*, center for Simplified Strategic Planning, southport, Connecticut 2004, s. 23.

¹¹ OECD, Podręcznik Oslo, *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.

¹² J. Kaczmarek-Krawczak, *Analiza częstości stosowania innowacji oraz czynników warunkujących ich zastosowanie w MSP w regionie łódzkim*. [W:] *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, Wydawnictwo Polskie Towarzystwo

Przy analizie innowacyjności możemy wziąć pod uwagę następujące kryteria i wskaźniki:

- różnego rodzaju miary specyficznych efektów działania – np. ilość patentów zgłoszonych przez daną firmę, publikacji naukowych, jako wskaźnik „wyprodukowanej” wiedzy,
- liczba nowych produktów, jako wskaźnik sukcesu innowacji produktowych,
- pomiary jakości działania – takie jak badania zadowolenia konsumentów,
- efekty sukcesu strategicznego, gdzie całokształt działań firmy jest w jakiś sposób poprawiany i gdzie przynajmniej część z tych korzyści może zostać przypisana bezpośrednio lub pośrednio innowacji np. wzrost przychodów lub udział w rynku, zwiększona zyskowość itp.¹³

Innowacyjność jest często ujmowana jako zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji. Innowacyjność stanowi obecnie podstawowe wyzwanie w zarządzaniu gospodarką dla przedsiębiorstwa, regionu, państwa, Unii Europejskiej. Wynika to przede wszystkim z faktu konkurencyjności rynkowej, gdzie szansę rozwoju będą miały te przedsiębiorstwa, które będą wprowadzały nowe produkty, procesy oraz zmiany w zarządzaniu¹⁴. Działalność innowacyjna w znacznym stopniu wpływa na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa oraz powoduje wprowadzenie korzystniejszego rozwiązania i implementację usprawnień na poziomie przedsiębiorstwa poprawiających efektywność jej funkcjonowania, tworząc różnego rodzaju innowacje.

Za innowacje uważa się działania wdrożone w praktyce gospodarczej, a dotyczące nowego lub istotnie ulepszanego produktu bądź nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody organizacyjnej czy nowej metody marketingowej.

3. Analiza działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w regionie łódzkim – wyniki badań ankietowych

Pomiar innowacyjności nie jest rzeczą łatwą, ponieważ wymaga ujęcia wielu czynników, które w różny sposób prezentują stan innowacyjności danej gospodarki. Poziom innowacyjności Polski można określić na podstawie raportu „Europejski Ranking Innowacyjności 2015” przygotowanym przez Komisję Europejską. Ranking, który publikowany jest na stronach internetowych portalu innowacji UE pokazuje, że Polska plasuje się na wyższej pozycji niż w latach ubiegłych. W rankingu z roku 2013 roku Polska znajdowała się jeszcze w grupie „skromnych innowatorów”. Od tego czasu pozycja Polski jednak systematycznie rośnie. W 2015 roku awansowała na początek grupy „umiarkowanych innowatorów” i znajduje się obecnie na 25 miejscu¹⁵.

W Polsce widoczne jest zróżnicowanie międzyregionalne oraz wewnątrzregionalne działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Dystans pomiędzy najbardziej i najmniej innowacyjnymi województwami w sektorze przedsiębiorstw przemysłowych wynosi 9,9 p.p., a w sektorze usług 7,6 p.p. Z wyników badań przeprowadzonych w projekcie badawczym „Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego” przeprowadzonych w latach 2011–2013 przez zespół badawczy składający się z pracowników Uniwersytetu Łódzkiego pod kierownictwem prof. dr hab. Jerzego Różańskiego wynika, że województwo łódzkie charakteryzuje się najniższym poziomem innowacyjności w kraju. W badaniu wzięło udział 500 przedsiębiorców, w tym 343 (68,5%) to przedstawiciele firm produkcyjnych, a 157 (31,5%) usługowych¹⁶.

Ekonomiczne w Łodzi, 2014, s. 99 [za:] OECD, Podręcznik Oslo, *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.

¹³ A. Pomykalski, *Innowacyjność w rozwoju organizacji*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2013, nr 53, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 7.

¹⁴ A. Pomykalski, *op. cit.*, s. 6.

¹⁵ http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf, 3.07.15.

¹⁶ *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, red. nauk.: J. Różański, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2013, s. 56.

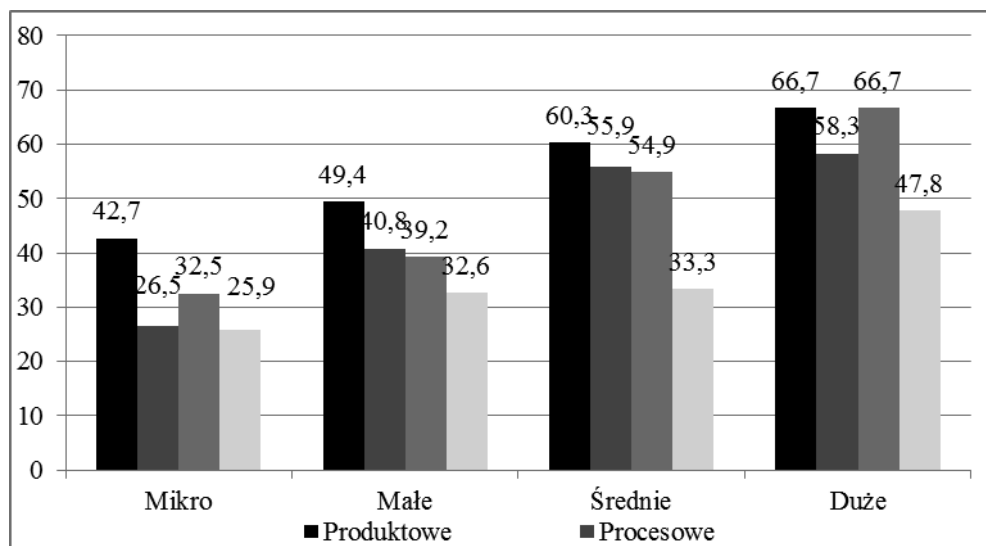
Wyniki badań wskazują, że 49% respondentów określa działalność innowacyjną przedsiębiorstw jako ważną, a 30,4% jako bardzo ważną. Tylko 7,4% uważa ją bez znaczenia.

Rola innowacji wzrasta wraz z wielkością przedsiębiorstwa. W kategorii odpowiedzi „bardzo ważne” najwięcej pozytywnych wskazań uzyskano w grupie największych podmiotów (41,7% odpowiedzi stanowiły duże firmy, 40,5% średnie przedsiębiorstwa). Najmniej wskazań „bardzo ważne” było wśród małych podmiotów (tak odpowiedziało 18,5% mikroprzedsiębiorstw oraz 13% małych przedsiębiorstw)¹⁷.

Blisko 50,3% badanych przedsiębiorstw wprowadziło innowacje produktowe w latach 2010–2012. Największą grupą wśród nich są podmioty duże – 66,7% pozytywnych odpowiedzi. Niewiele mniej było respondentów średniej wielkości – 60,3%. Małe przedsiębiorstwa stanowiły 49,4% badanych, a najmniej badanych tego typu przedsiębiorstw było w grupie mikroprzedsiębiorstw – 42,7%¹⁸.

W regionie łódzkim rzadziej były wprowadzane innowacje procesowe. Jedynie 40,3% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało ich wdrożenie w ciągu ostatnich trzech lat. Struktura wprowadzanych innowacji procesowych była podobna jak w przypadku innowacji produktowych. Największą grupą są podmioty duże – 58,3% pozytywnych odpowiedzi. Wśród respondentów średniej wielkości 55,9% wprowadziło innowacje procesowe. W przypadku małych przedsiębiorstw odsetek ten wyniósł 40,8%. Najmniej badanych tego typu przedsiębiorstw było w grupie mikroprzedsiębiorstw – 26,5%¹⁹.

Rysunek 1. Odsetek badanych przedsiębiorstw, które w latach 2010–2012 wdrożyły innowacje (w podziale na typy innowacji, w %)



Źródło: *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, red. nauk.: J. Różański, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2013, s. 65.

Innowacje organizacyjne były wprowadzane częściej. 41,4% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało ich wdrożenie w badanym okresie. Podobnie jak w przypadku innowacji produktowych i procesowych największą grupę wśród nich stanowią podmioty duże – 66,7%. Nieco mniej było respondentów wśród

¹⁷ *Współpraca nauki..., op. cit.*, s. 61.

¹⁸ *Współpraca nauki..., op. cit.*, s. 64.

¹⁹ *Współpraca nauki..., op. cit.*, s. 64.

przedsiębiorstw średniej wielkości – 54,9%. Wśród małych przedsiębiorstw wprowadzenie innowacji organizacyjnych zadeklarowało 39,2% ogółu badanych w tej grupie. Jedynie 32,5% mikroprzedsiębiorstw odpowiedziało, że wprowadziło innowacje organizacyjne²⁰.

Innowacje marketingowe należały do najrzadziej wdrażanych w przedsiębiorstwach, ponieważ 31,8% badanych firm opowiedziało się za ich wprowadzeniem. Blisko połowa – 47,8% – dużych respondentów potwierdziła aktywność w tym obszarze innowacji. W grupie średnich przedsiębiorstw uzyskano 33,3% pozytywnych odpowiedzi. Niemal tyle samo wskazań pojawiło się wśród małych przedsiębiorstw – 32,6%. 25,9% mikroprzedsiębiorstw wykazało wdrożenie innowacji marketingowych w badanym okresie.

Ankietowani zapytani o przyczyny prowadzenia działalności innowacyjnej, najczęściej wskazywali na potrzebę zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa (57,3% odpowiedzi), rozwój przedsiębiorstwa (47,5%) oraz presję konkurencji (43,3% wskazań) (tabela 1). Dopiero na czwartym miejscu przedsiębiorstwa wskazały na chęć zwiększenia zysków – 38,8% odpowiedzi. Co bardzo ciekawe, przedsiębiorstwa stosunkowo rzadko wskazywały na czynniki konieczności usprawnienia zasad dotychczasowego ich funkcjonowania, takich jak obniżenie kosztów działalności (18,8%), zwiększenie wydajności (17,3%) czy poprawa efektywności działania (16%). W tej grupie przesłanek innowacyjności wyraźnie obserwuje się przewagę wskazań dokonanych przez dużych przedsiębiorców. Mniejsze podmioty dostrzegały głównie problemy związane z presją ze strony konkurentów oraz potrzebę zwiększenia osiąganych zysków²¹.

Tabela 1. Przyczyny prowadzenia działalności innowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach (w %)

Wyszczególnienie	Wielkość przedsiębiorstwa				Ogółem
	Mikro	Małe	Średnie	Duże	
Presja konkurencji	48,3	42,8	38,8	40,9	43,3
Chęć zwiększenia zysków	40,4	41,0	32,8	27,3	38,8
Zwiększenie konkurencyjności firmy	52,8	57,2	61,2	63,6	57,3
Rozwój przedsiębiorstwa	40,4	49,5	55,2	31,8	47,5
Malejące koszty wdrożeń innowacji w ostatnich trzech latach	1,1	1,4	1,5	4,5	1,5
Potrzeby rynku	40,4	31,5	34,3	40,9	34,5
Obniżenie kosztów działalności	16,9	19,8	14,9	27,3	18,8
Zwiększenie wydajności	11,2	17,6	20,9	27,3	17,3
Poprawa efektywności działania	14,6	14,9	19,4	22,7	16,0
Inne	2,2	0,0	3,0	0,0	1,0

Źródło: *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, red. nauk.: J. Różański, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2013, s. 70.

Respondenci, jako źródła finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw regionu łódzkiego wskazywali przede wszystkim na źródła ze środków własnych, zwłaszcza z zysku niepodzielonego (58,4%) oraz wkłady wspólników (44,5%). Jednak trzeba zauważyć, że ankietowane firmy w podobnym stopniu korzystają także z kredytu bankowego (43,2%). Według przedsiębiorstw uzupełniającymi źródłami kapitału są leasing (17,7%) i finansowanie ze środków unijnych (18,3%). Na bardzo niskim poziomie jest współpraca z funduszami venture capital i aniołami biznesu (1 %), czyli instytucjami

²⁰ *Współpraca nauki..., op. cit.*, s. 64.

²¹ *Współpraca nauki..., op. cit.*, s. 70.

najbardziej dostosowanymi do finansowania działalności innowacyjnej. Ciekawe wydaje się także to, że obecność inwestorów wysokiego ryzyka obserwuje się głównie w dużych i najmniejszych podmiotach, podczas gdy finansowanie akcjami – a więc źródło zarezerwowane głównie dla większych jednostek w przedsiębiorstwach małych i średnich²².

Tabela 2. Źródła finansowania innowacji w badanych przedsiębiorstwach (w %)

Wyszczególnienie	Wielkość przedsiębiorstwa				Ogółem
	Mikro	Małe	Średnie	Duże	
Wkłady wspólników	50,0	46,3	32,3	40,9	44,5
Zysk niepodzielony	50,0	60,2	60,0	68,2	58,4
Emisja akcji	0,0	3,7	3,1	0,0	2,6
Fundusze <i>venture capital</i> , „aniołowie biznesu”	1,2	0,9	0,0	4,5	1,0
Kredyt bankowy	40,7	45,4	43,1	31,8	43,2
Leasing	9,3	19,9	23,1	13,6	17,7
Emisja obligacji	0,0	0,5	1,5	0,0	0,5
Fundusze unijne	5,8	17,1	35,4	27,3	18,3
Inne	4,7	2,3	4,6	0,0	3,1

Źródło: *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, red. nauk.: J. Różański, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2013, s. 70.

Główną barierą działalności innowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach regionu łódzkiego są wysokie koszty przygotowania i wdrożenia innowacji. Tą odpowiedź wybrało aż 82% badanych. Wyraźnie też daje się zauważyć, że wskazana bariera dotyczy przede wszystkim podmiotów nieposiadających dostatecznych kapitałów. Im bowiem mniejsze jest przedsiębiorstwo, tym wyższy odsetek wskazań problemów ze zbyt wysokim kosztem prowadzenia działalności innowacyjnej. Kolejnymi przeszkodami w tworzeniu innowacji są: brak odpowiednio wykwalifikowanego personelu (29,9%), niewystarczająca baza techniczna (29,7%), trudny dostęp do odpowiednich specjalistów i doradców (25,8%), brak informacji na temat nowości technicznych (17,4%) oraz brak sektorowych kontaktów (tj. potencjalnych kooperantów) (14,2%). Tylko 8% respondentów wskazało jako barierę działalności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw brak znajomości rynku (potrzeb klientów, możliwości sprzedaży²³.

Większość przedsiębiorstw z regionu łódzkiego powinna włączyć myślenie o innowacjach w swoją strategię działania. Aby rozpocząć myślenie w kategoriach firmy innowacyjnej trzeba stworzyć klimat kreatywności i kulturę innowacyjności, zorganizować programy wewnętrzne, które pozwolą wyszukać i wychwycić nowe pomysły w firmie oraz zadbać o to, aby w przedsiębiorstwie znajdowały się osoby stymulujące i wspierające innowacje.

4. Zakończenie

Turbulentne otoczenie stawia przed współczesnymi przedsiębiorstwami wiele wyzwań spowodowanych szybko zmieniającymi się uwarunkowaniami. Innowacje są obecnie traktowane jako jedna z głównych sił napędowych wielu przedsiębiorstw. Firmy chcąc się rozwijać, muszą traktować inno-

²² *Współpraca nauki..., op. cit.*, s. 70.

²³ *Współpraca nauki..., op. cit.*, s. 71.

wacje jako szanse i wykorzystując posiadane zasoby osiągać trwałą przewagę konkurencyjną. Jednak przedsiębiorstwa często napotykają na bariery we wprowadzaniu rozwiązań innowacyjnych. A badania wskazują, że jedną z przyczyn niskiego poziomu innowacyjności w Polsce jest brak środków finansowych oraz niewystarczająca liczba wyspecjalizowanej kadry. Utrzymujący się niski poziom konkurencyjności polskich przedsiębiorstw jest efektem strategii realizowanej przed transformacją ustrojową, w której innowacyjność nie była najważniejszym czynnikiem rozwoju gospodarczego.

pozytywnym zjawiskiem, które należy podkreślić, jest fakt, że na przestrzeni czasu zwiększa się istotność innowacji w opinii badanych przedsiębiorstw. Jednak przedsiębiorstwa, aby być innowacyjne muszą nie tylko zmagać się z wdrożeniem innowacji i ich zarządzaniem w sposób efektywny, ale również ustalić mechanizmy umożliwiające zmiany innowacji, zależnie od zmian otoczenia. Może się zdarzyć tak, że dobre wyniki we wdrażaniu innowacji w przeszłości nie dają się już powtórzyć, ponieważ zaszły istotne zmiany w otoczeniu, a proces innowacji nie został do tych zmian dostosowany.

Działalność innowacyjna musi być wpisana w działania przedsiębiorstwa zapewniając w ten sposób jego przetrwanie i skuteczną odpowiedź na zmiany zachodzące na rynku.

Bibliografia

1. Ambler T., Baldwin D., Bradford R., Duncan P., *Elements of Innovation – How to Achieve Innovation in Mid-sized and Smaller Companies*, center for Simplifield Strategic Planning, southport, Connecticut 2004.
2. Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
3. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
4. Janasz W., *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
5. Kaczmarek-Krawczak J., *Analiza częstości stosowania innowacji oraz czynników warunkujących ich zastosowanie w MSP w regionie łódzkim*. /W:/ *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, Wydawnictwo Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Łodzi, 2014.
6. Komunikat Komisji, „Europa 202” *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela 2010.
7. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska. Warszawa 1994.
8. Podręcznik Oslo, *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.
9. Pomykański A., *Innowacyjność w rozwoju organizacji*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2013, nr 53, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.
10. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
11. Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Łódź 1999.
12. Szatkowski K., *Istota i rodzaje innowacji*. /W:/ *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. nauk.: M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001.
13. *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, red. nauk.: J. Różański, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2013.

Summary

INNOVATIONS AS A FACTOR OF ENTERPRISES DEVELOPMENT

The aim of this paper is to show the meaning of innovation as a factor which is favourable for the development of enterprises.

It has been found that those enterprises which better implement innovations and faster adapt to the changing surroundings improve on their products quality and functioning, and thus become more competitive. In Poland the enterprises characterized by a low level of innovativeness, which is mainly caused by their lack means to buy and modernize the technologies, which in turn results in low quality of their products.

Zbigniew Zontek
Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania i Transportu
Akademia Techniczno–Humanistyczna w Bielsku–Białej

WPŁYW ZASOBÓW LUDZKICH NA OSIĄGNIĘCIA W ZAKRESIE INNOWACJI PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH

Streszczenie

W rozdziale przedstawiono przegląd zagadnień związanych z rolą zasobów ludzkich w kreowaniu innowacji w przedsiębiorstwach turystycznych. Celem opracowania jest identyfikacja poziomu wykorzystania personelu w działalności innowacyjnej badanych podmiotów turystycznych oraz podjęcie próby weryfikacji hipotezy badawczej: przedsiębiorstwa turystyczne i inne podmioty tego rynku nie upatrują w zasobach ludzkich kluczowej roli w tworzeniu innowacji. Zaprezentowane wyniki badań wskazują, że głównym motorem innowacji są czynniki egzogeniczne, natomiast wpływ zasobów ludzkich na te procesy jest zróżnicowany. Niniejsze opracowanie wskazuje na konieczność zmiany podejścia menedżerów przedsiębiorstw turystycznych do roli przypisywanej pracownikom w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. W tym celu przedsiębiorstwa powinny rozwijać te zasoby pod względem ilościowym i jakościowym.

1. Wprowadzenie

Rosnące znaczenie gospodarcze innowacji znajduje wyraz w literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej i społecznej. Z szerokiego punktu widzenia innowacja, to coś nowego, innego od dotychczasowych rozwiązań¹. Opracowanie *Oslo Manual* uściśla to pojęcie, określając innowacje jako działania naukowe, technologiczne, organizacyjne, finansowe, i handlowe niezbędne do stworzenia, wdrożenia i komercjalizacji nowego lub udoskonalonego produktu lub procesu². Jak wskazuje A.H. Jasiński jeszcze niedawno innowacje były utożsamiane głównie z innowacjami produktowymi i procesowymi, które były motorem rozwoju technologicznego. Aktualnie trzecią ważną formą tego zjawiska są innowacje usługowe,

¹ W. Janasz, K. Kozioł–Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 11.

² OECD, *The measurement of scientific and technological activities*, Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data, (Oslo Manual), Paris 2005, s. 5–7. <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>, [28.05.2015].

a jest to efektem rosnącego znaczenia usług w gospodarce³. Inni autorzy wskazują, już z perspektywy turystyki i przedsiębiorstwa turystycznego, jeszcze inne kategorie innowacji: zarządcze, marketingowe, instytucjonalne⁴, rynkowe, logistyczne⁵, czy też psychologiczne⁶. B. Mičieta i H. Tureková zwracają uwagę na jeszcze dwie formy, użyteczne z punktu widzenia zarządzania procesami innowacyjnymi, a są to: innowacje paradygmatu, czyli zmiana „mentalnego modelu” przedsiębiorstwa oraz innowacje pozycji, rozumiane jako nowy kontekst, w którym są umiejscawiane produkty materialne i usługi⁷.

Istotnym aspektem badania innowacji jest analiza kluczowych źródeł innowacji, które klasyfikuje się na egzogeniczne i endogeniczne⁸. Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja wpływu pracowników na powstawanie innowacji, a także poziomu wykorzystania tych zasobów do działań innowacyjnych w przedsiębiorstwach, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw turystycznych.

2. Kluczowe źródła innowacji

Analiza dostępnej literatury światowej pozwala wskazać na wiele ważnych źródeł innowacji. Wśród tych, które nawiązują do zarządzania zasobami ludzkimi, najczęściej eksponowane są: spójność przywództwa⁹, alokacja zasobów¹⁰, zorientowanie na rynek¹¹, wykorzystanie wiedzy¹² i umiejętność współpracy¹³.

Spójność przywództwa wynikać powinna ze stosowanego przez lidera stylu zarządzania, a w konsekwencji sposobu jego zachowania względem pracowników. Liderzy, którzy wykazują się innowacyjnością w swoich działaniach, a także poprawnie komunikują swoją wizję rozwoju organizacji, mogą zyskać wiarygodność wśród pracowników i liczyć na ich poparcie w procesie wdrażania zmian. Istotnym wymogiem tego procesu jest spójność komunikacji i podejmowanych działań z akceptowaną przez pracowników kulturą organizacyjną. Spójność przywództwa w ramach „modelu twórczej praktyki” doprowadza do większej kreatywności wśród personelu firmy¹⁴.

Strategiczne zarządzanie zasobami w przedsiębiorstwie innowacyjnym powinno umożliwiać szybką alokację zasobów. Realizacji tego postulatu sprzyja pozostawienie w przedsiębiorstwie tzw. „luźnego zasobu”, którym jest „pula zasobów, która przekracza minimum niezbędne do zapewnienia organizacji

³ A.H. Jasiński, *Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery, instrumenty wsparcia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2014, s. 9.

⁴ M. Novelli, B. Schmitz, T. Spencer, *Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience*, „Tourism Management”, 2006, Vol. 27, Issue 6, s. 1143–1144.

⁵ M. Peters, B. Pikkemaat, *Innovation in hospitality and tourism*, The Haworth Hospitality Press, New York 2005, s. 7–8.

⁶ A. M. Hjalager, *A review of innovation research in tourism*, „Tourism Management”, 2010, Nr 31 (1), s. 1–12.

⁷ B. Mičieta, H. Tureková, *Inovačný manažment – podpora vzniku inovácií*, Žilinská univerzita, Žilina 2010, s. 19.

⁸ W. Janasz, K. Koziół–Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 34.

⁹ M. Mumford, G. Scott, B. Gaddis, J. Strange, *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*, „The Leadership Quarterly”, 2002, Nr 13, s. 734–748.

¹⁰ N. Nohria, *Is slack good or bad for innovation?*, „Academy of Management Journal”, 1996, Nr 39 (5), s. 1245–1247.

¹¹ Por.: T. Lee, H. Tsai, *The effects of business operation mode on market orientation, Learning orientation and innovativeness*, „Industrial Management and Data Systems”, 2005, Nr 105 (3), s. 331–339; S. Laforet, *Size, strategic, and market orientation effects on innovation*, „Journal of Business Research”, 2008, Nr 61 (7), s. 753–757.

¹² Por.: S. Zahra, G. George, *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, „Academy of Management Review”, 2002, Nr 27 (2), s. 186–189; Z. He, P. Wong, *Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis*, „Organization Science”, 2004, Nr 15 (4), s. 483–487.

¹³ C. Hardy, N. Phillips, T. Lawrence, *Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration*, „Journal of Management Studies”, 2003, Nr 40 (2), s. 331–338.

¹⁴ Por.: S. Cha, A. Edmondson, *When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization*, „The Leadership Quarterly”, 2006, Nr 17, s. 61–69; D. Jung, C. Chow, A. Wu, *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings*, „The Leadership Quarterly”, 2003, Nr 14 (4–5), s. 536–542.

danego wyjściowe poziomu¹⁵. Pozostawienie wolnych zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych, czy też organizacyjnych sprzyja kreowaniu innowacyjnych rozwiązań poprzez umożliwienie eksperymentowania i transferu wiedzy, a także finansowanie kosztownych procesów innowacyjnych. Jednym z kluczowych zasobów przedsiębiorstwa jest wiedza, a jej umiejętne wykorzystanie staje się ważnym kierunkiem powstawania innowacji. Istotnym aspektem zarządzania wiedzą jest minimalizowanie luki pomiędzy wiedzą statyczną i aktywną. Firmy mogą zminimalizować różnice pomiędzy wiedzą poznaną i wykorzystaną poprzez zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą.

Przedsiębiorstwo innowacyjne musi być wreszcie zorientowane na rynek, zwiększając swoją wiedzę o konsumentach, ich potrzebach i pragnieniach, a także o tendencjach środowiskowych (ekonomicznych, społecznych). Otwarcie przedsiębiorstwa na rynek wiąże się ze ściślejszą współpracą pracowników przedsiębiorstwa z otoczeniem. Efektem takiej współpracy mogą być tzw. innowacje otwarte – *open innovation*¹⁶.

Innowacyjność może być wzmocniona przez współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami i innymi podmiotami rynkowymi, a wśród potencjalnych korzyści płynących z takich relacji zalicza się: transfer wiedzy i zasobów, podział ryzyka oraz proces wzajemnego uczenia się¹⁷. Regionalna współpraca staje się powszechna także na rynku przedsiębiorstw turystycznych, gdzie zastosowanie znajduje współdzielenie zasobów, przede wszystkim infrastruktury turystycznej, ale również zasobów ludzkich.

3. Rola zasobów ludzkich w powstawaniu innowacji

Endogenicznych źródeł kreatywności i innowacyjności należy upatrywać w połączeniu dwóch czynników: cech osobowych, umiejętności menedżerów i pracowników, a także sprzyjającego środowiska pracy (klimatu) w organizacji. G. Ekvall wśród czynników, które sprzyjają innowacjom wewnątrz organizacji, zidentyfikował: prawo do swobodnego decydowania o sposobie wykonywania pracy, czas konieczny do namysłu przed działaniem, wzbudzanie zaufania i otwartości między pracownikami, częste spotkania i debaty nad podejmowanym problemem, a także podejmowanie ryzyka¹⁸.

J. Tidd i J. Bessant kładą nacisk na potrzebę budowania struktur organizacyjnych sprzyjających powstawaniu innowacyjnych pomysłów. Struktury powinny być dopasowane do realizowanych zadań. Zwłaszcza słabiej zaplanowane i niedoprecyzowane zadania (typowe dla wczesnych etapów powstawania innowacji) powinny implikować większy zakres elastyczności struktury organizacyjnej¹⁹. Innowacje powinny być generowane we wszystkich komórkach organizacyjnych, a nie ograniczane do działów badawczo-rozwojowych. Postulat ten zdecydowanie łatwiej jest realizować w przypadku otwartych, elastycznych struktur organizacyjnych.

Inni autorzy także podkreślają istotną rolę środowiska pracy, jako źródła innowacyjności. A. H. Jasiński zaliczył „czynnik ludzki” do głównych zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, z punktu widzenia działalności innowacyjnej, obok zasobów rzeczowych i finansowych. Zdaniem autora najistotniejsze

¹⁵ F. Damanpour, *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*, „Academy of Management Journal”, 1991, Nr 34 (3), s. 565–580.

¹⁶ H. Chesbrough, *Open Innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. /W:/ Open Innovation – researching a new paradigm*, red. nauk.: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, Oxford University Press, 2006, s. 10.

¹⁷ K. Blomqvist, J. Levy, *Collaboration capability – A Focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks*, „International Journal of Management Concepts and Philosophy”, 2006, Nr 2 (1), s. 37–42.

¹⁸ G. Ekvall, *Creativity in project work: A longitudinal study of a product development project*, „Creativity and Innovation Management”, 1993, Nr 2, s. 17–23.

¹⁹ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 162.

są zasoby ludzkie, przy czym „szczególną rolę ma do odegrania kadra menedżerska”²⁰. J. Baruk z kolei zwraca uwagę na znaczenie sposobu pozyskania i utrzymania ludzi twórczych w przedsiębiorstwie i wskazuje na rosnącą rolę doceniania kreatywności pracowników z niższych szczebli organizacji²¹.

W branży usługowej pracownicy stanowią kluczowy zasób przedsiębiorstw. Należy jednak pamiętać, iż pracownicy nie tylko muszą być skutecznie przeszkoleni w świadczeniu usług na wysokim poziomie, ale także powinni być w pełni zaangażowani w procesy innowacyjne. Zadanie to nie jest łatwe w realizacji, gdyż wymaga wdrożenia w organizacji procesu pobudzania kreatywności. Kreatywność jest funkcją trzech głównych elementów: wiedzy (praktycznej, proceduralnej oraz intelektualnej), twórczego myślenia i motywacji²². Natomiast wzrostu innowacyjności w przedsiębiorstwie należy upatrywać w: powszechnej woli i wizji innowacji, kluczowych pracownikach, pracy grupowej, poprawie komunikacji i zaangażowania, twórczej atmosferze i uczeniu się²³.

Ważne jest, aby w organizacji panował także odpowiedni „klimat” dla innowacyjności, którego kształtowanie powinno polegać głównie na: doprowadzeniu do akceptowania zmian, przełamywaniu oporów, a także aktywizacji jak największej liczby pracowników w procesie kreowania innowacji. Duże wyzwaniem dla zarządzających jest także stworzenie takiego systemu motywacyjnego, który będzie odpowiednio promował innowacyjne myślenie.

Na rosnącą rolę pracowników we wzroście innowacyjności przedsiębiorstw zwraca uwagę raport *The Global Innovation Index*, poświęcony w 2014 roku w całości zagadnieniu czynnika ludzkiego w innowacjach²⁴. Autorzy raportu określają zasoby ludzkie, jako „nowe źródła wzrostu przedsiębiorstw”, a ich zdaniem „kapitał ludzki niewątpliwie odgrywa kluczową rolę w powstawaniu, wdrożeniu i międzyorganizacyjnej, krajowej i międzynarodowej dyfuzji innowacji”²⁵.

4. Wpływ zasobów ludzkich na innowacje badanych przedsiębiorstw turystycznych

Prezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań, zostały przeprowadzone przez autora od listopada 2012 roku do lutego 2013 roku, a zakres przestrzenny przeprowadzonych badań dotyczył subregionu południowego województwa śląskiego. Obszar ten obejmuje swym zasięgiem powiaty: bielski, cieszyński, żywiecki oraz miasto na prawach powiatu Bielsko–Biała, a pod względem geograficznym – pasma górskie Beskidu Małego, Beskidu Śląskiego i Beskidu Żywieckiego. Na wybór tego obszaru do badań miał wpływ fakt posiadania walorów turystycznych i duża koncentracja podmiotów gospodarczych świadczących usługi turystyczne.

Badaniem sondażowym za pomocą kwestionariusza ankiety objęto 191 przedsiębiorstw turystycznych i podmiotów wspierających rozwój turystyki w regionie, co stanowiło 29,4% badanej populacji. Reprezentatywna próba badawcza została wyłoniona na podstawie operatu, sporządzonego na podstawie list teleadresowych, a dobór próby miał charakter celowy – na listę podmiotów wybranych do badania zakwalifikowano te, które znalazły się na listach teleadresowych portali: gosilesia.pl oraz pkt.pl. W toku badań otrzymano 121 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy, co stanowiło 63,4% próby badawczej.

Wśród badanych podmiotów turystycznych zdecydowaną większość stanowiły prywatne przedsiębiorstwa turystyczne (89,3%), natomiast instytucje publiczne wspierające działalność sektora turystyki

²⁰ A. H. Jasiński, *Zarządzanie innowacjami – aspekty teoretyczne*, „Przegląd Organizacji”, 2006, Nr 11, s. 13.

²¹ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 169–170.

²² T. M. Amabile, *How to kill creativity*, „Harvard Business Review”, September–October 1998, s. 78–79.

²³ B. Mičieta, H. Tureková, *op. cit.*, s. 83.

²⁴ *The Global Innovation Index 2014, The human factor in innovation*, red. nauk.: S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch–Vincent, <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf>, [18.06.2015].

²⁵ *The Global Innovation...*, *op. cit.*, s. 3 i 6.

stanowiły 9,1%, a pozostałe 1,7% przypadło na inicjatywy partnerstwa publiczno-prawnego. W toku analizy wyników badań wyodrębniono podmioty turystyczne, które w okresie 3 lat, poprzedzających badanie, wdrożyły innowacje²⁶ – podmioty te stanowiły 62,8% badanych jednostek.

Z punktu widzenia celu niniejszego opracowania, zostały poddane analizie następujące aspekty badawcze: źródła wdrażanych innowacji i ich efekty, czynniki mające wpływ na sukces badanych przedsiębiorstw, wpływ komponentów wewnętrznych przedsiębiorstwa na jego innowacyjność oraz kierunki dalszych działań innowacyjnych.

Tabela 1. Czynniki, które wpływają na sukces badanych podmiotów turystycznych

Wyszczególnienie	Kluczowe znaczenie	Średnie znaczenie	Małe znaczenie	Nie ma znaczenia
Lokalizacja	46,3%	34,7%	18,2%	0,8%
Ciągle podnoszenie standardu – jakości usług	39,7%	30,6%	13,2%	16,5%
Ceny adekwatne do jakości	36,4%	51,2%	8,3%	4,1%
Różnorodna, ale stała oferta	35,5%	41,3%	19,0%	4,1%
Wyjątkowość otoczenia, walorów antropogenicznych	32,2%	43,0%	22,3%	2,5%
Innowacje usługowe – stałe doskonalenie oferty przez wprowadzanie nowych usług	28,9%	32,2%	20,7%	18,2%
Wprowadzenie innowacji marketingowych	28,1%	34,7%	20,7%	16,5%
Wprowadzanie innowacji technologicznych – wykorzystanie Internetu w dystrybucji i promocji	24,8%	25,6%	37,2%	13,2%
Zakup nowych urządzeń, wyposażenia, technologii	18,2%	53,7%	24,0%	4,1%
Współdziałanie z innymi organizatorami pobytu turysty	16,5%	36,4%	24,8%	21,5%
Umiejętność pozyskiwania informacji	13,2%	43,8%	19,8%	23,1%
Wprowadzanie innowacji organizacyjnych – nowe sposoby zarządzania	10,7%	22,3%	40,5%	24,8%
Sprawny system zarządzania zasobami ludzkimi	9,1%	29,8%	41,3%	19,8%
Wprowadzanie innowacji procesowych (zmiany w technikach, wyposażeniu, oprogramowaniu)	6,6%	16,5%	48,8%	28,1%
Korzystanie z wiedzy instytucji zewnętrznych (uczelni, stowarzyszeń, itp.)	1,7%	12,4%	49,6%	36,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

²⁶ Według *Oslo Manual* przedsiębiorstwo innowacyjne to przedsiębiorstwo, które w okresie 3–letnim wdrożyło nowy lub znacząco udoskonalony produkt lub proces.

Otrzymane wyniki wskazują, iż do przeważających źródeł wdrażanych innowacji należały źródła zewnętrzne, a wśród nich przede wszystkim: sugestie klientów przedsiębiorstwa, na które wskazało aż 86,8% respondentów oraz chęć skorzystania z funduszy Unii Europejskiej (68,4%). W zdecydowanie mniejszym stopniu przedstawiciele badanych podmiotów turystycznych upatrywali źródła wdrażanych innowacji w sprawnym zarządzaniu zasobami ludzkimi – jedynie 31,6% wskazań. Także poziom odniesienia efektów wdrażanych innowacji do zasobów ludzkich badanych podmiotów turystycznych był stosunkowo niewielki. Wdrażane zmiany innowacyjne nie wywarły znaczącego wpływu na motywację personelu – jedynie w co trzecim podmiocie turystycznym wzrosło w ich efekcie zaangażowanie pracowników.

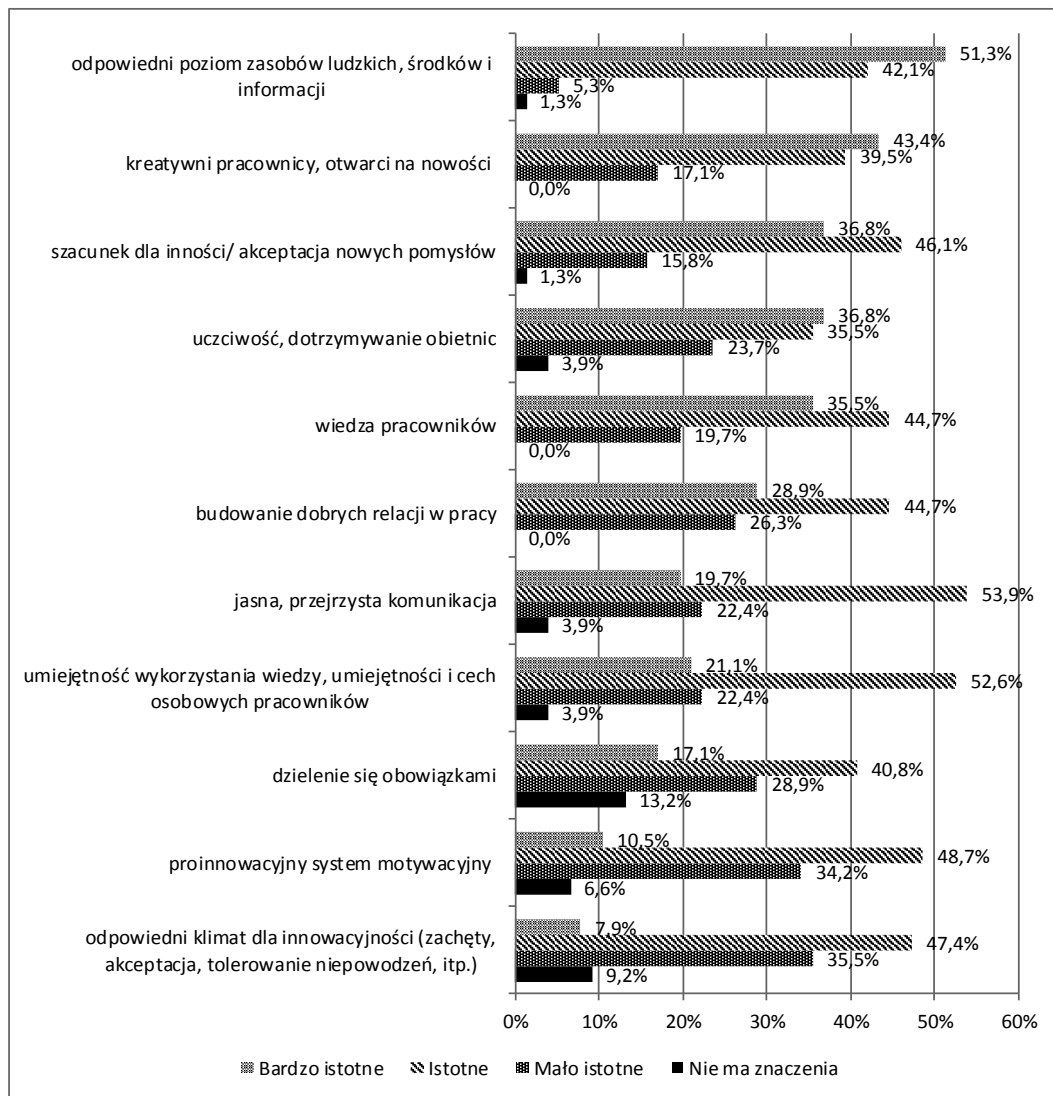
Respondenci pytani o czynniki, które wpływają na sukces podmiotów turystycznych (por. tabela 1), wskazywali przede wszystkim na aspekty związane z lokalizacją, bowiem dla 46,3% badanych podmiotów samo umiejscowienie działalności na tym obszarze miało kluczowy wpływ na pomyślność ich przedsięwzięć gospodarczych. Szczególnie dużą uwagę respondenci przywiązywali do takich parametrów usług turystycznych, jak podnoszenie standardu usług (39,7%) oraz kształtowanie ceny adekwatnych do ich jakości (36,4%). Wśród poszczególnych typów innowacji respondenci najczęściej wskazywali na innowacje w sferze usług (dla 29% respondentów miały one kluczowe znaczenie). Na kolejnym miejscu uplasowały się innowacje w sferze marketingu (28,1%), a następnie innowacje technologiczne, związane z wykorzystaniem Internetu do dystrybucji i promocji usług (24,8%). Na tle powyższych danych, niewielki odsetek respondentów przypisywał kluczowe znaczenie sprawnemu systemowi zarządzania zasobami ludzkimi (9,1%), a niespełna 30% badanych wskazało, że zasoby te miały średnie znaczenie w osiąganiu sukcesu podmiotów turystycznych.

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu komponentów środowiska wewnętrznego na innowacyjność badanych podmiotów turystycznych (rysunek 1) wskazuje, że respondenci przypisali największe znaczenie odpowiedniemu poziomowi zasobów ludzkich, środków i informacji (51,3%), a także kreatywności (43,4%) i wiedzy (35,5%) pracowników. Jedynie średni poziom istotności przypisany został proinnowacyjnemu systemowi motywacyjnemu oraz wewnętrznemu klimatowi dla innowacyjności – w obu wariantach odpowiedzi około 48% respondentów wskazało na istotność tych komponentów w powstawaniu innowacji.

Rozkład odpowiedzi na rysunku 1 wskazuje, że badane przedsiębiorstwa w wyższym stopniu przywiązują uwagę do odpowiedniego poziomu zasobów ludzkich, ich kompetencji i jakości, natomiast w wyraźnie niższym stopniu upatrują źródeł innowacji w systemach zarządzania tymi zasobami. Taka sytuacja może w dłuższej perspektywie zaburzać transfer wiedzy w strukturze wewnętrznej badanych podmiotów, osiągany poprzez dzielenie się obowiązkami, czy też kształtowanie jasnej, przejrzystej komunikacji. Respondenci uznali bowiem oba te czynniki jako średnio istotne, co może sugerować, że nie są w pełni wykorzystywane w procesach innowacyjnych.

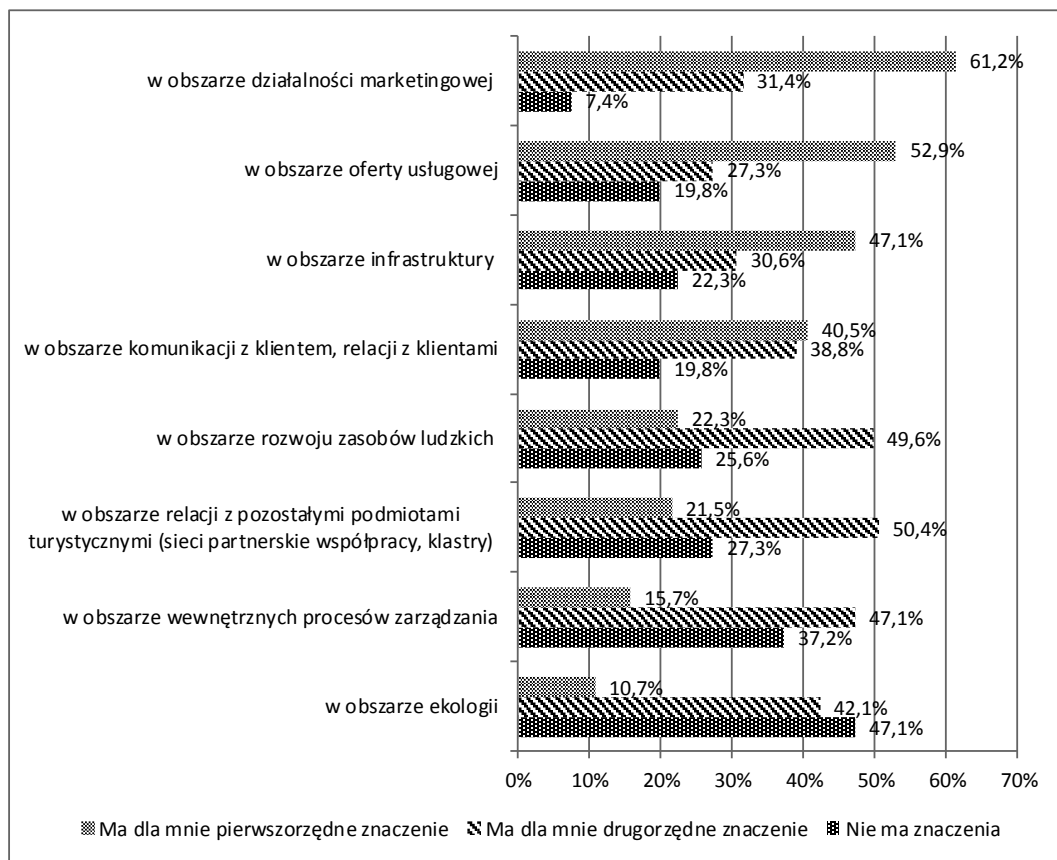
Dla właściwego zmierzenia wysiłków innowacyjnych badanych przedsiębiorstw i organizacji kluczowe jest poznanie, w jakich obszarach oczekują one rozszerzenia działalności innowacyjnej (por. rysunek 2). Wiedza na temat tych obszarów jest kluczem do zrozumienia aktualnych i przyszłych efektów działalności. Możliwości te warunkują tworzenie nowych strategii zmian i wdrażania innowacji.

Rysunek 1. Wpływ komponentów środowiska wewnętrznego na innowacyjność badanych podmiotów turystycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 2. Kierunki rozwoju innowacyjności badanych podmiotów turystycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondenci zapytani o przyszłe kierunki rozwoju innowacyjności w badanych podmiotach najczęściej wskazali, iż preferowanym obszarem zwiększenia innowacyjności jest działalność marketingowa (61,2%) oraz oferta usługowa (52,9%). Wdrożenie innowacji w obszarze rozwoju zasobów ludzkich miało dla większości respondentów drugorzędne znaczenie (49,6%), przy czym aż dla 25,6% badanych nie miało znaczenia. W jeszcze mniejszym stopniu badani upatrują rozwoju innowacyjności w obszarze wewnętrznych procesów zarządzania – aż dla 37,2% respondentów był to nieistotny kierunek wdrażania innowacji.

Podobne tendencje zauważyć można analizując wyniki wywiadów, przeprowadzonych w I kwartale 2013 roku, w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych. Znaczenie personelu w podejmowanych działaniach innowacyjnych, a także wpływ podejmowanych zmian na pracowników był w tych jednostkach zróżnicowany. Na pytanie, czy w zasobach ludzkich respondenci widzą źródło przewagi konkurencyjnej, a także zasób przedsiębiorstwa kreujący innowacyjność, przedstawiciele badanych przedsiębiorstw nie potwierdzali w swych odpowiedziach tej zależności. Wyjątek stanowiły wypowiedzi właściciela biura turystycznego, który swą przewagę rynkową upatrywał w posiadanej wiedzy o destynacjach turystycznych oraz klientach, a także w dyfuzji tej wiedzy pomiędzy pracownikami, co jest wyraźnie widoczne w jego

wypowiedzi: „zawsze niedoświadczonych pilotów wysyłam z tymi najlepszymi, żeby się czegoś nauczyli i aby klient nie był zawiedziony poziomem usług”. Dyfuzja wiedzy w tym przedsiębiorstwie następuje także pomiędzy przedsiębiorcą i pracownikami. Rozmówca wskazał, że już myśli „o tym, kto przejmie stery przedsiębiorstwa w przyszłości”, a w tym celu zamierza zmienić formę prawną przedsiębiorstwa na spółkę i przekazać udziały kluczowym pracownikom.

W przypadku dużych przedsiębiorstw turystycznych ocena wkładu pracowników w innowacyjność nie jest już taka jednoznaczna. Przedstawiciel sanatorium stwierdził, że „pakiet gwarantowany zapewniony pracownikom podczas prywatyzacji uniemożliwia wdrożenie systemu motywacyjnego”. W jednym z dużych hoteli przypisuje się znaczącą rolę do profesjonalizacji personelu, jednak ma on się przekładać raczej na podnoszenie jakości usług. W przypadku małych obiektów noclegowych rolę innowatorów wyraźnie przyjmują właściciele, natomiast pracownicy zatrudniani są do bezpośredniej obsługi turystów, przy czym stan zatrudnienia podlega dużym sezonowym wahaniom. Z wypowiedzi respondentów wynika, że niektóre przedsiębiorstwa turystyczne nie przypisują znaczącej uwagi stałości zatrudnienia personelu, która mogłaby się przyczynić do wzrostu innowacyjności.

5. Zakończenie

Analiza dostępnej literatury tematu wskazuje, iż wpływ zasobów ludzkich na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa powinien być wysoki. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały jednak, iż w większości badanych przedsiębiorstw turystycznych nie traktuje się zasobów ludzkich odpowiedzialnie, z punktu widzenia powstawania innowacji. Respondenci przede wszystkim postrzegają pracowników przez pryzmat działalności operacyjnej. Wprawdzie przywiązywali oni znaczącą uwagę jakości zasobów ludzkich, cechom osobowym sprzyjającym innowacyjności, jednak mniejsze znaczenie dla nich miały działania pobudzające te umiejętności, takie jak: tworzenie klimatu dla innowacyjności, proinnowacyjny system motywacyjny. Dlatego potrzebna jest transformacja świadomości społecznej, szczególnie przedsiębiorców, w kierunku przygotowania pracowników do funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy. Obszarem wymagającym wsparcia powinny być szkolenia, wymiana kadr pomiędzy przedsiębiorstwami i sferą B+R, wspólne kreowanie programów kształcenia oraz promocja kreatywności.

Wyniki badań pozwoliły na potwierdzenie hipotezy założonej we wstępie niniejszego opracowania, przy uwzględnieniu ograniczeń wynikających z zakresu przeprowadzonych badań. Badane przedsiębiorstwa turystyczne i inne podmioty tego rynku nie przypisują zasobom ludzkim kluczowej roli w tworzeniu innowacji. Specyfika przeprowadzonych badań pozwala jednak na dokonywanie uogólnień wyników dla badanego regionu.

Bibliografia

1. Amabile T.M., *How to kill creativity*, „Harvard Business Review”, September–October 1998.
2. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
3. Blomqvist K., Levy J., *Collaboration capability – A focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks*, „International Journal of Management Concepts and Philosophy”, 2006, Nr 2 (1).
4. Cha S., Edmondson A., *When values backfire: leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization*, „The Leadership Quarterly”, 2006, Nr 17.
5. Chesbrough H., *Open Innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. /W:/ Open Innovation – researching a new paradigm*, red. nauk.: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, Oxford University Press, 2006.
6. Damanpour F., *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*, „Academy of Management Journal”, 1991, Nr 34 (3).

7. Ekvall G., *Creativity in project work: A longitudinal study of a product development project*, „Creativity and Innovation Management” 1993, Nr 2.
8. Hardy C., Phillips N., Lawrence T., *Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration*, „Journal of Management Studies”, 2003, Nr 40 (2).
9. He Z., Wong P., *Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis*, „Organization Science”, 2004, Nr 15 (4).
10. Hjalager A.M., *A review of innovation research in tourism*, „Tourism Management”, 2010, Nr 31 (1).
11. <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf>.
12. Janasz W., Koziol-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
13. Jasiński A.H., *Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery, instrumenty wsparcia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2014.
14. Jasiński A.H., *Zarządzanie innowacjami – aspekty teoretyczne*, „Przegląd Organizacji”, 2006, Nr 11.
15. Jung D., Chow C., Wu A., *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings*, „The Leadership Quarterly”, 2003, Nr 14 (4–5).
16. Laforet S., *Size, strategic, and market orientation effects on innovation*, „Journal of Business Research”, 2008, Nr 61 (7).
17. Lee T., Tsai H., *The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness*, „Industrial Management and Data Systems”, 2005, Nr 105 (3).
18. Mičieta B., Tureková H., *Inovačný manažment – podpora vzniku inovácií*, Žilinská univerzita, Žilina 2010.
19. Mumford M., Scott G., Gaddis B., Strange J., *Leading creative people: orchestrating expertise and relationships*, „The Leadership Quarterly”, 2002, Nr 13.
20. Nohria N., *Is slack good or bad for innovation?*, „Academy of Management Journal”, 1996, Nr 39 (5).
21. Novelli M., Schmitz B., Spencer T., *Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience*, „Tourism Management”, 2006, Vol. 27, Issue 6.
22. OECD, *The Measurement of scientific and technological activities*, Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data, (Oslo Manual), Paris 2005, <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>.
23. Peters M., Pikkemaat B., *Innovation in hospitality and tourism*, The Haworth Hospitality Press, New York 2005.
24. *The Global Innovation Index 2014, The human factor in innovation*, red. nauk.: S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent,
25. Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
26. Zahra S., George G., *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, „Academy of Management Review”, 2002, Nr 27 (2).

Summary

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES ON ACHIEVEMENTS IN THE FIELD OF INNOVATION IN ENTERPRISE TOURISM

This paper presents an overview of issues related to the role of human resources, in creating innovation in tourism businesses. The aim is to identify the level of utilization of personnel in innovative activities of the researched tourism entities. It attempts to verify the research hypothesis: Tourism enterprises, and other entities in this market, don't perceive the human resources key role in creating innovation. The presented results indicate that the main drivers of innovation are exogenous factors, and the impact of human resources on these processes is varied. This paper points to the need to change the approach of managers of tourism enterprises, to include roles attributed to employees in finding innovative solutions. For this purpose, companies should develop these resources in terms of their quantity and quality.

Katarzyna Chudy-Laskowska, Krystyna Kmiotek, Teresa Piecuch
Wydział Zarządzania
Politechnika Rzeszowska

KAPITAŁ LUDZKI PRZEDSIĘBIORSTWA A WDRAŻANIE INNOWACJI – PRZYKŁAD RFID (API)

Streszczenie

Uznaje się, że dzięki innowacyjności, przedsiębiorstwa mogą zwiększyć swoją elastyczność, poprawić wyniki i pozycję konkurencyjną na rynku. W konsekwencji innowacyjność postrzegana jest jako warunek konieczny przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa, a tworzenie sprzyjających jej warunków staje się ważnym zadaniem menedżerów. Czynnikiem istotnym dla całego procesu innowacji jest kapitał ludzki przedsiębiorstwa, który stanowi potencjalne źródło barier. Celem rozdziału jest ocena otwartości badanych firm na wprowadzanie innowacji w kontekście uwarunkowań w obszarze kapitału ludzkiego oraz identyfikacja barier wdrażania innowacji technicznych w tym obszarze. Badania przeprowadzone na grupie 202 przedsiębiorstw wykazały, że większa otwartość na innowacje występuje w firmach dużych, produkcyjnych, a najczęściej wskazywanymi barierami we wdrażaniu innowacji stanowią wiedza i umiejętności pracowników, ich motywacja do podejmowania nowych zadań oraz brak zaufania pracowników wobec przełożonych.

1. Wprowadzenie

Poszukiwania możliwości zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstw skupiają się w dużej mierze na innowacyjności uznanej jako istotny czynnik przewagi konkurencyjnej i jedyną możliwą odpowiedź przedsiębiorstw na wymagania otoczenia¹. Studia literatury przedmiotu w zakresie uwarunkowań innowacyjności wskazują na istotną rolę czynnika ludzkiego, u podstaw którego leży kreatywność pracowników zdolnych do wymyślania nowych (lub innych) zastosowań produktów/usług lub też nie stosowanych do tej pory rozwiązań technicznych, czy też organizacyjnych. Inną okolicznością sprzyjającą wzrostowi znaczenia czynnika ludzkiego jest współczesny model innowacyjności przedsiębiorstw, określane jako otwarte innowacje (*open innovation*). Istotą tego modelu jest założenie, że w procesie innowacyjnym

¹ A. Baregheh, J. Rowley, S. Sambrook, *Towards a multidisciplinary definition of innovation*, "Management Decision", 2009, Vol. 47, No. 8, s. 1323–1339.

ważną rolę odgrywają nie tylko wewnętrzne możliwości generowania innowacji, ale także powinny one powstawać w oparciu o sieć współpracy z partnerami zewnętrznymi².

Celem rozdziału jest ocena otwartości badanych firm na wprowadzanie innowacji w kontekście uwarunkowań w obszarze kapitału ludzkiego oraz identyfikacja barier wdrażania innowacji technicznych w obszarze kapitału ludzkiego. Badania odnoszą się do konkretnego przypadku innowacji jaką jest system RFID (technik radiowej identyfikacji obiektów) z autonomicznym półpasywnym identyfikatorem (API), określanej jako RFID (API).

2. Otwarte innowacje jako współczesny model innowacyjności

W warunkach turbulentnego otoczenia organizacje poszukują sposobów budowania trwałej przewagi konkurencyjnej i dogodnej pozycji rynkowej. Niepewne warunki działania oraz trudna do przewidzenia przyszłość kierują zainteresowanie zarówno praktyków, jak i akademików na innowacyjność, uznaną jako najlepszy sposób budowania stabilności organizacji³. W obliczu globalizacji oraz wyzwań płynących z otoczenia, to właśnie innowacyjność może odegrać istotną rolę w tworzeniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej oraz stanowi odpowiedź na ograniczenia płynące ze środowiska⁴. Poprawa innowacyjności przedsiębiorstwa wiąże się nie tylko z poprawą jego pozycji na rynku, ale także niesie ze sobą korzyści dla całej gospodarki poprzez wzrost jej innowacyjności. Pod tym względem w polskiej gospodarce pozostaje jeszcze wiele do zrobienia. W rankingu innowacyjności dokonany w oparciu o *Summary Innovation Index*, Polska zaliczana była w 2013r. do grupy państw określanych jako umiarkowani innowatorzy (*Moderate Innovators*)⁵, jednak z wartością wskaźnika znacznie poniżej średniej europejskiej, wyprzedzając pod tym względem jedynie Rumunię, Łotwę i Bułgarię.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jakie uwarunkowania sprzyjają, a jakie utrudniają innowacyjność polskich przedsiębiorstw, należy odnieść jednak do szerszego kontekstu budowania innowacyjności, jaką stanowi współczesne ujęcie otwartych innowacji (*open innovation*). Otwarte innowacje, definiowane jako celowe zastosowanie przepływów wiedzy skierowanych do wewnątrz organizacji jak i na zewnątrz, po to aby z jednej strony przyspieszyć tworzenie innowacji w organizacji, a zarazem przygotować rynki zewnętrzne do ich przyjęcia⁶. Budując swoją przewagę strategiczną firmy opierają się nie tylko na wewnętrznych zasobach opracowując i wdrażając innowacje w oparciu o własne działy B+R, ale praktyka pokazuje, że korzystniejsze staje się otwarcie na współpracę, która może być inicjowana i realizowana na trzy różne sposoby, tj. w oparciu o procesy o charakterze dośrodkowym, odśrodkowym i mieszanym⁷. Wprowadzanie każdej innowacji dla przedsiębiorstwa oznacza większy stopień niepewności, a dodatkowo realizacja modelu otwartych innowacji wymaga większej otwartości na współpracę zarówno wewnątrz organizacji, jak i z pomiotami zewnętrznymi, co zmienia warunki pracy i wymagania stawiane zarówno pracownikom, jak i menedżerom. Większego znaczenia nabiera

² *Dlaczego warto wykorzystywać popytowe podejście do tworzenia innowacji? Wnioski ze spotkań Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 13.

³ F. Trompenaars, *Kultura innowacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 19.

⁴ A. Baregheh, J. Rowley, S. Sambrook, *op. cit.*, s. 1323–1339.

⁵ *Innovation Union Scoreboard 2014*, European Commission, Belgium 2014, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf, [20.11.2014].

⁶ H. W. Chesbrough, *The Era of Open Innovation*, "MIT Sloan Management Review", Vol. 44, No. 3, 2003, s. 35–41; A. Sopińska, *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tlumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4/1, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013, s. 287–302.

⁷ O. Gassmann, E. Enkel, *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*. /W:/ *Proceedings of the R&D Management Conference (RADMA)*, Sessimbra 2004; A. Sopińska, *op. cit.*, s. 287–302; S. Lachiewicz, *Rola innowacji otwartych w procesie rozszerzania granic przedsiębiorstwa*. /W:/ *Granice zarządzania*, red. nauk.: M. Romanowska, J. Cygler, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 67–67.

więc społeczny kontekst innowacyjności, odnoszący się do każdego podmiotu, czy też systemu społecznego oraz grup ludzi zaangażowanych w proces innowacyjności, ale także czynników środowiskowych wpływających na ten proces⁸.

Praktycznym przykładem modelu otwartych innowacji jest technologia RFID. Wprawdzie jej implementacja może przebiegać w różny sposób, jednak zazwyczaj jest skutkiem powiązań w łańcuchu dostaw między dostawcami i klientami⁹. Swoje początki technologia RFID (*Radio Frequency Identification*) datuje na lata II wojny światowej, a jej dynamiczny rozwój uzasadniony możliwościami zastosowania w handlu i przemyśle nastąpił w latach 1970–1980¹⁰. Obecnie, pod wpływem potrzeb zgłaszanych przez przedsiębiorstwa, technologia ta jest ciągle doskonalona i rozwijana. Oparta jest na wykorzystaniu sygnału radiowego niskiej mocy do transmisji danych pomiędzy etykietą a czytnikiem, bez konieczności bezpośredniego kontaktu optycznego tych elementów. Wykazuje podobieństwo do kodów kreskowych, lecz znacznie wyprzedza je pod względem technologicznym i możliwości zastosowania¹¹. Jest użyteczna i wykorzystana w różnych obszarach funkcjonowania firmy, a ekonomicznym uzasadnieniem jej wdrożenia jest ograniczanie kosztów pracy, magazynowania, kontroli dostaw, zwiększeniu ich bezpieczeństwa, a także kosztów sprzedaży, przy jednoczesnym wroście jakości obsługi klienta. Nie zagłębiając się w techniczne aspekty¹² należy wskazać, że jej atutem są unikatowe cechy, wśród których należy wskazać przede wszystkim możliwość kodowania i odczytywania szeregu informacji o towarze i warunkach jego otoczenia, czy przechowywania.

3. Kapitał ludzki a innowacyjność

Nie ulega wątpliwości, że czynnik ludzki oraz kultura organizacyjna odgrywa istotną rolę w procesie tworzenia i wdrażania innowacji¹³. Studia literatury przedmiotu pozwalają stwierdzić, że kategoria kapitału ludzkiego stosowana jest zarówno w odniesieniu do jednostek jak i zbiorowości ludzkich, a wyjaśnienia tego pojęcia odnoszą się do¹⁴:

- zasobu zdrowia, energii witalnej i motywacji w odniesieniu do społeczeństwa (populacji),
- zespołu cech demograficznych danej zbiorowości (struktura wieku, płci, wykształcenia) oraz umiejętności (związanych zwykle z wykształceniem i umiejętnościami zawodowymi),
- zasobu zdolności i możliwości oraz przedsiębiorczości, ale także biegłości w zawodzie,

⁸ A. Baregheh, J. Rowley, S. Sambrook, *op. cit.*, s. 1323–1339.

⁹ J. M. Myerson, *RFID in Supply Chain. A Guide to Selection and Implementation*, Auerbach Publications Taylor & Francis Group, Boca Raton New York 2007, s. 122.

¹⁰ J. Szymaszal, J. Furman, G. Kaczmarczyk, *Analiza możliwości wykorzystania systemu RFID (Radio Frequency Identification) w usprawnieniu zarządzania wybranym magazynem przemysłowym. /W:/ Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, OW PTZP 2014, s. 1031–1042.

¹¹ M. Jankowska–Mihułowicz, P. Jankowski–Mihułowicz, *Conditions of Investment Decision–Making in Area of RFID Technology*, CBU International Conference Proceedings, Vol. 2, Prague 2014, s. 55–64.

¹² Por.: P. Jankowski–Mihułowicz, W. Kalita, M. Skoczylas, M. Węglarski, *Modelling and Design of HF RFID Passive Transponders with Additional Energy Harvester*, “International Journal of Antennas and Propagation”, 2013, Vol. 2013, s. 1–10.

¹³ M.M. Naqshbandi, S. Kaur, P. Ma, *What organizational culture types enable and retard open innovation?*, “Quality & Quantity” 2014, s. 1–22; S.W. Pool, *Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives*, “Journal of Management Development”, 2000, Vol. 19, No. 1, s. 32–49.

¹⁴ M. Gagacka, *Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność przedsiębiorstw. /W:/ Wiedza w gospodarce, społeczeństwie, przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, red. nauk.: E. Skrzypek, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 311; Majowska M., *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze. /W:/ Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. nauk.: M. Juchnowicz. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004, s. 210.

- umiejętności współpracy, kreatywności, postaw, zasobów kompetencji oraz wewnętrznej motywacji do pracy.

Wyróżniającą cechą kapitału ludzkiego jest to, że stanowi część człowieka, „jest ludzki, ponieważ ucieleśniony w ludziach”¹⁵. Nierozzerwalnie związany ze swym nosicielem (właścicielem), nie da się od niego oddzielić, a jego wykorzystanie wymaga bezpośredniego zaangażowania właściciela. Stanowi mozaikę kwalifikacji, talentu, doświadczenia, poświęcenia, daje pełen obraz wartości bytu. Wartości te tkwią w ludziach (pracownikach, kooperantach, konsultantach, klientach itp.), którzy tworzą zasoby ludzkie organizacji, mające wartość immanentną, wynikającą z możliwości ich zastosowania, natomiast kapitał ludzki ma wartość wtedy, gdy jest wykorzystywany¹⁶.

Natura ludzka i mnogość czynników wpływających na efekty działania człowieka nie ułatwiają systematyki składowych kapitału ludzkiego. W literaturze stosowane są różne określenia i podziały (por. tabela 1), jednak ogólnie można stwierdzić, że do podstawowych składowych kapitału ludzkiego organizacji zaliczana jest wiedza, zdolności oraz motywacja pracowników.

W przedstawionych klasyfikacjach autorzy wskazując na składowe kapitału ludzkiego, koncentrują się głównie poziomie indywidualnym, czyli cech, zdolności samego pracownika, natomiast nie uwypuklają w żaden szczególnie sposób aspekt grupowego (zespołowego) funkcjonowania pracownika w sytuacji pracy.

Tabela 1. Składowe kapitału ludzkiego

Autorzy	Składowe	Charakterystyka
M. Bratnicki, M. Strużyna	kompetentność	biegłość, fachowość; umiejętności praktyczne; wiedza teoretyczna; talent
	zręczność intelektualna	innowacyjność; przedsiębiorczość; zdolność do naśladowania; zdolność do zmian
	motywacja	chęć działania; predyspozycje osobowościowe; zaangażowanie w procesy; władza organizacyjna; przywództwo
J. Roos, G. Roos i N.C. Dragonetti	postawy	motywacje; wyznawane poglądy; zachowania
	kompetencje	wiedza; umiejętności; możliwości pracownika
	sprawność umysłowa	umiejętności analizowania, syntetyzowania, wnioskowania, adaptacyjne oraz skłonność do innowacji
J. Fitz-Enz	cechy	inteligencja; energia; ogólnie pozytywna postawa; wiarygodność; zaangażowanie
	zdolności	chłonność umysłu; wyobraźnia; zdolności twórcze; zdrowy rozsądek
	motywacja i wiedza	dzielenie się informacjami; duch zespołowy; orientacja na cel

Źródło: *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. nauk.: M. Bratnicki, J. Strużyna, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 34; J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti, *Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape*, Mcmillan Press, 1997, s. 36; J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 9.

¹⁵ T.W. Schultz, *Investment in Human Capital*, The Free Press, New York 1976, s. 48.

¹⁶ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 146.

Wydaje się, że aspekt ten kryje w określeniach: zachowania pracowników, umiejętności czy też duch zespołowy¹⁷. Natomiast uwzględnienie tego aspektu funkcjonowania pracowników w kontekście innowacyjności organizacji, wydaje się być jak najbardziej zasadne, choćby ze względu na wspomniany charakter otwartych innowacji wymagający szerokiej współpracy¹⁸. Zarówno poziom indywidualny, w sensie zdolności, jak i podejście pracowników/menedżerów, jak i grupowy traktowane są jako obszary występowania potencjalnych barier innowacyjności, oprócz oczywiście barier zewnętrznych¹⁹.

4. Zakres i wyniki badań własnych

Prezentowane wyniki dotyczą badań przeprowadzonych w okresie od 5 listopada 2014 r. do 5 lutego 2015 r. w 202 przedsiębiorstwach. Dobór firm do badań miał charakter celowy, uzasadniony głównym celem projektu badawczego, którym była identyfikacja uwarunkowań decyzyjnych w procesie wdrażania w polskich przedsiębiorstwach systemu RFID z autonomicznym półpasywnym identyfikatorem RFID (API). Kryterium doboru firm do badań stanowiła potencjalna możliwość zastosowania technologii RFID wynikająca z jej użyteczności. Drugim kryterium, znacznie bardziej ograniczającym wielkość grupy badawczej, była dostępność podmiotów i wyrażenie zainteresowania udziałem w badaniach. Wśród badanych przedsiębiorstw znalazły się:

1. ze względu na formę prawną: najczęściej były to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (47%) oraz akcyjne (18%); resztę stanowiło sześć pozostałych form prawnych przedsiębiorstw przyjętych w warunkach polskich,
2. ze względu na wysokość średniej płacy: najczęściej były to firmy z poziomem średniej płacy zbliżonym do średniej krajowej (47%), 31% stanowiły firmy ze średnią płacą poniżej średniej krajowej i 23% powyżej średniej krajowej,
3. ze względu na rodzaj działalności były to: firmy produkcyjne (34%), handlowe (28%), usługowe (23%) oraz o działalności mieszanej 14%),
4. ze względu na liczbę zatrudnionych: średnia liczba zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach wyniosła 757, a odchylenie standardowe i współczynnik zmienności świadczą o dużym zróżnicowaniu badanej grupy pod względem ilości zatrudnionych. Asymetria rozkładu zatrudnienia jest silnie prawostronna, co oznacza, że więcej przedsiębiorstw posiada zatrudnienie mniejsze od średniej,
5. ze względu na okres działania na rynku: średni okres działania badanych przedsiębiorstw na rynku wynosi 22 lata. Odchylenie standardowe i współczynnik zmienności świadczą o dużym zróżnicowaniu badanej grupy przedsiębiorstw ze względu na czas działania na rynku. Prawostronna asymetria rozkładu okresu działania przedsiębiorstw na rynku oznacza, że więcej niż połowa przedsiębiorstw ma okres działania mniejszy niż wartość średnia,
6. udział kapitału zagranicznego: wśród badanych firm 41% miało udział kapitału zagranicznego, pozostałe 59% to firmy tylko z kapitałem polskim,
7. obszar rynku działalności: 47% firm prowadzi działalność na rynku międzynarodowym, 19% na rynku lokalnym, 18% regionalnym i 15% na rynku krajowym.

¹⁷ Umiejętności współpracy i współdziałania w takim rozumieniu nie są tożsame z pojęciem kapitału relacyjnego wewnętrznego rozumianego jako zbiór własności intelektualnych organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, baz danych, infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej. Por.: K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, Vol. 4, No. 2, s. 307.

¹⁸ R. Sartori, G. Favretto, A. Ceschi, *The relationship between innovation and human and psychological capital in organizations: A review*, “The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal”, 2013, Vol 18(3).

¹⁹ A.-K. Hueske, E. Guenther, *What hampers innovation? External stakeholders the organization, groups and individuals: a systematic review of empirical barrier research*, “Management Review Quarterly”, 2015, Vol. 65, s. 113–148.

W badaniach zakładano wykorzystanie metod statystycznej analizy danych, których dobór wynikał z przyjętych celów szczegółowych. Wykorzystane do analizy dane pochodziły ze źródeł pierwotnych, zgromadzonych przy pomocy techniki ankietowej, zastosowanej w formie bezpośredniej lub elektronicznej. Ankiety badawczą uzupełniali reprezentujący stronę przedsiębiorstwa właściciele, menedżerowie średniego lub wyższego szczebla, odpowiedzialni lub uczestniczący w podejmowaniu decyzji o charakterze inwestycyjnym. Badanie innowacyjności w kontekście kultury organizacyjnej oparte na podobnym podejściu, tj. w oparciu o dane przedstawiane przez menedżerów, jest spotykane w literaturze przedmiotu²⁰, choć nie ulega wątpliwości, że większe walory poznawcze miałyby badanie kultury bezpośrednio wśród pracowników.

Realizując cel badań, w pogłębionej analizie badań podzielono badane firmy wg dwóch kryteriów: innowacyjności oraz otwartości na innowacje techniczne (por. rysunek 1). Przy czym innowacyjność oznacza, że w ostatnich dwóch latach działalności poprzedzających badania, firma wdrożyła przynajmniej jedną innowację, podczas gdy otwartość na innowacje techniczne oznacza zainteresowanie technologią RFID (API) pod kątem jej potencjalnego wdrożenia w przedsiębiorstwie. Taki podział badanych firm pozwala powiązać rzeczywistą otwartość na nowe rozwiązania potwierdzoną już wprowadzonymi innowacjami z zainteresowaniem deklarowanym, możliwym do realizacji w przyszłości.

Biorąc pod uwagę kryterium innowacyjności wśród badanych firm 62% można określić jako innowacyjne, a 38% jako nieinnowacyjne, ponieważ w okresie ostatnich dwóch lat nie wdrożyły żadnej innowacji. Ze względu na drugie przyjęte kryterium, tj. otwartości na innowacje, 70% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało zainteresowanie technologią (otwarte na innowacje), natomiast 30% tego nie zrobiła (zamknięte na innowacje). Łącząc oba te kryteria, 13% wśród firm biorących udział w badaniach zakwalifikowano jako nieinnowacyjne/zamknięte (N/C), 25% nieinnowacyjne/otwarte (N/O), 15% innowacyjne/zamknięte (I/C) i 47% jako innowacyjne/otwarte (I/O).

Firm, które wprowadziły w ostatnich dwóch latach jakiegokolwiek innowacje i jednocześnie wykazujących zainteresowanie nowymi rozwiązaniami technologicznymi jest w badanej grupie 47%, podczas, gdy firm nie mających wprowadzonych żadnych innowacji oraz nie zainteresowanych nimi jest 13%. Wśród firm określonych jako innowacyjne/otwarte przeważają spółki kapitałowe, firmy duże i produkcyjne, działające na rynku międzynarodowym. W przeciwieństwie do nich, wśród firm określonych jako nieinnowacyjne/zamknięte znacznie częściej występują spółki osobowe, małe przedsiębiorstwa handlowe, działające na rynku regionalnym.

Cel prezentowanego fragmentu badań był uwarunkowany celem głównym zadania badawczego i polegał na identyfikacji barier wdrażania innowacji technologicznej RFID (API) w obszarze kapitału ludzkiego badanych firm. W badaniach respondenci reprezentujący perspektywę przedsiębiorstwa (kadra menedżerska) ocenili cztery aspekty kapitału ludzkiego pod kątem sprzyjania bądź nie, wdrażaniu nowego rozwiązania technologicznego, jakim jest RFID (API). Do ocenianych aspektów kapitału ludzkiego zaliczono: sprawność umysłową, cechy/postawy/zachowania, kompetencje oraz relacje. Ocenę dokonano w oparciu o czterostopniową skalę (przy czym 1 oznaczało bardzo sprzyjają, a 4 stanowią barierę), a uzyskane średnie oceny badanych aspektów kapitału ludzkiego przedstawia tabela 2.

²⁰ B.T. Gregory, S.G. Harris, A.A. Armenakis, Ch.L. Shook, *Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes*, „Journal of Business Research”, 2009, Vol. 62.; P. Klimas, *Kultura organizacyjna – jej znaczenie dla współdziałania oraz innowacyjności. /W:/ Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, red. nauk.: A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s.110–120.

Rysunek 1. Rodzaje badanych firm ze względu na kryterium innowacyjności i otwartości na innowacje techniczne

INNOWACYJNOŚĆ	nieinnowacyjne	nieinnowacyjne/ otwarte	nieinnowacyjne/ zamknięte
	innowacyjne	innowacyjne/otwarte	innowacyjne/ zamknięte
		otwarte	zamknięte
		OTWARTOŚĆ NA INNOWACJE	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Średnie oceny badanych aspektów kapitału ludzkiego

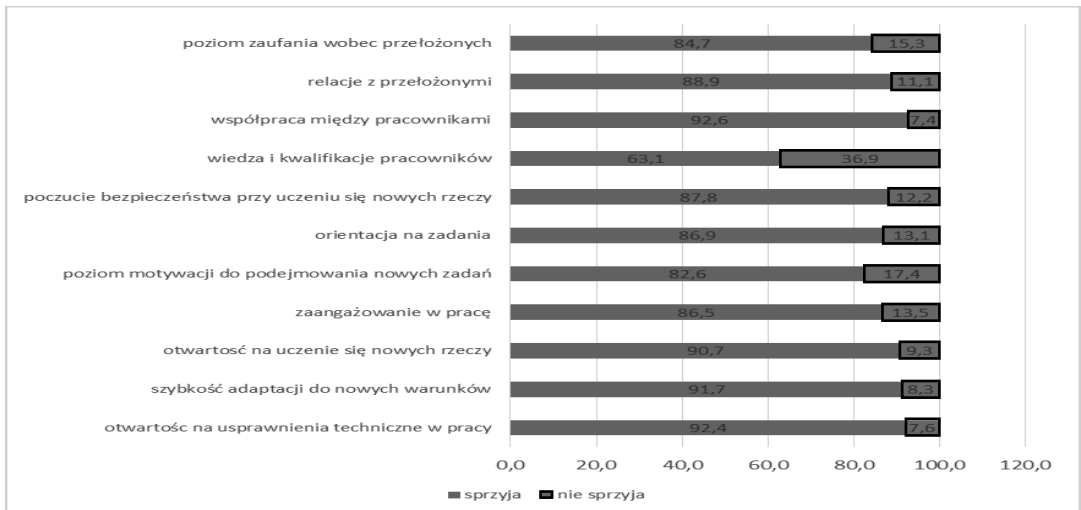
Składowe kapitału ludzkiego		Ocena (pkt)
Sprawność umysłowa (średnia 1,74)	otwartość na usprawnienia techniczne w pracy	1,66
	szybkość adaptacji do nowych warunków	1,80
	otwartość na uczenie się nowych rzeczy	1,76
Cechy/postawy/zachowania (średnia 1,92)	zaangażowanie w pracę	1,85
	poziom motywacji do podejmowania nowych zadań	2,00
	orientacja na zadania	1,97
	poczucie bezpieczeństwa przy uczeniu się nowych rzeczy	1,84
Kompetencje (2,24)	wiedza i kwalifikacje pracowników	2,24
Relacje (średnia 1,85)	współpraca między pracownikami	1,79
	relacje z przełożonymi	1,87
	poziom zaufania wobec przełożonych	1,90

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Skala: 1 – bardzo sprzyja, 2 – sprzyja, 3 – nie sprzyja, 4 stanowi barierę.

W badanych przedsiębiorstwach najbardziej sprzyjają wprowadzaniu innowacji: otwartość na usprawnienia techniczne w pracy (1,66) oraz otwartość na uczenie się nowych rzeczy (1,76) oraz współpraca między pracownikami (1,79). Do czynników, które najmniej sprzyjają wprowadzaniu innowacji należy zaliczyć: wiedzę i kwalifikacje pracowników (2,24), poziom motywacji do podejmowania nowych zadań (2,00) oraz orientację na zadania (1,97). Ogólna ocena wybranych aspektów kapitału ludzkiego w badanych firmach jest jednak bardzo dobra, ponieważ żaden z nich nie jest postrzegany jako bariera we wprowadzaniu innowacji technicznej. Dla pełniejszej analizy otrzymanych wyników na rysunku 2 przedstawiono częstości odpowiedzi.

W grupie badanych przedsiębiorstw jako niesprzyjające wprowadzeniu innowacji RFID (API) najczęściej wskazywano wiedzę i kwalifikacje pracowników (36,9%), poziom motywacji pracowników do podejmowania nowych zadań (17,4%) oraz poziom zaufania wobec przełożonych (15,3%, ale także zaangażowanie pracowników w pracę (13,5%) oraz orientację na zadania (13,1%).

Rysunek 2. Elementy kapitału ludzkiego sprzyjające/nie sprzyjające wprowadzaniu innowacji w badanych przedsiębiorstwach (w %)



Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań.

W celu zbadania zależności między elementami kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie a przynależnością do określonego rodzaju firmy (I/O, I/Z, N/O, N/Z) wykonano test ANOVA Kruskala–Wallisa i obliczono wartość prawdopodobieństwa testowego p . Wartość p wskazuje na występowanie związku jedynie dla czterech elementów kapitału ludzkiego, tj. wiedzy i kwalifikacji pracowników ($p=0,0041$), otwartości na usprawnienia techniczne w pracy ($p=0,0277$), szybkości adaptacji do nowych warunków ($p=0,0131$) oraz poczucia bezpieczeństwa przy uczeniu się nowych rzeczy ($p=0,0337$)²¹. Można zatem powiedzieć, że innowacyjność i jednocześnie otwartość firm na innowacje wykazuje wysoce istotną statystycznie zależność od kompetencji pracowników. Dla pozostałych trzech aspektów zależność ta

²¹ Przy czym jeżeli $p < 0,05$ to występuje statystycznie istotna zależność; jeżeli $p < 0,01$ to wysoce istotna zależność; a jeżeli $p < 0,001$ to bardzo wysoce istotna statystycznie zależność. Por.: *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, red. nauk. S. Bedyńska, M. Cypryańska, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Wyższa Szkoła Psychologii Społecznej, Warszawa 2013, s. 137.

jest niewielka, choć istotna statystycznie. Co do interpretacji przebiegu zależności, można stwierdzić, że firmy innowacyjne/otwarte charakteryzują się wysokim poczuciem bezpieczeństwa pracowników oraz zdolnością do szybkiej adaptacji pracowników do nowych warunków (najwyższym w odniesieniu do pozostałych grup). Podczas, gdy pracownicy firm nieinnowacyjnych/zamkniętych mają najniższy spośród wyróżnionych grup poziom otwartości na usprawnienia techniczne raz szybkość adaptacji do nowych warunków.

5. Zakończenie

Prezentowane badania wykazały, że otwartość na innowacje wiąże się z rozmiarem firmy, podmioty większe, zazwyczaj mają większe możliwości finansowe i mogą być postrzegane jako bardziej atrakcyjny partner do współpracy nad innowacyjnej. Podobnie większą otwartością na innowacje charakteryzują się firmy produkcyjne. Uzyskane wyniki wskazują na to, że barierami we wdrażaniu innowacji technologicznych w badanych przedsiębiorstwach najczęściej dotyczą wiedzy i kwalifikacji pracowników, ich motywacji oraz zaufania między pracownikami a przełożonymi. Słabości te zatem dotyczą trzech wyróżnionych obszarów kapitału ludzkiego, tj. kompetencji, cech/postaw/zachowań, ale także relacji. W wymiarze praktycznym oznaczają to nie tylko konieczność ponoszenia nakładów na szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników, ale także doskonalenia systemu motywowania. Uwagi decydentów w badanych przedsiębiorstwach wymagają także relacje na linii pracownicy–przełożeni, szczególnie w odniesieniu do wzajemnego zaufania. Do rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa potrzebni są nie tylko pracownicy posiadający odpowiednią wiedzę i kwalifikacje, ale powinni oni mieć także motywację oraz otwartość na nowości, elastyczność. Stawia to określone zadania zarówno przed menedżerami, jak i całym systemem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

1. Baregheh A., Rowley J., Sambrook, S., *Towards a multidisciplinary definition of innovation*, "Management Decision", 2009, Vol. 47, No. 8.
2. Chesbrough H. W., *The Era of Open Innovation*, "MIT Sloan Management Review", 2003, Vol. 44, No. 3.
3. *Dlaczego warto wykorzystywać popytowe podejście do tworzenia innowacji? Wnioski ze spotkań Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
4. Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
5. Gagacka M., *Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność przedsiębiorstw. /W:/ Wiedza w gospodarce, społeczeństwie, przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, red. nauk.: E. Skrzypek, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
6. Gassmann O., Enkel E., *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. /W:/ Proceedings of the R&D Management Conference (RADMA)*, Sessimbra 2004.
7. Gregory B.T., Harris S.G., Armenakis A.A., Shook Ch.L., *Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes*, „Journal of Business Research”, 2009, Vol. 62.
8. Hueske A.-K., Guenther E., *What hampers innovation? External stakeholders the organization, groups and individuals: a systematic review of empirical barrier research*, "Management Review Quarterly", 2015, Vol. 65.
9. *Innovation Union Scoreboard 2014*, European Commission, Belgium 2014, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf [20.11.2014].

10. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
11. Jankowska–Mihułowicz M., Jankowski–Mihułowicz P., *Conditions of Investment Decision–Making in Area of RFID Technology*, CBU International Conference Proceedings, Vol. 2, Prague 2014.
12. Jankowski–Mihułowicz P., Kalita W., Skoczylas M., Węglarski M., *Modelling and Design of HF RFID Passive Transponders with Additional Energy Harvester*, “International Journal of Antennas and Propagation”, 2013, Vol. 2013.
13. Klimas P., *Kultura organizacyjna – jej znaczenie dla współdziałania oraz innowacyjności*. /W:/ Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach, red. nauk.: A. Zakrzewska–Bielawska, S. Flaszewska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.
14. Lachiewicz S., *Rola innowacji otwartych w procesie rozszerzania granic przedsiębiorstwa*. /W:/ Granice zarządzania, red. nauk.: M. Romanowska, J. Cygler, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.
15. Majowska M., *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*. /W:/ Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości, red. nauk.: M. Juchnowicz. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004.
16. Myerson J. M., *RFID in Supply Chain. A Guide to Selection and Implementation*, Auerbach Publications Taylor & Francis Group, Boca Raton New York 2007.
17. Naqshbandi M.M., Kaur S., Ma P., *What organizational culture types enable and retard open innovation?*, “Quality & Quantity” 2014.
18. Perechuda K., Chomiak–Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, Vol. 4, No. 2.
19. Pool S.W., *Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives*, “Journal of Management Development”, 2000, Vol. 19, No. 1.
20. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. nauk.: M. Bratnicki, J. Strużyna Wydaw. AE w Katowicach, Katowice 2001.
21. Roos J., Roos G., Dragonetti N.C., *Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape*, Mcmillan Press, 1997.
22. Sartori R., Favretto G., Ceschi A., *The relationship between innovation and human and psychological capital in organizations: A review*, “The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal”, 2013, Vol 18(3).
23. Schultz T.W., *Investment in Human Capital*, The Free Press, New York 1976.
24. Sopińska A., *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 4/1, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013.
25. *Statystyczny drogowcaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, red. nauk.: S. Bedyńskiej, M. Cypriańskiej, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Wyższa Szkoła Psychologii Społecznej, Warszawa 2013.
26. Szymshal J., Furman J., Kaczmarczyk G., *Analiza możliwości wykorzystania systemu RFID (Radio Frequency Identification) w usprawnieniu zarządzania wybranym magazynem przemysłowym*. /W:/ Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, OW PTZP 2014.
27. Trompenaars F., *Kultura innowacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

Summary

HUMAN CAPITAL OF AN ENTERPRISE AND IMPLEMENTING AN INNOVATION (RFID API EXAMPLE)

It is recognized that through innovation, enterprises can increase their flexibility, improve performance and competitive position on the market. As a result, innovation is perceived as a prerequisite for the survival and development of enterprises, and creating favourable conditions for it is becoming an important task of managers. An essential factor in the whole process of innovation is human capital of the enterprise, which is a potential source of barriers. This paper aims to assess the openness of the surveyed enterprises to innovation in the context of conditions in the field of human capital and to identify barriers to implementation of technological innovations in this area. A study conducted on a group of 202 enterprises, showed that greater openness to innovations occurs in large manufacturing enterprises and the most often indicated barriers in the implementation of innovation are knowledge and skills of employees, their motivation for undertaking new tasks and lack of trust of employees towards their superiors.

Katarzyna Szopik-Depczyńska
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Instytut Zarządzania i Inwestycji
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

OBSZARY DOSKONALENIA W KSZTAŁTOWANIU JAKOŚCI W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

Streszczenie

Powiększająca się konkurencja na rynku finansowym powoduje, że instytucje tego sektora walczą o każdego potencjalnego klienta. Oferty instytucji finansowych ze względu na znaczne podobieństwo nie są już elementem wyróżniającym. Jedynym sposobem na pozyskanie rynku jest dążenie do poprawy jakości oferowanych usług. Celem niniejszego rozdziału jest zatem próba omówienia w sposób względnie zwięzły znaczenia problematyki dążenia do wysokiej jakości usług oferowanych przez instytucje finansowe. Zaprezentowane zostały wnioski wysunięte na podstawie obserwacji dokonanej w trzech placówkach wiodących banków w Polsce oraz na podstawie udostępnionych materiałów wewnętrznych.

1. Wprowadzenie

Znane i przytaczane twierdzenie amerykańskich uczonych i praktyków, iż „jakość to nie wszystko, ale wszystko staje się niczym bez jakości” zmusza do zastanowienia nad jego słuszością. Zmiany zachodzące w życiu gospodarczym w ostatnich latach oraz coraz większa konkurencja i „pogoń” za klientem nie pozostawiają wątpliwości co do jego zasadności. To dzięki strategii kreowania wysokiej jakości, stosowanej od wielu lat w krajach najbardziej rozwiniętych, możliwa jest zasadnicza zmiana pozycji konkurencyjnej na rynku. W ślad za nimi podążają obecnie firmy usługowe chcące w coraz większym stopniu zaspokoić coraz to rosnące oczekiwania klientów. W Polsce także poświęca się uwagę działaniom projakościowym, a liczba przyznanych certyfikatów jakości serii ISO jest na to doskonałym potwierdzeniem. Znaczenie jakości dostrzegane jest także do specyficznej dziedziny działalności, jaką są usługi finansowe. Implikacja zasad zarządzania jakością przebiega w nim wciąż jednak mało konsekwentnie, choć zauważalne są ogromne zmiany w tym zakresie. Instytucje te działają w szczególnych warunkach, bowiem konkurencja jest bardzo duża, choć wielu lat funkcjonują w gospodarce rynkowej oraz mają doskonale zaplecze w postaci sprawdzonych już technik zarządzania, w tym zarządzania

przez jakość. Konieczność doskonalenia usług finansowych jest niezbędna, ponieważ zwiększyły się wymagania klientów co do jakości świadczonych usług. Wynika to ze zmiany systemu społeczno-gospodarczego, zmiany stylu życia ludności oraz wynikające z tego zapotrzebowanie na różnorodne usługi. Rozwój małej i średniej przedsiębiorczości, a także liczne kontakty gospodarcze z zagranicą wywołują konieczność prowadzenia transakcji międzynarodowych realizowanych w formie bezgotówkowej. Wynika to z tego, iż zarówno klienci indywidualni jak i instytucjonalni oczekują od instytucji finansowych coraz szerszej gamy produktów, coraz łatwiejszego do nich dostępu a przede wszystkim wysokiej jakości usług świadczonych w komfortowych warunkach.

Biorąc pod uwagę powyższe, głównym celem opracowania jest ukazanie roli, jaką w procesie zarządzania instytucją finansową, pełni doskonalenie i przestrzeganie standardów jakości.

2. Znaczenie jakości i obszary jej doskonalenia w działalności instytucji finansowych¹

Działalność usługowa charakteryzuje się pewnymi unikalnymi cechami. Wyodrębnił je J. Łańcucki w swojej klasyfikacji. Według niego wyróżniki usług są następujące²:

1. niematerialny charakter (nienamacalność),
2. jednoczesność świadczenia i korzystania z usługi,
3. nietrwałość i brak możliwości magazynowania, ścisły związek usługi z obcą osobą wykonawcy,
4. heterogeniczność (niejednorodność),
5. komplementarność i substytucyjność usług i dóbr materialnych,
6. niemożność nabycia prawa własności usługi.

Stąd też przedsiębiorstwa usługowe charakteryzują się swoistymi problemami zarządzania wynikającymi z³:

1. zarządzania świadczeniem usług (niematerialną sferą usług) – ponieważ wyraża się ona nie tylko dopasowaniem ich do produktu, ale również sposobem ich świadczenia,
2. nietrwałość – ponieważ planowanie usług wymaga starannego ich dopasowania do wielkości popytu, w przeciwieństwie do dóbr materialnych, które mogą być magazynowane,
3. wzajemnego oddziaływania między producentem a klientem – o atmosferze wzajemnych kontaktów decydują pierwsze trzy minuty spotkania, w związku z czym wiarygodność w kontaktach jest bardzo ważna, ponieważ umiejętnie okazana może wywołać satysfakcję bądź efekt przeciwny w momencie niewłaściwego poziomu obsługi,
4. nieuchwytności istoty jakości – jest ona kwestią wysoce subiektywną.

Przed instytucjami finansowymi stoją nieustannie poważne wyzwania. Oferują one produkty, które w zasadzie nie różnią się od siebie, a ich ceny kształtują się na podobnym poziomie. Klient niejednokrotnie nie potrafi ocenić oferty pod względem atrakcyjności. Jedynym sposobem na jego zdobycie wydaje się być zatem wysoki poziom jakości świadczonych usług. Pozyskanie klienta to najważniejsze zadanie instytucji finansowej. Dla niego bowiem tworzone są nowe produkty, aby zaspokoić ciągle zwiększające się wymagania. To właśnie klient stwarza instytucji finansowej szansę istnienia.

Każdy klient korzystając z usług finansowych oczekuje profesjonalnej, miłej i taktownej obsługi. Wszelkie przejawy impertynencji czy lekceważenie działają na klienta zniechęcająco. Dlatego też

¹ Por.: K. Szopik-Depczyńska, *Standardy jakości w bankach. /W:/ Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, red. nauk.: J. Wiśniewska, K. Janasz, Cedetu, Warszawa 2013, s. 207–232; K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie jakością w bankach. /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem. Część II*, red. nauk.: J. Olszewski, Wydawnictwo Naukowe IVG, Szczecin 2013, s. 28–43.

² J. Łańcucki, *Jakość usług*, „Problemy jakości”, 1997, nr 8, s. 4.

³ H. Drummond, *W pogoni za jakością*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 96–98.

ważna jest atmosfera wewnątrz takiej instytucji. Niesprzyjający klimat wewnętrzny organizacji nie pozostaje bez wpływu na samopoczucie pracownika, a co za tym idzie na jego stosunek do klienta. Bardzo dobry system finansowy nie odniesie sukcesu bez bardzo dobrych pracowników. Dlatego też koniecznym jest stworzenie takiego systemu, który będzie dysponować bardzo dobrymi rozwiązaniami oraz najlepszą obsługą. Z tego też względu, zarówno kierownictwo jak i pracownicy muszą postawić sobie za cel sprostanie oczekiwaniom i potrzebom klientów, a oczekiwania i potrzeby swoich klientów powinny ukierunkować działania instytucji finansowych i powinny decydować o planowanych przedsięwzięciach, gdyż instytucja finansowa kieruje się potrzebami rynku. Aby móc skutecznie umacniać swoją pozycję na rynku, musi oferować klientom najlepsze produkty i najwyższy standard obsługi.

Z prowadzonych w 2000 roku badań wynika, że dla klientów indywidualnych hierarchia istotności wyznaczników jakości usług jest następująca⁴:

- fachowość i wiedza personelu,
- szybkość i sprawność obsługi,
- komunikatywność personelu,
- terminowość realizacji zleceń,
- wiarygodność i zaufanie do instytucji finansowej.

Z kolei duże podmioty gospodarcze (czyli tzw. klienci korporacyjni) oczekują od instytucji finansowej⁵:

- szybkości działania,
- kompleksowości usług,
- fachowości obsługi,
- konkurencyjnych, negocjowanych indywidualnie cen kredytu, marż.

Małe i średnie firmy natomiast zwracają uwagę przede wszystkim na warunki, na jakich są świadczony usługi finansowe. Najwyżej oceniają te instytucje, w których⁶:

- najkrócej każe się czekać firmie na otwarcie rachunku bieżącego,
- pobiera się najniższą opłatę za jego prowadzenie,
- ustala najwyższe oprocentowanie rachunku,
- stosuje się proste procedury udzielania kredytów.

Pozyskanie lojalności nabywcy staje się coraz trudniejsze, zarówno wobec rosnącej konkurencji o klienta detalicznego, jak i ze względu na ciągły wzrost wymagań i coraz lepsze przygotowanie adresatów oferty do podejmowania przemyślanych decyzji związanych z zarządzaniem własnymi środkami finansowymi. W tych warunkach osiągnięcie trwałych relacji z konsumentami nie jest już możliwe bez praktycznej realizacji strategii jakości, a ta oznacza koncentrację na potrzebach i oczekiwaniach nabywców usług finansowych⁷.

Warto wypunktować w tym miejscu również inne skutki efektywnych działań na rzecz doskonalenia jakości w postaci⁸:

⁴ J. Garczarczyk, S. Białowąs, *Jakość usług bankowych w ocenie menedżerów banków oraz klientów*. /W:/ *Jakość usług bankowych i ubezpieczeniowych. Diagnoza, determinanty, segmentacja*, red. nauk.: J. Garczarczyk, Materiały Konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 179.

⁵ M. Pluta-Olearnik, *Jakość usług bankowych a lojalność klientów, czyli pięć kroków na drodze do lojalnego klienta*. /W:/ *Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, red. nauk.: J. Garczarczyk, Materiały Konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 256.

⁶ M. Pluta-Olearnik, *op. cit.*, s. 256.

⁷ A. Kłopotcka, Oczekiwania klientów a jakość detalicznych usług bankowych, "Bank i kredyt", 2002, nr 8, s. 25.

⁸ B.R. Lewis, *Service Quality: Recent Developments in Financial Services*, "International Journal of Bank Marketing", 1993, Vol. 11, No. 6, s. 24, za: A. Kłopotcka, *Jakość usług a potencjał konkurencyjny banku*, "Problemy jakości", 2001, nr 9, s. 25.

- przyciągania nowych klientów dzięki pozytywnemu przekazowi „z ust do ust”,
- wzrostu możliwości sprzedaży łączonej,
- wzrostu satysfakcji pracowników, ich morale i przywiązania do instytucji finansowej,
- zmniejszenia rotacji kadr,
- podniesienia wartości wizerunku i osłabienia znaczenia ceny w walce konkurencyjnej.

Poniżej zaprezentowano zbiór cech, będących jednocześnie obszarami możliwymi do doskonalenia w aspekcie wysokiej jakości usług, które powinien posiadać pracownik bezpośredniej obsługi klienta. Składają się one na wzorzec osobowościowy, do którego należy dążyć i do niego się odwoływać. Pracownicy w ten właśnie sposób powinni pojmować opisane poniżej kryteria. Szeroko pojęta kultura osobista oraz inne cechy zawodowe, które powinien posiadać pracownik są często pojęciami oczywistymi, nie podlegającymi dyskusji. W konkretnych sytuacjach są one jednak różnie rozumiane, dlatego należy je systematyzować i definiować. Poniżej zaprezentowane wnioski zostały wysunięte na podstawie obserwacji dokonanej w trzech placówkach wiodących banków w Polsce oraz na podstawie udostępnionych materiałów wewnętrznych.

1. *Życzliwe i uprzejme nastawienie do klienta* – to podstawa nawiązania dobrego kontaktu z klientem. Życzliwość łączy się ściśle z pozytywnym podejściem do klienta. Pracownik bezpośredniej obsługi powinien wykazać swoje zainteresowanie sprawą klienta, starać się ją w pełni przeanalizować oraz udzielić obszernych, wyczerpujących wyjaśnień. Sprawy, z którymi zjawiają się klienci, powinny być rozpatrywane na ich korzyść, oczywiście bez naruszania interesów instytucji finansowej.
2. *Staranny wygląd* – wygląd świadczy o kulturze pracowników, dlatego też ich ubiór powinien być czysty i zadbane. Obowiązują również umiar w doborze barw i fasonów. Ponadto pracownicy bezpośredniej obsługi powinni przywiązywać szczególną uwagę do wyglądu dłoni., powinny być czyste i zadbane.
3. *Umiejętność prowadzenia rozmowy* – klient często nie jest zorientowany w sprawach finansowych, w związku z czym oczekuje, że pracownik będzie w stanie udzielić mu jasnej i zrozumiałej odpowiedzi na postawione pytania. Dlatego też należy przywiązywać szczególną wagę do kultury wystawiania się, a wyjaśnienia udzielane klientowi powinny być przede wszystkim zrozumiałe. Ogromne znaczenie ma umiejętność słuchania. Pracownik bezpośredniej obsługi nie powinien przerywać wypowiedzi klienta. Niezwykle ważną cechą jest także opanowanie i spokój, szczególnie w przypadku sytuacji awaryjnych i konfliktowych. Pozwala ono zachować dystans i zarazem umożliwia spokojne rozwiązanie konfliktu oraz znalezienie racjonalnego wyjścia z sytuacji.
4. *Kompetencja i fachowość* – pracownik kompetentny, udzielający fachowej informacji wzbudza zaufanie klienta, a tym samym wpływa na dobrą opinię o instytucji finansowej. Dlatego też niezbędne jest, aby personel posiadał dogłębną znajomość produktów oferowanych przez tę instytucję.
5. *Dociekliwość* – klient przychodząc do instytucji finansowej często ma trudności z wyrażeniem swojego zdania. Pracownik powinien dążyć do zebrania wszystkich istotnych informacji, które mogły zostać pominięte przez klienta, nieświadomego ich ważności. Pracownik dociekliwy i samodzielny może pełnić funkcję doradczą zwłaszcza wobec klienta sprawiającego wrażenie zdezorientowanego i niepewnego.
6. *Dyskrecja* – informacje przekazane przez klienta mogą być wykorzystane przez pracowników bezpośredniej obsługi wyłącznie do celów służbowych. Należy wystrzegać się głośnych rozmów na odległość z innym pracownikiem na temat klienta, czy podawania ustnych informacji o stanie rachunku.

Jednym z podstawowych warunków skuteczności wprowadzania zasad zarządzania jakością jest zaangażowanie wszystkich pracowników. Wzajemne porozumiewanie się klientów wewnętrznych, uzgadnianie między sobą wymagań i ich zaspokajanie tworzy łańcuch wartości, który w końcu osiąga i klienta zewnętrznego⁹. Pracownicy instytucji finansowych odgrywają ważną rolę przy obsłudze klientów

⁹ H. Krajewski, *Do jakości zewnętrznej przez jakość wewnętrzną. /W:/ Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, red. nauk.: J. Garczarczyk, Materiały Konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000,

jeszcze z innego powodu. Otóż to właśnie oni codziennie spotykają się z niezadowoleniem klientów, konfliktami kompetencyjnymi, zbyt długimi procedurami, ograniczeniami systemów informatycznych oraz innymi problemami, które mają wpływ na poziom jakości oferowanych usług. Stąd też nierzadko są cennym źródłem informacji o przyczynach niezadowolenia klientów¹⁰.

Ogólne wymagania stawiane pracownikom mogą przybrać w praktyce formę czterech reguł. Pracownik instytucji finansowej¹¹:

- winien dobrze znać całą ofertę usług i służyć informacją wszystkich produktach,
- dzięki swojej wiedzy powinien móc informować klienta o sposobie korzystania z produktów i o korzyściach, jakie można osiągnąć z ich zakupu produktami porównaniu konkurencyjnych produktami konkurencyjnych instytucji,
- musi umieć prowadzić rozmowę z klientem i wzbudzać zainteresowanie usługami, z których klienci jeszcze nie korzystają,
- powinien cechować się solidnością, kompetencjami, grzecznością i zrozumieniem potrzeb klientów.

Postawienie takich realnie wysokich wymagań pociąga za sobą rzecz jasna konieczność zapewnienia pracownikowi odpowiedniej motywacji do jak najlepszej pracy. Niezbędne jest w tym miejscu stałe zaangażowanie kierownictwa w doskonalenie jakości. Jeśli odpowiedzialność za zmiany spoczywa na kierownictwie, to rzeczą oczywistą jest, że również zaangażowanie w realizację tych zmian musi stamtąd wypływać. Zaangażowanie to powinno być długookresowe, niezachwiane, utrzymane nawet wtedy, gdy po wprowadzeniu zmian przejściowo nastąpi spadek zysków¹².

Do głównych obowiązków kierownictwa związanych z działaniami poprawiającymi jakość w instytucji finansowej należy¹³:

- podnoszenie kwestii jakości usług na odpowiednich spotkaniach,
- przy podejmowaniu decyzji rozważanie ich wpływu na sytuację klientów oraz reprezentowanej instytucji,
- zachęcanie pracowników na wszystkich poziomach do brania udziału w procesie poprawy jakości przez demonstrowanie ważności zagadnienia jakości,
- punktualne odpowiadanie na wszelkie rekomendacje i sugestie dotyczące jakości,
- ustanawianie „jakościowych” celów i odpowiedzialności dla pracowników komórek organizacyjnych instytucji finansowej oraz zapewnianie im warunków, aby każdy z nich te zadania znał i rozumiał,
- uznawanie i nagradzanie wysiłków zmierzających do osiągnięcia tych celów oraz ich rezultatów.

Do głównych przedsięwzięć podejmowanych w instytucjach finansowych dla poprawy poziomu obsługi zalicza się organizowanie zorientowanych na działanie i odpowiednio przygotowanych szkoleń dla licznej grupy pracowników operacyjnych. Ogólnie biorąc, do zadań takich szkoleń należy kształtowanie właściwego stosunku do nabywcy, kreowanie świadomości istoty i niezbędności wysokiej obsługi, przedstawianie sposobów postępowania, specyficznych narzędzi i technik, które należy stosować w danej normie, na konkretnych stanowiskach i w określonych sytuacjach, a także udoskonalanie i usprawnianie¹⁴. Nie mniej istotne dla jakości obsługi klientów jest także szkolenie

s. 59.

¹⁰ A. Sekoła, *Wpływ personelu na jakość usług bankowych*. /W:/ *Marketing usług profesjonalnych. Tom 1*, red. nauk.: K. Rogoziński, Materiały Konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 206.

¹¹ A. Sekoła, *op. cit.*

¹² H. Krajewski, *op. cit.*, s. 58.

¹³ K. Opolski, *Zarządzanie przez jakość w usługach finansowych*. /W:/ *Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, red. nauk.: J. Garczarczyk, Materiały Konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 24.

¹⁴ M. Mocek, *Działania banków i zakładów ubezpieczeń w zakresie poprawy jakości usług*. /W:/ *Jakość usług bankowych i ubezpieczeniowych. Diagnoza, determinanty, segmentacja*, red. nauk.: J. Garczarczyk, Materiały Konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 129–130.

kadry kierowniczej. Trudno wyobrazić sobie sprawne zarządzanie jakością bez znajomości istoty zagadnienia przez szczebel menedżerski¹⁵.

W celu doskonalenia obsługi klienta każda z instytucji finansowych ma opracowane swoiste *modele zachowań w instytucjach finansowych w sytuacjach typowych lub niestandardowych*. Są oczywiście takie, które są niedopuszczalne na stanowisku pracy, jak np. spożywanie posiłków przy stanowisku obsługi klientów, obsługiwanie pracowników poza kolejnością, nieodpowiednie i niezrozumiałe powitania, zwroty grzecznościowe i pożegnania stosowane w trakcie rozmowy z klientem lub ich całkowity brak czy też okazywanie niechęci, zdenerwowania w stosunku do klienta, wypowiedzi podniesionym głosem, lekceważący ton głosu. Klient instytucji finansowej oczekuje bowiem, że będzie traktowany z należyтым poszanowaniem jego osoby oraz czasu, którym dysponuje. Wyróżnia się również model zachowania w sytuacji awaryjnej. Jeśli w czasie obsługi klienta wystąpi zdarzenie uniemożliwiające dalszą pracę pracownika (np. awaria systemu komputerowego), należy poinformować o problemie obsługiwanego klienta oraz klientów oczekujących w kolejce. Istnieje także model zachowania w sytuacji konfliktowej. Jeśli w trakcie obsługi wystąpią nieporozumienia i konflikty zaistniałe z winy pracownika lub instytucji finansowej, należy pozwolić klientowi wyrazić swoje niezadowolenie, uznać błąd za ważny oraz przeprosić go. Wszelkie błędy w obsłudze powinny być traktowane z należytą powagą. W standardach jakości istnieją także określone sposoby zachowania w przypadku rezygnacji klienta z usług. W sytuacji, gdy klient przychodzi do banku celem zlikwidowania rachunku i wycofania swoich wkładów, pracownik bezpośredniej obsługi powinien, jeśli jest to możliwe, zapytać klienta o przyczyny rezygnacji z usług. Istnieją też standardy zachowania w przypadku rozmowy telefonicznej z klientem. Sposób prowadzenia rozmów telefonicznych świadczy bowiem także o podejściu do klienta. Prawidłowe używanie telefonu sprzyja tworzeniu wizerunku instytucji finansowej efektywnej, zawsze gotowego do pomocy i przyjaźnie nastawionego do klientów. Istnieją także określone *sposoby korespondencji z klientem*. Dokonując jakościowej oceny działalności instytucji finansowej duże znaczenie przywiązuje się do otrzymywanej korespondencji. Na pisma od klientów należy odpowiadać jak najszybciej, a umiejętność formułowania pism do klientów polega przede wszystkim na dokładnym i jasnym przedstawieniu problemu, bądź opisie zaistniałej sytuacji, unikaniu dwuznaczności i używaniu przystępnego słownictwa, używaniu krótkich, ściśle sprecyzowanych i logicznie uporządkowanych zdań czy unikaniu zbyt oficjalnego tonu. Wyróżnia się też standardy dotyczące odpowiedniego sposobu informacji. Klient wchodząc do instytucji finansowej często nie wie, przy którym stanowisku może zrealizować swoją sprawę. W związku z tym czuje się zdezorientowany i obcy w nieznanym mu środowisku. Dlatego też przy wejściu na salę operacyjną powinna znajdować się osoba dobrze zorientowana w rozkładzie sali, która mogłaby wskazać odpowiednie stanowisko klientowi. Wyróżnione zostały również standardy postępowania dotyczące wszelkich wniosków i uwag klientów.

3. Zakończenie

Obserwując sposób działania współczesnych instytucji finansowych działających na polskim rynku nietrudno zauważyć, iż wysoka jakość w świadczeniu usług jest niejednokrotnie pojęciem obcym. Główne przyczyny niezadowolenia klientów związane są z mało satysfakcjonującą jakością obsługi, przedłużającym się czasem odpowiedzi na pisma i reklamacje, niedoinformowaniem klientów, a także sprawnością obsługi. Są to zatem w większości kwestie związane bezpośrednio z kulturą obsługi oraz kompetencją pracowników. To pracownicy są częstą przyczyną niezadowolenia klientów ze świadczonej

¹⁵ Z. Krasiński, M. Spychała, *Działania banków w zakresie poprawy poziomu jakości usług. /W:/ Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, red. nauk.: J. Garczarczyk, Materiały Konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 259.

usługi. Dlatego należy zwiększać świadomość jakościową, szczególnie wśród pracowników bezpośredniej obsługi klienta. Zadowolenie klienta, a nawet przewyższenie jego oczekiwań jest bowiem niezbędne do przetrwania na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.

Bibliografia

1. Drummond H., *W pogoni za jakością*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
2. Garczarczyk J., Białowas S., *Jakość usług bankowych w ocenie menedżerów banków oraz klientów. /W:/ Jakość usług bankowych i ubezpieczeniowych. Diagnoza, determinanty, segmentacja*, red. nauk.: J. Garczarczyk, Materiały Konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
3. Kłopocka A., *Oczekiwania klientów a jakość detalicznych usług bankowych*, „Bank i kredyt”, 2002, nr 8.
4. Krajewski H., *Do jakości zewnętrznej przez jakość wewnętrzną. /W:/ Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, red. nauk.: J. Garczarczyk, Materiały Konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
5. Krasiński Z., Spychała M., *Działania banków w zakresie poprawy poziomu jakości usług. /W:/ Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, red. nauk.: J. Garczarczyk, Materiały Konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
6. Lewis B.R., *Service Quality: Recent Developments in Financial Services*, „International Journal of Bank Marketing”, 1993, Vol. 11, No. 6, za: A. Kłopocka, *Jakość usług a potencjał konkurencyjny banku*, „Problemy jakości”, 2001, nr 9.
7. Łańcucki J., *Jakość usług*, „Problemy jakości”, 1997, nr 8.
8. Mocek M., *Działania banków i zakładów ubezpieczeń w zakresie poprawy jakości usług. /W:/ Jakość usług bankowych i ubezpieczeniowych. Diagnoza, determinanty, segmentacja*, red. nauk.: J. Garczarczyk, Materiały Konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
9. Opolski K., *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem*, Instytut Naukowo-wydawniczy Olympus, Warszawa 1998.
10. Opolski K., *Zarządzanie przez jakość w usługach finansowych. /W:/ Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, red. nauk.: J. Garczarczyk, Materiały Konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
11. Pluta-Olearnik M., *Jakość usług bankowych a lojalność klientów, czyli pięć kroków na drodze do lojalnego klienta. /W:/ Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, red. nauk.: J. Garczarczyk, Materiały Konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
12. Sekoła A., *Wpływ personelu na jakość usług bankowych. /W:/ Marketing usług profesjonalnych. Tom 1*, red. nauk.: K. Rogoziński, Materiały Konferencyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
13. Szopik-Depczyńska K., *Standardy jakości w bankach. /W:/ Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, red. nauk.: J. Wiśniewska, K. Janasz, Cedetu, Warszawa 2013.
14. Szopik-Depczyńska K., *Zarządzanie jakością w bankach. /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem. Część II*, red. nauk.: J. Olszewski, Wydawnictwo Naukowe IVG, Szczecin 2013.

Summary

AREAS OF IMPROVEMENT OF QUALITY IN FINANCIAL INSTITUTIONS

Increasing competition in the financial market is the reason of continuous competition and fight for each potential customer. Financial institutions and their offers, due to the significant similarity, are no longer part of the outstanding advantage. The only way to gain the market is striving to improve the quality of offered products and services. That's why the quality is so important issue in every financial company. The purpose of this paper is therefore an attempt to discuss the importance of high quality services offered by financial institutions. Presented issues are the results of a research and observations made in the three branches of leading banks in Poland and on the basis of available internal materials.

Jarosław W. Przybytniowski
Instytut Zarządzania
Wydział Zarządzania i Administracji
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ŚWIADOMOŚĆ JAKO DETERMINANTA JAKOŚCI USŁUG ZAKŁADU UBEZPIECZEŃ. BADANIA WŁASNE

Streszczenie

Konkurencja jest zjawiskiem, które przenika od zarania dziejów wszystkie dziedziny działalności ludzi, a konkurencja stanowi kluczowy przedmiot zainteresowania nauk ekonomicznych. We współczesnej gospodarce globalnej, konkurencyjność stanowi jeden ważniejszych czynników oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa. Konkurencyjność w zależności od branży może odbywać się na wielu płaszczyznach i przejawiać się w różnych formach i metodach działania. Z punktu widzenia praktyki bardzo istotne jest świadome rozpoznanie, a także zrozumienie czynników, stanowiących dominantę wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego.

1. Wprowadzenie

Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych o ustabilizowanej i dojrzałej gospodarce rynkowej wskazują, że trwałe i zrównoważony rozwój (z ang. *ustainable development*) gospodarczy państwa jest możliwy dzięki dużej skali przedsiębiorczości. Pojęcia takie jak konkurencja (z ang. *competition*), konkurencyjność (z ang. *competitiveness*) są podstawowymi elementami każdej gospodarki wolnorynkowej.

Zagadnienia dotyczące uwarunkowań konkurencyjności gospodarek (z ang. *competitiveness of economies*) są istotnym i wielopłaszczyznowym obszarem dociekań badawczych w naukach ekonomicznych. Siła tych nauk tkwi w różnorodności, złożone sytuacje ekonomiczne wymagają wszechstronnej diagnozy problemów organizacyjnych i kumulacji wiedzy w zakresie ekonomii. Ze względu na pragmatyczny charakter nauk ekonomicznych istnieje konieczność stałego wzbogacania ich dorobku teoretyczno-metodycznego, w ślad za rzeczywistymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego. Duże znaczenie ma zdobywanie nowej wiedzy o charakterze

deskryptywnym oraz normatywnym. Taka wiedza pozwala, bowiem na wyjaśnienie badanych zjawisk i sformułowanie rekomendacji dla praktyki organizatorskiej i menedżerskiej¹.

Współczesna gospodarka zdominowana została pod względem liczebności przez małe przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa te, stanowią grupę bardzo zróżnicowaną, zajmującą się głównie świadczeniem usług. Niematerialny charakter produktu usługowego sprawia, że klientowi trudno jest ocenić korzyści związane z zakupem usługi zwłaszcza finansowej, a co za tym idzie – trudno mu podjąć decyzję o jej nabyciu. Tym bardziej, że zakup usługi obarczony jest większym ryzykiem – w przeciwieństwie do produktów materialnych. Nabywanej usługi nie można wcześniej obejrzeć, zwrócić czy odsprzedać. Jedną z ważniejszych cech usługi jest bezpośredni kontakt usługobiorcy z usługodawcą, co sprawia, że w przypadku działalności usługowej niezwykle ważną rolę odgrywa czynnik ludzki.

Opracowanie, jest kontynuacją prowadzonych badań naukowych, prowadzonych od 2012 roku. Jest, także ciągiem artykułów publikowanych w krajowych, międzynarodowych i zagranicznych czasopismach, jak też rozdziałach w monografiach. Konstrukcja niniejszego opracowania została podporządkowana tezie, w myśl której – *świadomość jako determinanta jakości usług oddziałuje na kształtowanie się konkurencyjności przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego*. Główną przesłanką zajęcia się tym problemem jest jakość wykonywanych usług ubezpieczeniowych, które stanowią coraz to większe znaczenie w procesie zarządzania zakładem ubezpieczeniowym w ciągle rozwijających się gospodarkach światowych. Do przedstawienia niniejszego celu badań, została wykorzystana metoda Servqual. Analiza obejmuje lata 2012–2014.

2. Wpływ świadomości na konkurencyjność przedsiębiorstwa w aspekcie strategii i zarządzania

Termin konkurencja (z ang. *competition*), pochodzi od łacińskiego wyrażenia *cum petere*, które oznaczało *wspólne poszukiwanie*. Etymologia słowa sugeruje, że oznaczało ono coś co jest wspólnie wykonywane. W literaturze przedmiotu, najczęściej spotkać można stwierdzenie, iż konkurencyjność przedsiębiorstw to zdolność do konkurowania. Jednym z wyznaczników konkurencyjności, może być realizacja założonego celu strategicznego lub możliwości osiągnięcia korzystnego wyniku w przyszłości. Istota konkurencyjności najczęściej rozpatrywana jest według kryteriów:

1. arena konkurencji,
2. podmiot konkurencji,
3. przedmiot konkurencji,
4. zakres (zasięg) konkurencji,
5. charakter konkurencji,
6. intensywność konkurencji.

Aby skutecznie konkurować, trzeba mieć świadomość bycia konkurencyjnym. Termin „konkurencja” jest w literaturze różnie definiowana. Według Grupy Lizbońskiej² konkurencja oznacza proces, którego uczestnicy rywalizują ze sobą w dążeniu do analogicznych celów, co powoduje, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia założonych celów, utrudniają lub niekiedy uniemożliwiają osiągnięcie takich samych celów przez innych. Każde przedsiębiorstwo, które chce mieć zdolność konkurowania³, winno osiągać przewagę konkurencyjną (często używa się pojęcia „konkurencyjność”) – widoczną,

¹ J. Lichtarski, *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami. /W:/ Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, red. nauk.: J. Lichtarski, „Prace Naukowe”, 2008, nr 34, UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

² Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 30.

³ M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń, 2011, s. 57–58.

sprawiającą trudności w jej kopiowaniu. M. Romanowska⁴ definiuje przewagę konkurencyjną, jako atuty przedsiębiorstwa cenione przez rynek, dzięki którym przedsiębiorstwo może w długim okresie utrzymać lub poprawić efektywność i zapewnić sobie harmonijny rozwój. M.J. Stankiewicz⁵ konkurencyjność przedsiębiorstw definiuje jako system tworzony przez cztery elementy:

1. potencjał konkurencyjności jest rozumiany jako ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności, umożliwiających zdobycie trwałej oraz trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej nad rywalami,
2. przewagę konkurencyjną (mającą zawsze względny charakter), można rozumieć jako efekt skutecznego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania,
3. instrumenty konkurowania można określić jako świadomie i celowo wykorzystywane narzędzia i metody budowania kapitału klientów oraz kreowania wartości firmy,
4. pozycję konkurencyjną rozumie się jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów, innymi słowy jest to miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakich przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez konkurentów.

Według J. Owena⁶ konkurencyjna przewaga nie jest oparta na abstrakcyjnym pojęciu absolutnej doskonałości. W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej trzeba być mniej niekompetentnym niż konkurenci. J. Kay⁷ zauważa, że przewaga konkurencyjna czasami wcale nie wynika z wyróżniających zdolności danej firmy, lecz jej dominacji lub uprzywilejowanej pozycji na rynku. Istnieją takie przedsiębiorstwa, które korzystają z naturalnego monopolu lub odnoszą korzyści, dzięki ograniczeniom rynkowym, będącym wynikiem licencjonowania działalności lub obowiązujących uregulowań prawnych. Zdolność może być wyróżniająca jedynie wtedy, kiedy wynika z cechy, której brak innym firmom. Cecha ta winna być trwała i stanowić wyłączną własność przedsiębiorstwa. J. Kay⁸ wyróżnia trzy podstawowe rodzaje cech:

1. architektura, która stanowi sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy,
2. innowacja, która rzadko jest źródłem trwałym i będącym wyłączną własnością firmy,
3. reputacja jest pewnym rodzajem architektury, ale jest tak rozpowszechniona i cenna, że należy traktować ją jako odrębne źródło przewagi konkurencyjnej. Ważnym elementem skutecznej strategii przedsiębiorstw, jest przekształcenie początkowej, wyróżniającej zdolności, opartej na innowacji lub architekturze w trwalszą, wynikającą bezpośrednio z reputacji.

Przedsiębiorstwo powinno stale porządkować i doskonalić swoją działalność. Jak twierdzi K. Obój⁹ wymaga to dyscypliny, która pomaga osiągać zaplanowane rezultaty i działać skutecznie, gdyż na rynku liczy się w głównej mierze dyscyplina, niż poprawność metodologiczna czy estetyka.

Konkurencyjność stanowi istotny warunek powodzenia zakładu ubezpieczeniowego. Kluczowym zadaniem zarządzania takim zakładem jest posiadanie odpowiedniej strategii, co pozwala na osiągnięcie odpowiedniej przewagi konkurencyjnej. Procesy prowadzące do uzyskania pożądanego poziomu konkurencyjności, nie mogą funkcjonować na zasadzie spontaniczności lub przypadkowości. Muszą one świadomie i systematycznie prowadzić politykę planowania, wdrażania realizacji i kontrolowania. Istotę oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego stanowi porównywanie rezul-

⁴ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 262–263.

⁵ M.J., Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002; M.J. Stankiewicz., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, 2008, nr 7–8.

⁶ J. Owen, *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, PWE, Warszawa 2003.

⁷ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 22–24.

⁸ J. Kay, *op. cit.*, s. 32.

⁹ Por.: K. Obój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010, s. 238.

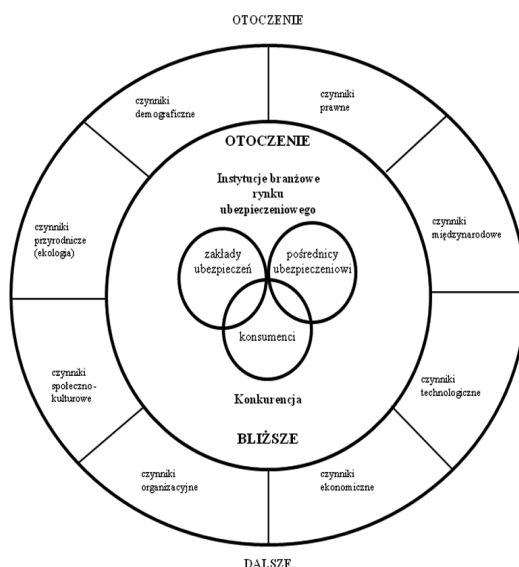
tatów faktycznych z oczekiwanymi, przez stronę popytową, poprzez realizację swych potrzeb i być zadowolonym z poziomu świadczonych im usług.

3. Konkurencja a konkurencyjność uczestników rynku ubezpieczeniowego

Punktem wyjścia strategii konkurencyjnej na rynku konkurencji bezpośredniej jest ocena sytuacji obu stron rynkowej „blokady”: usługodawców i usługodbiorców, jak też: wybór metod i instrumentów do budowy strategii konkurencyjnej. Nie ma jednolitych metod konkurowania między przedsiębiorstwami. Wszystko zależy od funkcjonowania rynku, na którym dany zakład ubezpieczeniowy funkcjonuje, typu klientów, ich potrzeb, z którymi usługodawcy współpracują, jak też od zachowań konkurentów. Cytując za B. Dobiegałą–Korona i St. Kasiewicza¹⁰, konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku jest efektem synergicznego oddziaływania wielu czynników wewnętrznych, tkwiących w przedsiębiorstwie oraz od mechanizmów i uwarunkowań zewnętrznych istniejących w otoczeniu. Innymi słowy, konkurencyjność, można rozumieć jako zdolność do rozwoju, osiągania korzyści i zysków oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Należy pamiętać, że miarą konkurencyjności zakładu ubezpieczeniowego jest jego pozycja na rynku i ocena w oczach klienta. Tym samym, można uznać, że zakład ubezpieczeń jest konkurencyjny tylko wtedy, gdy podejmowane przez niego działania, prowadzą w strategicznej perspektywie do wzrostu jego wartości rynkowej.

Według autora *zakład ubezpieczeń jest organizacją gospodarczą, zdolną dostarczać usługi ubezpieczeniowe spełniające oczekiwania klientów, mogących je nabyć w sposób bezpośredni lub pośredni (za pomocą pośrednika – agenta, brokera ubezpieczeniowego) za cenę spełniającą oczekiwania (potrzeby) klienta i pozwalającą im na uzyskanie pozytywnego rezultatu w postaci nieujemnego wyniku finansowego.*

Rysunek 1. Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania zakładu ubezpieczeń



Źródło: opracowanie za: J.W. Przybytniowski, *Znaczenie pośrednictwa ubezpieczeniowego w strukturze ubezpieczeń gospodarczych*, Wieś Jutra, Warszawa, 2010, s. 36.

¹⁰ B. Dobiegała–Korona, S. Kasiewicz, *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw. [W:] Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, red. nauk.: K. Kuciński, „Materiały i Prace IFGN”, tom LXXIX, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 86.

Każdy zakład ubezpieczeń działa w określonych warunkach otoczenia (por. rysunek 1). Składa się ono z elementów, na które przedsiębiorstwo to ma nikły lub żaden wpływ, a które musi poznawać i analizować, a także przewidywać wpływ na własne działania i decyzje.

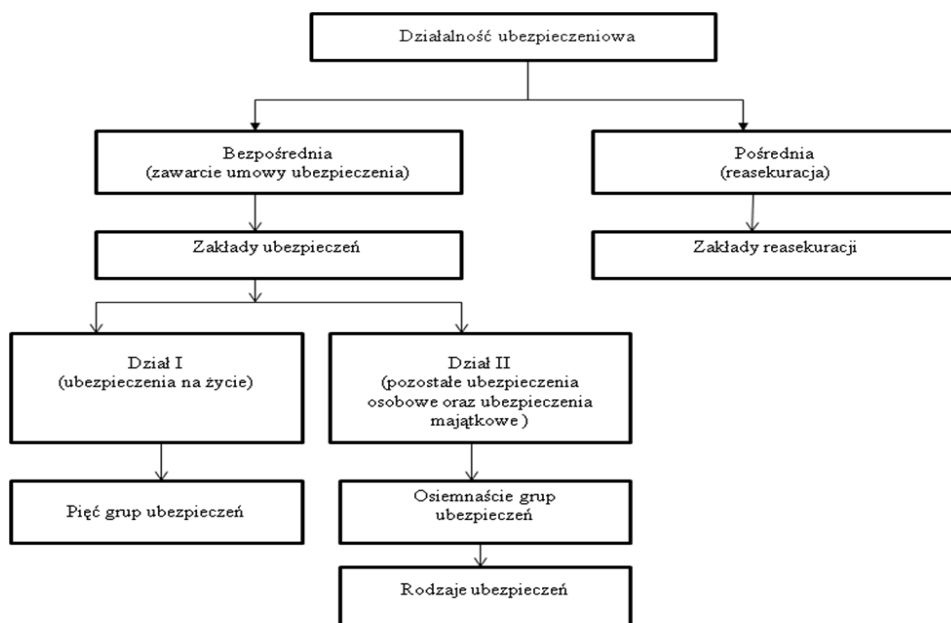
Według K. Ortyńskiego¹¹ otoczenie zakładu ubezpieczeń może być badane jako otoczenie:

1. ogólne (makroekonomiczne) – obejmujące środowisko przyrodnicze, wymiary demograficzne, prawne, gospodarcze, technologiczne, społeczne, demograficzne, międzynarodowe, kulturowe,
2. konkurencyjne – odnoszące się głównie do najpoważniejszych konkurentów (obecnych i potencjalnych), znajdujących się, jak i po stronie popytu, tak i po stronie podaży,
3. własne (operacyjne) – charakteryzujące produkty, rynek i klientów, czyli elementy bezpośrednio oddziaływujące na zakład ubezpieczeń.

Konkurencja i konkurencyjność na rynku ubezpieczeń gospodarczych, związana jest z różnymi podmiotami uczestniczącymi w procesie świadczenia usługi ubezpieczeniowej: zakładem ubezpieczeń, pośrednikiem ubezpieczeniowym (agentem, brokerem) oraz klientem.

W głównej mierze odnosi się do zakładów ubezpieczeń (działu I i działu II), gdyż to one posiadają różnego rodzaju instrumenty, jak też metody, pozwalające na osiągnięcie określonych strategicznych celów, a co za tym idzie – nawiązywania prawnych stosunków z usługobiorcami (ubezpieczającymi), począwszy od konkurencji cenowej, poprzez stosowanie bonusów, pakietów lojalnościowych, ulg, aż do stosowania uproszczonych metod likwidacji szkód, głównie o niskiej wartości, zgłaszanych za pośrednictwem telefonu, bez obowiązku składania dodatkowej dokumentacji.

Rysunek 2. Klasyfikacja działalności ubezpieczeniowej



Źródło: opracowanie własne. Por.: J.W. Przybytniowski, *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa, 2013, s. 22.

¹¹ K. Ortyński, *Zarządzanie ryzykiem w zakładzie ubezpieczeń. /W:/ Podstawy ubezpieczeń, tom III – przedsiębiorstwo*, red. nauk.: J. Monkiewicz, Poltext, Warszawa, 2003, s. 64.

Powyższy schemat jest prezentacją podstawowej klasyfikacji działalności ubezpieczeniowej (por. rysunek 2). Jak można zauważyć, wyróżnia się działalność ubezpieczeniową bezpośrednią – (zawarcie umowy ubezpieczenia) i pośrednią (reasekuracyjną – zawarcie umowy między zakładem ubezpieczeń a zakładem reasekuracji). W ustawodawstwie polskim dokonano podziału ubezpieczeń wg: działań, grup i rodzajów ubezpieczeń – określonych w załączniku do ustawy o działalności ubezpieczeniowej: na dział I (ubezpieczenia na życie – 5 grup ubezpieczeń) i dział II (pozostałe ubezpieczenia osobowe oraz ubezpieczenia majątkowe (18 grup ubezpieczeń, a w nich – rodzaje ubezpieczeń). Należy podkreślić, że odmienną klasyfikację znajdziemy w kodeksie cywilnym, który *expressis verbis* – wyróżnia ubezpieczenia majątkowe i osobowe.

Znajomość popytu konsumpcyjnego usług ubezpieczeniowych jest niezbędna w planowaniu oferty ubezpieczeniowej. W wielości usług ubezpieczeniowych możemy wyróżnić dwie grupy, o odmiennym charakterze popytu, to jest, usługi ubezpieczeniowe, na które popyt charakteryzuje pewną:

1. stabilnością, na przykład: ubezpieczenia samochodów, mieszkania, życia,
2. zmiennością, na przykład: ubezpieczenie bagażu, sprzętu pływającego.

Specyfika produktu, jaki oferuje zakład ubezpieczeń, bez względu na zakres oferty, zawsze polega na uświadamianiu rzeczywistym lub potencjalnym klientom ponoszenia jakiegoś ryzyka, prawdopodobieństwa powstania szkody, czy naruszenia prawa własności. Zawarcie umowy ubezpieczenia (usługi ubezpieczeniowej) w szczególnie sposób zaspokaja oczekiwania klientów, oddziałuje na psychikę, wzmacnia poczucie pewności i bezpieczeństwa. Specyfika produktu – usługi zakładu ubezpieczeniowego, stawia określone wymagania przed dystrybutorami tej usługi (agentami i brokerami ubezpieczeniowymi). Muszą oni poznać elementy psychologii, mieć doświadczenie w pozyskiwaniu nowych klientów, jak również fachowe przygotowanie i kulturę osobistą, tak istotne w prowadzeniu sprzedaży osobistej usług.

Pozyskanie klientów, zwłaszcza przez zakłady ubezpieczeń, wymaga stałego negocjowania warunków umów ubezpieczeniowych, mając tu na uwadze zmieniający się rynek, a tym samym ich świadomość i potrzeby. Forma, zakres i cel tych negocjacji zależą także od działań innych zakładów ubezpieczeń, oferujących podobne produkty zaspokajające potrzeby klientów. Ponieważ działania konkurentów (w pełni niezależnie od danego zakładu ubezpieczeń), często decydują o powodzeniu lub niepowodzeniu własnych działań, istnieje konieczność systematycznego ich obserwowania i podejmowania stosownych akcji. Strategia wobec konkurentów zależy w dużym stopniu od pozycji zajmowanej przez przedsiębiorstwo na rynku. A. Wąsiewicz¹² wyodrębnia cztery takie pozycje:

1. lider rynku,
2. rzucający wyzwanie,
3. naśladowca (obrońca),
4. poszukujący luk rynkowych (specjalista).

Obecnie, zakłady ubezpieczeń, konkurencyjność swoich usług starają się zapewnić, już nie tylko wykorzystując strategię konkurencyjnej ceny czy promocji, ale także starają się wprowadzać pewne udogodnienia dla ubezpieczającego. Przykładem takich udogodnień może być – bezpośrednia likwidacja szkód (BLS), rozumiana jako podjęcie się przez zakład ubezpieczeń prowadzenia postępowania likwidacyjnego w ramach ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej (OC) w stosunku do klienta, który posiada ubezpieczenie w tym samym towarzystwie ubezpieczeniowym. Innymi słowy – na ustaleniu zasadności oraz zakresu zgłoszonego roszczenia odszkodowawczego¹³.

¹² *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej, część 1A*, red. nauk.: A. Wąsiewicz, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz, 1994, s. 7–12.

¹³ *Konkurencja a konkurencyjność na rynku ubezpieczeniowym*, red. nauk.: M. Serwach, Fundacja Zarządzania Ryzykiem Społecznym, Warszawa, 2015, s. 15.

4. Metodyka badań

Metoda Servqual¹⁴ stosowana jest jako uniwersalny miernik, służący do badania wiedzy o poziomie jakości usług i oczekiwaniach klientów oraz ich wrażliwości na zmiany w świadczeniu postrzeganej jakości określonego rodzaju usług. W metodzie Servqual, jakość usług określa się przez rozbieżności między doznaniem klienta, a jego oczekiwaniami wobec nabywanej usługi. Ponadto, metoda ta pozwala na wskazanie sytuacji, w których usługi znacznie odbiegają, od jakości oczekiwanej przez klientów, wskazując na tzw. luki między ocenami jakości. W niniejszym opracowaniu zostanie przedstawiona ocena poziomu jakości usług ubezpieczeniowych na podstawie opinii klientów korzystających z ubezpieczenia (rodzaj ubezpieczenia) za pośrednictwem metody Servqual. Celem przeprowadzonych badań przez autora jest wnikliwa analiza poziomu jakości świadczonej usługi ubezpieczeniowej dla klientów indywidualnych z wykorzystaniem pięciu obszarów (elementów) Servqual. Badanie przeprowadzono wśród klientów indywidualnych, zamieszkujących na terenie województwa świętokrzyskiego i małopolskiego w okresie 2012–2014 roku, w miesiącach styczeń–grudzień, za pośrednictwem kwestionariusza ankiety, z wykorzystaniem agentów ubezpieczeniowych, będących w kontakcie bezpośrednim z klientami zakładów ubezpieczeń. Kwestionariusz ankiety składał się z 12. pytań, z czego 4. pytania dotyczyły zagadnień ogólnych oraz metryczki.

Rozdano 150 ankiet. Po weryfikacji ankiet, analizie poddano w województwie świętokrzyskim kolejno:

- w 2012r. – 124 respondentów (82,6%),
- w 2013r. – 119 respondentów (79,3%),
- w 2014r. – 123 respondentów (82%).

Natomiast w województwie małopolskim zakwalifikowano kolejno:

- w 2012r. – 135 respondentów (90%),
- w 2013r. – 137 respondentów (91,3%),
- w 2014r. – 134 respondentów (89,33%).

Uzyskane wyniki zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura ankietowanych respondentów według wybranych kryteriów na terenie województwa świętokrzyskiego i małopolskiego (liczba respondentów oraz udział w %)

Kryterium	Liczba respondentów według wybranego wariantu odpowiedzi w województwie świętokrzyskim								
	2012			2013			2014		
Liczba przebadanych respondentów	124			119			123		
Miejsce zamieszkania	Miasto	Wieś		Miasto	Wieś		Miasto	Wieś	
	67 (54%)	57 (46%)		71 (59,7%)	48 (40,3%)		69 (56,1%)	54 (43,9%)	
Wiek	Do 35 lat	36–45 lat	45 lat i więcej	Do 35 lat	36–45 lat	45 lat i więcej	Do 35 lat	36–45 Lat	45 lat i więcej
	27 (21,8%)	59 (47,6%)	38 (30,6%)	25 (21%)	54 (45,4%)	40 (33,6%)	24 (19,5%)	58 (47,2%)	41 (33,3%)

¹⁴ Por.: St. Borkowski, *Servqual. Udoskonalenia. Interpretacja wyników*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa, 2012, s. 202.

Kryterium	Liczba respondentów według wybranego wariantu odpowiedzi w województwie małopolskim								
	2012			2013			2014		
Liczba przebadanych respondentów	135			137			134		
Miejsce zamieszkania	Miasto	Wieś		Miasto	Wieś		Miasto	Wieś	
	87 (64,4%)	48 (35,6%)		82 (59,9%)	55 (40,1%)		85 (63,4%)	49 (36,6%)	
Wiek	Do 35 lat	36–45 lat	45 lat i więcej	Do 35 lat	36–45 lat	45 lat i więcej	Do 35 lat	36–45 Lat	45 lat i więcej
	27 (21,8%)	59 (47,6%)	38 (30,6%)	25 (21%)	54 (45,4%)	40 (33,6%)	24 (19,5%)	58 (47,2%)	41 (33,3%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań ankietowych.

Dobór respondentów był podporządkowany następującym klientom kryteriom:

1. mieli bezpośredni kontakt z pośrednikiem ubezpieczeniowym (agentem),
2. posiadali umowę ubezpieczenia AC (autocasco),
3. przechodzili procedurę likwidacji szkody,
4. ukończyli 18. rok życia.

Klienci towarzystw ubezpieczeń wyrazili swoje opinie o usłudze ubezpieczeniowej w zakresie oferowanego ubezpieczenia. Opinie te były przedstawione w kategoriach, jako:

1. usługa oczekiwana, jakiej klienci chcieliby doświadczyć,
2. ocena doświadczonej usługi.

Do badania posłużono się posłużono się skalą od 1 do 7 („1” – ocena bardzo słaba, a „7” doskonała). Ocena jakości usługi ubezpieczeniowej polegała na obliczeniu różnicy pomiędzy oczekiwaniami klienta, a postrzeganiem przez niego świadczonej usługi. Pozwalało to na wychwyceniu luki między tymi wartościami, jak też wskazaniu miejsca, w którym konieczne jest przeprowadzenie zmian.

Analiza wyników badań obejmowała trzy podstawowe etapy:

1. ustalenie różnic pomiędzy doświadczeniami a oczekiwaniami klientów,
2. wyliczenie średniej ważonej w każdym z analizowanych obszarów Servqual,
3. wykorzystanie metody Servqual do obliczenia całkowitej arytmetycznej miary jakości badanej usługi.

5. Poziom jakości usług w województwie świętokrzyskim

W ocenie klientów indywidualnych korzystających z ubezpieczenia (rodzaj ubezpieczenia) w zakładach ubezpieczeń na terenie województwa świętokrzyskiego, średni wynik Servqual dla wszystkich obszarów jakości usługi ubezpieczeniowej kształtował się na poziomie – 2012r. (-2,07), 2013r. (-2,12), 2014r. (-2,15). Powyższe wyniki świadczą, iż osobiste preferencje klienta wpływające na podniesienie poziomu oczekiwań w zakresie świadczonej usługi ubezpieczeniowej nie zostały w pełni zrealizowane, natomiast poziom jakości usług może świadczyć o skrajnej satysfakcji. Wzrost poziomu jakości usług ubezpieczeniowych systematycznie wzrasta, co świadczy o istniejącym dysonansie między oczekiwaniami i doświadczeniami klientów zakładu ubezpieczeń w zakresie poszczególnych wymiarów jakości. Rezultaty badań zostały zamieszczone w tabeli 2.

Tabela 2. Poziom jakości usługi ubezpieczeniowej klientów korzystających ubezpieczenia (rodzaj ubezpieczenia) w województwie świętokrzyskim

Obszary Servqual	2012			2013			2014		
	S	P	O	S	P	O	S	P	O
Reakcja na oczekiwania klienta	-2,86	4,33	7,19	-2,87	4,31	7,18	-2,92	4,33	7,25
Fachowość i zaufanie	-2,43	4,66	7,09	-2,48	4,63	7,11	-2,52	4,71	7,23
Niezawodność	-2,27	4,72	6,99	-2,26	4,7	6,96	-2,22	4,69	6,91
Empatia	-1,59	4,99	6,58	-1,76	4,85	6,61	-1,86	4,79	6,65
Materialność usługi	-1,21	5,23	6,44	-1,27	5,21	6,48	-1,26	5,29	6,55

Uwagi: S – wynik Servqual (luka zależności); P – wartość postrzeganej usługi przez klientów; O – oczekiwania klientów względem usługi.

Źródło: jak do tabeli 1.

Jak można zauważyć z powyższej tabeli, wśród wymiarów jakości, w 2013 roku najkorzystniejszy wynik porównywalny z rokiem 2014 (-1,27), i nieco wyższy niż w 2012 roku (-1,24) uzyskała materialność usługi (-1,27). Oznacza to, że zakłady ubezpieczeń w głównej mierze poświęcają uwagę na materialny aspekt swojej działalności (atrakcyjny wygląd, prezencja pracowników), co jest głównym atrybutem w bezpośrednich kontaktach z klientem i rzetelnej komunikacji podczas procesu świadczenia usługi. W analizowanym okresie, na najniższym poziomie wśród badanych obszarów znalazły się takie czynniki, jak: reakcja na oczekiwania klienta, fachowość i zaufanie oraz niezawodność. W tych obszarach odnotowano największe różnice, co pozwala na stwierdzenie, iż poziom jakości świadczenia usługi ubezpieczeniowej kształtuje się na niskim poziomie, a oczekiwania klientów są niezrealizowane w zakresie analizowanego ubezpieczenia.

Kolejnym etapem prowadzonych badań było przedstawienie średniego ważonego poziomu jakości oferowanej usługi ubezpieczeniowej (por. tabela 3). Za pośrednictwem metody Servqual wyliczono średnią wartość wag dla każdego wymiaru jakości usługi ubezpieczeniowej oraz ustalono średni ważony poziom jakości usług ubezpieczeniowych. Na podstawie uzyskanych wyników, można zaobserwować, że reakcja na oczekiwania klienta jest najważniejszym obszarem dla badanych respondentów, natomiast najmniejsze znaczenie ma obszar materialny. Mając na uwadze istotność poszczególnych badanych wymiarów dla klienta, całkowita ważona miara jakości usługi ubezpieczeniowej wyniosła w 2012 roku (-0,41), natomiast w latach 2013–2014, wartość średniej kształtowała się na poziomie (-0,42) co świadczy o niskiej jakości usług, a co za tym idzie – braku realizacji oczekiwań klientów w procesie nabywanej usługi. Podobne wyniki uzyskano w badaniu średniej arytmetycznej – w 2013 roku odnotowano najwyższy ważony wynik miar: reakcja na oczekiwania klientów (-0,69) oraz najniższy wynik w obszarze materialnym (-0,24), co świadczy o niskim poziomie świadczonej usługi, a tym samym niezadowoleniu klientów w zakresie oferowanego ubezpieczenia.

Tabela 3. Poziom jakości usługi ubezpieczeniowej według miar: luka i średnia ważona w województwie świętokrzyskim

Obszary Servqual	2012		2013		2014	
	S	Śr	S	Śr	S	Śr
Reakcja na oczekiwania klienta	-2,86	-0,78	-2,87	-0,77	-2,92	-0,77
Fachowość i zaufanie	-2,43	-0,49	-2,48	-0,51	-2,52	-0,51
Niezawodność	-2,27	-0,47	-2,26	-0,46	-2,22	-0,46
Empatia	-1,59	-0,18	-1,76	-0,21	-1,86	-0,21
Materialność usługi	-1,21	-0,15	-1,27	-0,17	-1,26	-0,17

Uwagi: Śr – suma średnich ważonych dla badanych obszarów; S – wynik Servqual (luka zależności).
Źródło: jak w tabeli 1.

Mając na uwadze ocenę jakości usługi ubezpieczeniowej przy uwzględnieniu kryterium miejsca zamieszkania oraz wieku badanych respondentów, dla wszystkich grup badawczych, średnia arytmetyczna osiągnęła poziom minusowy (por. tabela 4). Ponadto, wynik wszystkich wymiarów jakości usługi ubezpieczeniowej świadczonej przez zakłady ubezpieczeń w zakresie ubezpieczenia autocasco uzyskał wartość ujemną.

Badając osoby zamieszkujące w mieście na obszarze województwa świętokrzyskiego, średnia arytmetyczna we wszystkich badanych obszarach wyniosła: w 2012 i 2014 roku (-2,01) oraz w 2013 roku (-2,00). Powyższe wyniki są wyraźnym potwierdzeniem opinii badanych respondentów zamieszkujących w mieście. W powyższym badaniu analizowanego okresu, na najniższym poziomie znalazły się obszary: reakcja oczekiwania na klienta, fachowość i zaufanie, niezawodność oraz empatia (w 2013 roku), które przekroczyły średnie wyniki Servqual. Średni wynik, jakie osiągnęły osoby zamieszkujące w mieście jest niższy od ogólnego średniego wyniku, który osiągnął poziom, co wskazuje na to, że osoby zamieszkujące w mieście odczuwają niewielkie niezadowolenie w zakresie analizowanego ubezpieczenia, natomiast poziom świadczonej usługi nadal kształtuje się na niskim poziomie.

Tabela 4. Ocena jakości usługi ubezpieczeniowej ubezpieczenia autocasco wśród osób zamieszkujących w mieście i na wsi

Obszary Servqual	2012		2013		2014	
	Sw	Sm	Sw	Sm	Sw	Sm
Reakcja na oczekiwania klienta	-2,21	-2,45	-2,22	-2,43	-2,02	-2,32
Fachowość i zaufanie	-2,03	-2,20	-2,01	-2,21	-1,99	-2,17
Niezawodność	-2,01	-2,09	-2,19	-2,08	-1,89	-2,01
Empatia	-1,77	-1,95	-1,76	-1,94	-1,66	-1,88
Materialność usługi	-1,34	-1,78	-1,33	-1,77	-1,22	-1,65
Średnia arytmetyczna	-1,87	-2,01	-1,902	-2,086	-1,76	-2,01

Uwagi: Sw – wynik Servqual (luka) mieszkańców wsi; Sm – wynik Servqual (luka) mieszkańców miasta.

Źródło: jak w tabeli 1.

Analizując osoby zamieszkujące na wsi, przeciętna różnica między doświadczeniami i oczekiwaniami klienta w zakresie jakości usług została oceniona na poziomie: w 2012r. (-1,87), w 2013r. (-1,90), w porównaniu z 2014 rokiem, gdzie średnia arytmetyczna wynosiła (-1,76), co świadczy o tym, że jakość oferowanej usługi ubezpieczeniowej nadal przynosi niezadowalające rezultaty. Oceniając jakość świadczenia usług na dwóch poziomach (wieś i miasto), średnia arytmetyczna dla obu badanych grup w roku 2012 oraz 2013 wyniosła odpowiednio: (-1,94) oraz (-1,88), natomiast w 2013 roku poziom ten osiągnął wynik (-2,00). Sytuacja ta nadal świadczy o niezadowoleniu wśród respondentów zamieszkujących na wsi.

Tabela 5. Analiza badanych grup respondentów pod względem posiadanego wieku w województwie świętokrzyskim

Obszary Servqual	2012			2013			2014		
	<35 lat	36–45	>45 lat	<35 lat	36–45	>45 lat	<35 lat	36–45	>45 lat
Reakcja na oczekiwania klienta	-2,33	-2,88	-2,51	-2,20	-2,43	-2,48	-2,19	-2,31	-2,39
Fachowość i zaufanie	-2,14	-2,66	-2,35	-2,04	-2,21	-2,29	-2,01	-2,17	-2,27
Niezawodność	-2,11	-2,64	-2,29	-1,99	-2,11	-2,12	-1,89	-2,01	-2,06
Empatia	-1,99	-1,99	-2,03	-1,79	-1,97	-1,98	-1,75	-1,95	-1,91
Materialność usługi	-1,55	-1,81	-1,97	-1,36	-1,80	-1,81	-1,33	-1,75	-1,76
Średnia arytmetyczna	-1,18	-2,40	-1,42	-1,88	-2,10	-2,14	-1,83	-2,04	-2,08

Źródło: jak do tabeli 1.

Porównując obie grupy badawcze w latach 2012–2014, pod względem doświadczenia, a oczekiwań z dostarczonej usługi autocasco, to jedynie w obszarze „niezawodność” wyniki są zbliżone. Największe różnice odnotowano w obszarze „materialność usługi”. Analizując badaną grupę pod względem posiadanego wieku (por. tabela 5), największe niezadowolenie z jakości oferowanej usługi zauważono wśród osób w wieku powyżej 45 roku życia (-2,08), w przeciwieństwie do osób w wieku do 35 roku życia, gdzie odnotowano najniższy stopień zadowolenia (-1,83). Jakość oferowanych usług nie spełnia wystarczających oczekiwań klientów w wieku powyżej 45 lat, w stosunku do respondentów w wieku z przedziału do 35 lat oraz częściowo w wieku 36–45 lat, gdzie zadowolenie z jakości świadczonych usług jest nieporównywalne.

6. Badanie jakości usług w województwie małopolskim

Dla porównania wyników uzyskanych w województwie świętokrzyskim, poddano analizie obszar województwa małopolskiego, gdzie przedstawiono pięć obszarów jakości w opinii klientów korzystających z tego samego rodzaju ubezpieczenia (autocasco). Średni wynik dla wszystkich obszarów Servqual, przedstawiony w tabeli 6, kształtował się na poziomie: w 2012r. (-2,08), w 2013r. (-2,28) oraz w 2014 roku (-2,15), co świadczy o istnieniu wyraźnej rozbieżności, pomiędzy oczekiwaniami klientów zakładu ubezpieczeń, a jakością świadczonych usług w zakresie poszczególnych wymiarów. Wśród poniższych wymiarów jakości, najkorzystniejszy wynik uzyskała materialność usługi w 2013

roku o wartości (-1,42). Oznacza to, że zakłady ubezpieczeń w głównej mierze, poświęcają uwagę na materialny aspekt funkcjonowania ich działalności. Na najniższym poziomie wśród badanych obszarów znalazły się takie czynniki jak: reakcja na oczekiwania klienta, fachowość i zaufanie oraz niezawodność. W wymienionych obszarach, odnotowano największe różnice, co pozwala na stwierdzenie, iż poziom świadczenia usługi ubezpieczeniowej kształtuje się na niskim poziomie, a oczekiwania klientów są nadal niezrealizowane.

Tabela 6. Poziom jakości usługi ubezpieczeniowej w opinii klientów na terenie województwa małopolskiego

Obszary Servqual	2012			2013			2014		
	S	P	O	S	P	O	S	P	O
Reakcja na oczekiwania klienta	-2,97	4,87	7,84	-2,96	4,97	7,93	-2,66	3,87	6,53
Fachowość i zaufanie	-2,43	4,75	7,18	-2,49	4,73	7,22	-2,51	3,71	6,22
Niezawodność	-2,22	4,65	6,87	-2,31	4,55	6,86	-2,43	3,42	5,85
Empatia	-1,62	4,85	6,47	-2,25	4,41	6,66	-2,21	3,01	5,22
Materialność usługi	-1,15	5,19	6,34	-1,42	5,11	6,53	-0,94	4,23	5,17

Uwagi: S – wynik Servqual (luka zależności); P – wartość postrzeganej usługi przez klientów; O – oczekiwania klientów względem usługi.

Źródło: jak do tabeli 1.

Kolejnym etapem badań było wyliczenie średniej ważonej poziomu jakości usługi ubezpieczeniowej w każdym z analizowanych obszarów (por. tabela 7). Analizując uzyskane dane w latach 2012–2014, można stwierdzić, że istotnym obszarem dla badanych respondentów okazała się reakcja na oczekiwania klienta, natomiast niewielkie znaczenie przypisuje się materialności usługi. Mając na uwadze, istotność badanych wymiarów Servqual, w roku 2014, całkowita średnia miara jakości usługi ubezpieczeniowej wyniosła (-0,49). Porównując, średnią ważoną poziomu jakości usług ubezpieczeniowych, to w 2012 roku osiągnęła ona wartość (-0,45), a w 2013 roku (-0,54), co świadczy o niskim poziomie usług, jak też nie spełnieniu oczekiwań potencjalnych klientów.

Tabela 7. Poziom jakości usługi ubezpieczeniowej w województwie małopolskim według miar: luka i średnia ważona

Obszary Servqual	2012		2013		2014	
	S	Śr	S	Śr	S	Śr
Reakcja na oczekiwania klienta	-2,97	-0,81	-2,96	-0,88	-2,66	-0,79
Fachowość i zaufanie	-2,43	-0,55	-2,49	-0,66	-2,51	-0,65
Niezawodność	-2,22	-0,49	-2,31	-0,58	-2,43	-0,51
Empatia	-1,62	-0,22	-2,25	-0,34	-2,21	-0,32
Materialność usługi	-1,15	-0,19	-1,42	-0,23	-0,94	-0,18

Uwagi: Śr – suma średnich ważonych dla badanych obszarów; S – wynik Servqual (luka zależności).

Źródło: jak do tabeli 1.

Biorąc pod uwagę, miejsce zamieszkania w ocenie jakości usługi ubezpieczeniowej w zakresie analizowanego ubezpieczenia, w latach 2012–2014, średnia arytmetyczna we wszystkich obszarach jakości osiągnęła wynik ujemny (por. tabela 8).

Tabela 8. Jakość usługi ubezpieczeniowej w ocenie respondentów województwa małopolskiego z uwagi na miejsce zamieszkania

Obszary Servqual	2012		2013		2014	
	Sw	Sm	Sw	Sm	Sw	Sm
Reakcja na oczekiwania klienta	-2,26	-2,55	-3,09	-4,34	-3,11	-3,87
Fachowość i zaufanie	-2,09	-2,31	-2,88	-3,89	-2,91	-3,55
Niezawodność	-2,11	-2,27	-2,76	-3,32	-2,74	-3,12
Empatia	-1,89	-1,99	-2,02	-2,47	-2,01	-2,26
Materialność usługi	-1,44	-1,52	-1,88	-2,21	-1,81	-2,02
Średnia arytmetyczna	-1,96	-2,13	-2,53	-1,99	-2,52	-2,96

Uwagi: Sw – wynik Servqual mieszkańców wsi; Sm – wynik Servqual mieszkańców miasta.

Źródło: jak do tabeli 1.

Badając osoby zamieszkujące w mieście, średnia arytmetyczna we wszystkich badanych obszarach jakości osiągnęła kolejno: w 2014 roku (-2,96), w 2013 roku (-1,99), a w 2012 roku (-2,13). W powyższym badaniu, na najniższym poziomie znalazły się obszary: reakcja oczekiwania na klienta, fachowość i zaufanie oraz niezawodność. Średni wynik, jakie osiągnęli respondenci zamieszkujący w mieście, w 2014 roku był wyższy od ogólnego średniego wyniku, co wskazuje na to, że osoby zamieszkujące w mieście odczuwają większe niezadowolenie w zakresie analizowanego ubezpieczenia, a poziom świadczonej usługi nadal kształtuje się na niskim poziomie. Analizując osoby zamieszkujące na wsi, przeciętna różnica między doświadczeniami i oczekiwaniami klienta w zakresie oferowanej jakości usługi wyniosła kolejno: w 2012r. (-1,96), w 2013r. (-2,53), natomiast w 2014 roku została oceniona na poziomie (-2,52), co świadczy o tym, że jakość świadczonej usługi nadal przynosi niezadowolające rezultaty. Oceniając jakość świadczenia usług na tym poziomie oraz wynik średniej arytmetycznej w badanym okresie, sytuacja ta świadczy o niezadowoleniu wśród respondentów zamieszkujących na wsi.

Porównując obie grupy badawcze w latach 2012–2014, pod względem doświadczenia, a oczekiwań z dostarczonej usługi, to jedynie w obszarach „empatii” oraz „niezawodności” wyniki są zbliżone. Największe różnice odnotowano w obszarach „reakcja na oczekiwania klienta” oraz „fachowość i zaufanie”.

Analizując badaną grupę pod względem posiadanego wieku (por. tabela 9), w 2012 roku największe niezadowolenie z jakości oferowanej usługi zauważono wśród osób w wieku 36–45 lat (-2,40), w przeciwieństwie do osób w wieku do 35 roku życia (-1,18) oraz powyżej 45 roku życia (-1,42). Porównując, wyniki badań, można zauważyć, że w 2013 roku, sytuacja kształtuje się odwrotnie. Jakość oferowanych usług nie spełnia oczekiwań wśród respondentów w wieku 36–45 lat (-2,46). Natomiast, w 2014 roku odnotowano największe różnice w wieku powyżej 45 lat, gdzie wartość osiągnęła poziom (-3,31).

Tabela 9. Analiza grup respondentów województwa małopolskiego pod względem posiadanego wieku

Obszary Servqual	2012			2013			2014		
	<35 lat	36–45	>45 lat	<35 lat	36–45	> 45 lat	<35 lat	36–45	>45 lat
Reakcja na oczekiwania klienta	-2,33	-2,88	-2,51	-2,54	-3,01	-3,22	-2,33	-3,55	-3,87
Fachowość i zaufanie	-2,14	-2,66	-2,35	-2,33	-2,97	-3,01	-2,19	-3,23	-3,65
Niezawodność	-2,11	-2,64	-2,29	-2,25	-2,73	-2,77	-1,99	-2,98	-3,21
Empatia	-1,99	-1,99	-2,03	-1,97	-1,88	-2,53	-1,93	-2,02	-3,01
Materialność usługi	-1,55	-1,81	-1,97	-1,64	-1,72	-2,11	-1,77	-1,93	-2,79
Średnia arytmetyczna	-1,18	-2,40	-1,42	-2,15	-2,46	-2,73	-2,04	-2,74	-3,31

Źródło: jak do tabeli 1.

7. Analiza czynnika wiedzy w badaniu jakości usług ubezpieczeniowych metodą Servqual

Ostatnim etapem prowadzonych badań było przeprowadzenie analizy porównawczej badanych obszarów jakości, ze szczególnym zwróceniem uwagi na czynnik „fachowość i zaufania” w badanych województwach. Pod pojęciem „fachowość i zaufanie” mieszczą się:

1. kompetencje personelu,
2. wiedza o produktach,
3. wzbudzanie zaufania wśród klientów.

Ponadto czynnik „fachowości i zaufania” oznacza prezentowanie szerokiego spektrum wiedzy i umiejętności fachowych wraz z zachowaniem uprzejmości wobec klientów oraz zdolności personelu do tworzenia atmosfery zaufania i pewności przy jednoczesnym poszanowaniu intymności swoich odbiorców. Porównanie wyników w poszczególnych obszarach jakości prezentuje tabela 10.

W analizowanych obszarach jakości, można wyodrębnić czynniki, które wskazują na korzystny wynik w badaniu oczekiwań potencjalnych klientów. W województwie świętokrzyskim i małopolskim, podstawowymi czynnikami, mającymi wpływ na bezpośredni pozytywny odbiór w kontakcie z klientem jest materialność usługi oraz empatia. Czynniki te w sposób istotny są nieodzownym elementem w kreowaniu pozytywnego wizerunku personelu wśród klientów, a ponadto mają duży wpływ na wysoką jakość świadczonych usług. Z drugiej strony, ujemny wynik odnotowano w obszarach: niezawodność, fachowość i zaufanie oraz reakcja na oczekiwania klienta. Wśród tych obszarów, czynnik wiedzy zajmuje drugie miejsce pod względem niezadowolenia klientów z jakości świadczonej usługi. Można uznać, iż wiedza personelu nie jest na tyle wystarczająca, aby w pełni uzyskać pozytywny odbiór wśród klientów.

Tabela 10. Analiza obszarów jakości Servqual, w tym badania czynnika wiedzy w jakości usług ubezpieczeniowych województwa świętokrzyskiego i małopolskiego

Obszary Servqual	Wynik Servqual w badanych obszarach jakości usług					
	Województwo świętokrzyskie			Województwo małopolskie		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Reakcja na oczekiwania klienta	-2,86	-2,87	-2,92	-2,97	-2,96	-2,66
Fachowość i zaufanie	-2,43	-2,48	-2,52	-2,43	-2,49	-2,51
Niezawodność	-2,27	-2,26	-2,22	-2,22	-2,31	-2,43
Empatia	-1,59	-1,76	-1,86	-1,62	-2,25	-2,21
Materialność usługi	-1,21	-1,27	-1,26	-1,15	-1,42	-0,94

Źródło: jak do tabeli 1.

Klienci zakładów ubezpieczeń wymagają, aby personel posiadał wystarczającą wiedzę z zakresu oferowanych usług, a tym samym świadczył fachowe i niezawodne usługi, które spełnią oczekiwania klientów, a postrzegana przez niego usługa będzie wymiernym rezultatem, wprost proporcjonalna do jego potrzeb.

W badanych województwach, wyraźnie widać tendencję wzrostową czynnika wiedzy na tle innych analizowanych obszarów. Wydaje się, iż czynnik ten w kolejnych latach będzie coraz bardziej widoczny, jako ujemny atrybut w zakładach ubezpieczeń. Podjęcie działań prewencyjnych m.in. poprzez: prowadzenie szkoleń, warsztatów z podstawowej wiedzy o obsłudze klientów, przyczyni się do wzrostu zaufania do zakładów ubezpieczeń, a tym samym – znaczenie wiedzy może pozwolić im osiągnąć dominującą pozycję konkurencyjną na rynku ubezpieczeniowym.

Prowadząc badania w zakładach ubezpieczeń, menedżerowie zdobywają wiedzę o oczekiwaniach klientów. Ilość i jakość prowadzonych badań oraz zogniskowanie ich na właściwych cechach jakości usług, może w istotny sposób wpływać na stan istniejącej wiedzy. Zarządzający, mogą również uzyskiwać informację na temat rzeczywistych oczekiwań (potrzeb) klientów, poprzez nawiązanie bezpośredniego kontaktu. Rozmiar i adekwatność badań marketingowych oraz częstość i efektywność kontaktów osób odpowiadających za kontakty z klientami, może pogłębiać lub zmniejszać lukę pomiędzy obszarami jakości. Zaangażowanie menedżerów w jakość usług, polega na zaimplementowaniu poprawy jakości oferowanych usług, odpowiednio do przyjętej strategii zakładu ubezpieczeń, tworzeniu programów strategicznych i alokowaniu na ten cel adekwatnych zasobów, poprzez ustalenie szczegółowych, mierzalnych celów jakościowych dla poszczególnych klientów oraz ich systematycznych pomiarach. Efektywnym sposobem na przekształcenie potrzeb klientów w specyfikację jakości oferowanych usług jest min. standaryzacja i automatyzacja działań z wykorzystaniem coraz bardziej przebiegającym na znaczeniu – systemów informatycznych. Przygotowywanie szczegółowych planów postępowania z klientami, gdzie coraz bardziej zaznacza się wysoki stopień indywidualizacji, powoduje zwiększenie standaryzacji jakości usług. Świadomość oczekiwań klienta nie zawsze przekłada się na specyfikację danej usługi, zwłaszcza na rynku ubezpieczeniowym.

W przeprowadzonym badaniu jakości oferowanej usługi autocasco przez zakłady ubezpieczeń działu II, stwierdzono, że w przypadku wszystkich diagnozowanych obszarów, mierzonych za pośrednictwem metody Servqual – średnia ważona uzyskała wartość ujemną. Wskazuje to na występowanie rozbieżności między oczekiwaniami klientów, a stanem faktycznym zaspokojenia ich faktycznych potrzeb.

8. Zakończenie

Wyniki badań pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. nierealne jest ukształtowanie pozytywnego obrazu zakładu ubezpieczeń w jego otoczeniu bez poszanowania praw i potrzeb klienta. Niedbałość w procesie likwidacji szkody, a co za tym idzie – nieuwzględnianie potrzeb klientów, stwarza negatywną opinię w otoczeniu rynku ubezpieczeń, a co za tym idzie – braku zaufania. Może to stanowić niewątpliwie utrudnienie w dążeniu zakładu ubezpieczeń do stworzenia odpowiedniego systemu zarządzania jakością,
2. poziom jakość usług ubezpieczeniowych jest zdeterminowany przez określone czynniki, które są ze sobą nierozłączne i funkcjonują jednocześnie,
3. klienci coraz częściej zwracają uwagę na pozacenowe elementy związane z jakością oferowanych usług. O jakości usługi ubezpieczeniowej, w pierwszym rzędzie decyduje materialny aspekt działalności zakładów ubezpieczeń oraz empatia ze strony personelu. Natomiast, niski wynik Servqual odnotowano w obszarach: fachowość, wiedzy i zaufania, czytelność prezentowanej oferty oraz terminowości i sprawności w procesie likwidacji szkód, połączonych z szybkością reakcji na potrzeby klienta. Świadczy to o niskim poziomie jakości usług w zakładach ubezpieczeń, jak i braku dostosowania oferty usługowej do podstawowych potrzeb klientów,
4. średni wynik Servqual oraz średni ważony wynik analizowanych obszarów kształtował się na niskim poziomie, co świadczy o umiarkowanym dysonansie między doświadczeniami i oczekiwaniami klientów. Jest potwierdzeniem, iż poziom świadczenia usługi ubezpieczeniowej jest na umiarkowanym niskim poziomie, co wiąże się z brakiem spełnienia oczekiwań klientów,
5. wiek badanych respondentów oraz miejsce zamieszkania determinuje stopień zadowolenia klientów z oferowanych usług, a tym samym pozwala ocenić jakość świadczonych usług. Biorąc pod uwagę powyższe kryteria, w województwie świętokrzyskim, średnia arytmetyczna osiągnęła wynik ujemny. Wynik ten jest niższy o $(-0,95)$ pod względem miejsca zamieszkania oraz $(-1,23)$ pod względem posiadanego wieku w stosunku do województwa małopolskiego, co może w przyszłości skutkować poprawą usługi, poprzez zwiększenie świadomości, jako determinanta jakości oferowanych usług i skierowania go na potrzeby klientów zakładów ubezpieczeń,
6. literatura przedmiotu, jak i przeprowadzone badania, nie dają gotowych rozwiązań związanych z zastosowaniem skutecznej strategii związanej z procesem świadczenia usługi ubezpieczeniowej, a które gwarantowałyby zakładom ubezpieczeń uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Budowa przedsiębiorstwa konkurencyjnego na zmieniającym się rynku, z uwzględnieniem otoczenia bliższego i dalszego, winno mieć na uwadze świadomość złożoności procesu, jakim jest jakość oferowanych usług, zwłaszcza w zakresie likwidacji szkód, który determinuje sukces zakładu ubezpieczeń.

Bibliografia

1. Borkowski St., *Servqual. Udoskonalenia. Interpretacja wyników*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa, 2012.
2. Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S., *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw. /W:/ Uwarrunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, red. nauk.: K. Kuciński, „Materiały i Prace IFGN”, tom LXXIX, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
3. Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996.
4. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
5. *Konkurencja a konkurencyjność na rynku ubezpieczeniowym*, red. nauk.: M. Serwach, Fundacja Zarządzania Ryzykiem Społecznym, Warszawa, 2015.
6. Leśniewski M.A., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń, 2011.

7. Lichtarski J., *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*. /W:/ *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, red. nauk.: J. Lichtarski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 34, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
8. Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
9. Ortyński, K., *Zarządzanie ryzykiem w zakładzie ubezpieczeń*. /W:/ *Podstawy ubezpieczeń, tom III – przedsiębiorstwo*, red. nauk.: J. Monkiewicz, Poltext, Warszawa, 2003.
10. Owen J., *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, PWE, Warszawa 2003.
11. Przybytniowski J.W., *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa, 2013.
12. Przybytniowski J.W., *Znaczenie pośrednictwa ubezpieczeniowego w strukturze ubezpieczeń gospodarczych*, Wieś Jutra, Warszawa, 2010.
13. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
14. Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, 2008, nr 7–8.
15. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
16. *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej, Część I*, red. nauk.: A. Wąsiewicz, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz, 1994.

Summary

CONSCIOUSNESS AS A DETERMINANT OF QUALITY OF SERVICE OF THE INSURANCE COMPANY – CUSTOM RESEARCH

Competition is a phenomenon that permeates from the beginning of the people's activities, it is also a key focused on economic sciences areas. In the modern global economy, competitiveness is one of the most important determinants functioning all the assessments in the company. Compositing depends on the industry ,taken places, many levels, manifest itself in different forms and methods of the operation. From the point of practice it is very important to conscious recognition, as well as understanding of the factors, which are the dominants of the growth of the insurance company's competitiveness.

CZĘŚĆ III

KSZTAŁTOWANIE STRATEGII, PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ I KLUCZOWYCH KOMPETENCJI

Michał Adam Leśniewski
Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem
Instytut Zarządzania
Wydział Zarządzania i Administracji
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

TEORETYCZNA ANALIZA EWOLUCJI KONCEPCJI PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W ŚWIETLE SZKÓŁ ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Streszczenie

Przewaga konkurencyjna stanowi centrum zainteresowania nie tylko nauki, ale także i praktyki gospodarczej każdej organizacji, w tym także przedsiębiorstw. Konkurencja i konkurencyjność stanowią punkt wyjścia dla budowania i kształtowania przewagi konkurencyjnej. Celem rozdziału jest przedstawienie teoretycznej analizy przewagi konkurencyjnej w ramach różnych szkół zarządzania strategicznego. Opracowanie przedstawia także autorską koncepcję szkoły zintegrowanej zarządzania strategicznego, jak również autorską definicję i pojęcie ewolucjo–erozji. Przyjętą metodą badawczą jest studium literatury przedmiotu. Opracowanie to niech będzie przyczynkiem do dyskusji o kierunkach rozwoju poszczególnych szkół zarządzania strategicznego.

1. Wprowadzenie

Przewaga konkurencyjna stanowi kwintesencję funkcjonowania przedsiębiorstwa¹ w gospodarce rynkowej. Dzięki przewadze konkurencyjnej podmiot gospodarczy może otrzymywać większe korzyści płynące z rynku niż konkurenci. Przewaga konkurencyjna jest pochodną konkurencji i konkurencyjności oraz stanowi przedmiot zainteresowania nie tylko nauki, ale także i praktyki gospodarczej. Przewaga, aby mogła być skuteczna i efektywna musi podlegać permanentnemu procesowi monitoringu. To co *dzisiaj* stanowi o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, *jutro* może stanowić o jego porażce. Czynniki przewagi konkurencyjnej ulegają zmianie w czasie i przestrzeni terytorialnej. Zmiany zachodzące

¹ Pod pojęciem *przedsiębiorstwo* autor niniejszego opracowania rozumie: *podmiot gospodarczy, firmę*. Pojęcia te są używane zamiennie, aby uniknąć nadmiernych powtórzeń.

w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa powodują ewolucję w różnych kierunkach koncepcji kreowania przewagi konkurencyjnej. Ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej przejawia się w postaci różnych szkół (podejść) rozwijanych na gruncie zarządzania strategicznego. Celem opracowania jest przedstawienie teoretycznej analizy przewagi konkurencyjnej w ramach szkół zarządzania strategicznego. Opracowanie przedstawia także autorską koncepcję *szkoły zintegrowanej zarządzania strategicznego*, która powstała jako wynik refleksji i przemyśleń naukowych autora niniejszego opracowania. Przyjętą metodą badawczą jest studium literatury przedmiotu. Opracowanie to niech będzie przyczynkiem do dyskusji o kierunkach rozwoju poszczególnych szkół zarządzania strategicznego.

2. Istota i znaczenie przewagi konkurencyjnej

Przedsiębiorstwa chcące osiągnąć większe korzyści płynące z rynku niż pozostali konkurenci, muszą charakteryzować się określonym potencjałem konkurencyjności². Termin *konkurencyjność* mimo częstego stosowania w praktyce i teorii nauk ekonomicznych w tym, ekonomii i nauk o zarządzaniu, nie doczekał się jednolitej definicji. W literaturze przedmiotu rozważa się różne aspekty tego problemu, a praktyka gospodarcza przyczynia się do formułowania wielu koncepcji konkurowania przedsiębiorstwa³. Jedną z przeszkód w definiowaniu pojęcia *konkurencyjności* jest traktowanie go jako cechy relatywnej, odnoszącej się do organizacji osiągających lepsze rezultaty w odniesieniu do konkurencji⁴. Zgodnie z opinią M.J. Stankiewicza definicja konkurencyjności powinna być *neutralizowana*. Rozpatrywanie konkurencyjności w sposób względny prowadzi bowiem do utożsamiania jej z przewagą lub pozycją konkurencyjną⁵.

Z pojęciem *konkurencyjności* permanentnie wiąże się pojęcie *przewagi konkurencyjnej*, która w literaturze przedmiotu jest określana również jako *zdolność konkurencyjna*. Podmiot gospodarczy dążący do zwiększania potencjału swojej konkurencyjności musi nieustannie monitorować swoje relacje z otoczeniem zewnętrznym i otoczeniem wewnętrznym. Problem *przewaga konkurencyjna* nie jest w literaturze przedmiotu jednoznacznie zdefiniowany i bywa czasami utożsamiany z pojęciem *konkurencyjności*. Jedną z przyczyn rozbieżności w definiowaniu przewagi konkurencyjnej⁶ okazuje się jej odmienny punkt odniesienia. Wynika to z faktu utożsamiania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa z wytwarzanym produktem. Należy rozróżnić, że przewaga konkurencyjna osiągnana jest przez podmiot gospodarczy jako całość oraz przez jego produkt/produkty/usługę/usługi, itp.

W różnorodności definicji pojęcia *przewagi konkurencyjnej* można dostrzec określone wątki, które powtarzają się w opracowaniach formułowanych przez różnych autorów. Uważa się, że przewaga konkurencyjna powiązana jest z⁷:

² Należy pamiętać o trzech problemach, które są ze sobą powiązane, tj. *konkurencja*, *konkurencyjność* i *przewaga konkurencyjna* (zdolność konkurencyjna). Najpierw na rynku musi zaistnieć konkurencja aby mogła zaistnieć konkurencyjność a następnie przewaga konkurencyjna. Na potrzeby niniejszego opracowania autor koncentruje większość swojej uwagi na przewadze konkurencyjnej.

³ Por.: A. Jaki, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012; J. Karpacz, *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011; A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

⁴ M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 96–106.

⁵ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 31.

⁶ Por.: R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.

⁷ Przemyślenia autora niniejszego opracowania na podstawie studium literatury przedmiotu.

1. byciem lepszym o tzw. *krok dalej od konkurentów*,
2. permanentnym zwiększaniem potencjału konkurencyjnego,
3. wyjątkowym plasowaniem się na rynku w stosunku do innych konkurentów,
4. skutecznym wykorzystywaniem pozyskiwanych i posiadanych zasobów.

W tabeli 1 zaprezentowano zestawienie wybranych autorów i ich definicji przewagi konkurencyjnej.

Tabela 1. Wybrani autorzy i ich definicje przewagi konkurencyjnej

Autorzy	Przewaga konkurencyjna – definicje	Istotne wątki definicji
D. Aaker	Przewaga jest czymś, dzięki czemu firma osiąga lepsze od konkurentów rezultaty, bo robi coś lepiej od nich.	Organizacja jest w danym obszarze lepsza od konkurentów.
J. Barney	Przewaga to zdolność do realizowania strategii, której nie są w stanie realizować (wdrożyć) aktualni i przyszli konkurenci.	Unikatowa strategia.
P. Holland	W przewadze konkurencyjnej wyraża się najlepiej zdolność przedsiębiorstwa do robienia czegoś, czego nie potrafią konkurenci, lub przynajmniej robienia tego lepiej od nich.	Organizacja jest w danym obszarze pionierem lub jest najlepsza w obszarze, w którym funkcjonują inni konkurenci.
J. Penc	Przewaga konkurencyjna to stopień opanowania przez przedsiębiorstwo kluczowych czynników powodzenia na rynku.	Trafne określenie i opanowanie kluczowych czynników sukcesu.
J. Stoner	Przewagi konkurencyjne i ich brak to siły i słabości organizacji na tle sił i słabości jej obecnych i prawdopodobnych, przyszłych konkurentów.	Pozycja organizacji w odniesieniu do konkurentów.
Strategor	Przewaga konkurencyjna to lepsze niż u konkurentów opanowanie pewnych kompetencji stanowiących czynnik decydujący o sukcesie w danej dziedzinie działalności.	Trafne określenie i opanowanie kluczowych czynników sukcesu.
L. Żabiński	Przewaga konkurencyjna to unikalna pozycja przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów.	Unikalna pozycja organizacji w odniesieniu do konkurentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003; K. Obłój, *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2007; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005.

Podsumowując rozważania dotyczące poglądów na temat *przewagi konkurencyjnej*, stwierdzić można, że przewaga konkurencyjna jest przez przedsiębiorstwo kreowana na bieżąco (bieżąca przewaga konkurencyjna) i potencjalnie (potencjalna przewaga konkurencyjna), przewaga konkurencyjna dotyczy przedsiębiorstwa jako całości i/lub produktu/produktów/usługi/usług oferowanych przez podmiot gospodarczy, przewaga konkurencyjna jest wynikiem konkurencyjności⁸ (potencjału konkurencyjnego)

⁸ Por.: J.W. Przybytniowski, *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2013.

i uwarunkowań rynkowych przedsiębiorstwa, przewaga konkurencyjna ewoluuje w różne kierunki np. behawioralna przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw⁹ czy finansowa przewaga konkurencyjna.

3. Ewolucja przewagi konkurencyjnej w perspektywie szkół zarządzania strategicznego

Problematyka *przewagi konkurencyjnej* rozważana w ramach nauk o zarządzaniu jest przede wszystkim analizowana na gruncie zarządzania strategicznego. Dynamiczny rozwój zarządzania strategicznego pozwala stwierdzić, że jest to relatywnie niedawno ukształtowana systemowa koncepcja zarządzania organizacją. Mimo tego proces ten analizuje się i wyjaśnia w literaturze przedmiotu na wiele sposobów, co przyczyniło się do powstania wielu różnych szkół i modeli zarządzania strategicznego, określanych także mianem podejść w zarządzaniu strategicznym¹⁰.

Różnice między tymi szkołami sprowadzają się do trzech podstawowych problemów¹¹:

1. procesu formułowania strategii,
2. źródeł przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa,
3. interakcji między przedsiębiorstwem a otoczeniem.

W pierwszym problemie, tj. procesie formułowania strategii, pojawiają się skrajne opinie, tzn. część teoretyków i praktyków w dziedzinie zarządzania strategicznego opowiada się po stronie formalnych, uporządkowanych procedur decyzyjnych natomiast pozostali wskazują na brak jakichkolwiek prawidłowości w procesie podejmowania decyzji. *W drugim problemie*, związanym ze źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, tylko w części została wyjaśniona, trudno bowiem logicznie wytłumaczyć zachowania przedsiębiorstw w aspekcie wyboru konkretnych sposobów konkurowania. *W trzecim problemie*, odnoszącym się do wzajemnych relacji między otoczeniem zewnętrznym a otoczeniem wewnętrznym przedsiębiorstwa, sprowadza się przede wszystkim do określenia możliwości oraz zakresu oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie, które gwarantowałyby trwałe sukcesy.

W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się cztery podstawowe podejścia¹² do zarządzania strategicznego¹³:

1. podejście planistyczne (racjonalistyczne),
2. podejście ewolucyjne (emergentne, wyłaniające się),
3. podejście pozycyjne (pozycjonowania konkurencyjnego),
4. podejście zasobowe (procesualne).

Niektórzy autorzy zaczęli identyfikować także inne podejścia do zarządzania strategicznego, takie jak np. *szkoła prostych reguł czy realnych opcji*¹⁴.

W podejściu planistycznym (racjonalistycznym) przewaga konkurencyjna budowana i kształtowana jest w wyniku analizy strategicznej. Wypracowaniu tej przewagi służy strategia dopasowania o charakterze planu długookresowego. W określonych warunkach można sformułować optymalną strategię i nadać jej charakter obowiązującego planu (kluczową rolę w tym procesie odgrywa naczelne kierownictwo). Perspektywa planistyczna sprawia, że istnieje ryzyko wystąpienia luki między sformalizowaną strategią a zmiennym otoczeniem. Podejście to jest w efekcie mało elastyczne i ostatecznie nie pozwala w dłuższym czasie na utrzymanie przewagi konkurencyjnej w dynamicznym otoczeniu. *W podejściu*

⁹ M.A., Leśniewski, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2015, s. 233.

¹⁰ J. Supernat, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 1998, s. 216.

¹¹ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001, s. 23–24.

¹² Pojęcie *podejścia* w literaturze przedmiotu są także określane jako *szkoły*. Pojęcia te stosuje się zamiennie.

¹³ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purone, *Globalizacja – strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 12–15.

¹⁴ K. Oblój, *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2007, s. 56.

ewolucyjnym (*emergentnym, wylaniającym się*) eksponuje się adaptacyjny charakter strategii i przewagi konkurencyjnej. W tym ujęciu strategia jest wyrazem procesów uczenia się. Z jednej strony ma charakter planowy, a z drugiej właśnie te plany podlegają logicznym korektom wraz z procesami uczenia się. Jednocześnie strategia, jak i przewaga konkurencyjna zmieniają się pod wpływem zmian organizacji i jej otoczenia. W procesie formułowania strategii istotną rolę odgrywa intuicja, a skuteczną strategię sformułować można wyłącznie na podstawie analizy przeszłości (menedżerowie powinni pozyskiwać informacje na temat zachowań strategicznych przedsiębiorstw i starać się wykorzystywać dobre praktyki oraz eliminować błędy). Podejście ewolucyjne upatruje źródeł przewagi konkurencyjnej w dynamicznych zdolnościach organizacji. *W podejściu pozycyjnym (pozycjonowania konkurencyjnego)* przewaga konkurencyjna wynika z zajmowanej pozycji względem konkurentów. Przewagą taką daje analiza sektorów i odpowiednie pozycjonowanie organizacji i jej strategicznych jednostek biznesu w różnych sektorach. Klasyk już dzisiaj ujęcie M.E. Portera wskazuje kosztowo-jakościowe źródła przewagi konkurencyjnej¹⁵. Organizacja jest w stanie osiągnąć korzyści tylko i wyłącznie kosztem innych uczestników rynku. Większe zainteresowanie współczesnych organizacji niszami rynkowymi, współpracą czy poszukiwaniem unikatowości skłania do identyfikowania i kształtowania odmiennych przewag konkurencyjnych¹⁶. *W podejściu zasobowym (procesualnym)* przewagą konkurencyjną dają kluczowe kompetencje, które mają charakter zbiorowego uczenia się. W ujęciu K. Obłója dla przewagi konkurencyjnej istotny jest model biznesu, który jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności¹⁷. Zasoby, które mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, muszą spełnić takie warunki wstępne, jak: różnorodność (rozumiana jako istnienie różnych postaci zasobów, ale także jako odmienność ich cech), ograniczona mobilność. Po za spełnieniem warunków wstępnych zasoby, aby stanowiły źródło przewagi konkurencyjnej, muszą się charakteryzować następującymi cechami tj. muszą mieć wartość strategiczną (tzn. powinny umożliwiać wykorzystywanie szans i neutralizowanie zagrożeń), muszą odznaczać się rzadkością, nie mogą mieć substytutów, muszą być trudne do imitacji¹⁸. *Szkola prostych reguł* wywodzi się z teorii chaosu, psychologii i biologii, zagarniając wiele elementów z dorobku z poprzednich szkół. Szkoła ta jest w pewnym sensie powrotem do starych dyrektyw P.F. Druckera, który zawsze podkreślał że istotą skutecznej strategii jest tworzenie nowych klientów i nowych rynków, a nie generowanie zysku, dodatnich przepływów finansowych czy wartości dodanej dla akcjonariuszy¹⁹. I właśnie od tego czasu wraca w pracach konsultantów i akademików schumpeterowski motyw przedsiębiorczości i korzystania z szans jako klucza do sukcesu na konkurencyjnym rynku²⁰. Ciekawą logikę funkcjonowania szkoły prostych reguł zaproponował C. Christensen, który stwierdził, iż każdy rynek z czasem się stabilizuje i pojawiają się liderzy oferujący produkty spełniające oczekiwania głównych odbiorców. Zachowując się zgodnie z regułami dobrego zarządzania, liderzy koncentrują się na coraz lepszym dopasowaniu się do oczekiwań głównych klientów i na zdobywaniu przewagi (kosztowej lub zróżnicowania) w stosunku do głównych konkurentów. Efekt jest paradoksalny, otwiera się bowiem pole do konkurencyjnego ataku, tworząc nowe szanse i rynku dla innych firm. W szkole prostych reguł istotą budowy przewagi konkurencyjnej jest umiejętność korzystania z przelotnych szans oraz skuteczne konkurowanie na współczesnych rynkach wymaga innowacyjnych strategii²¹. *Szkola realnych opcji*

¹⁵ M.E., Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.

¹⁶ Przykładem odmiennej przewagi konkurencyjnej jest behawioralna przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw. Por.: M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka...*, *op. cit.*

¹⁷ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, Wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 98.

¹⁸ J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", 1991, s. 99–120.

¹⁹ P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Wyd. PWN, Warszawa 1975; P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, Wyd. PWE, Warszawa 1992; K. Obłój, *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2007, s. 152.

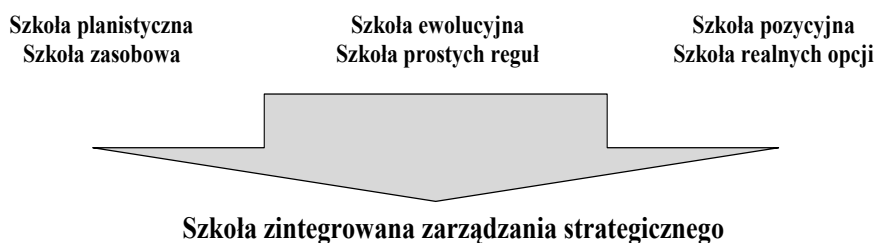
²⁰ K. Obłój, *op. cit.*, s. 56.

²¹ K. Obłój, *op. cit.*, s. 151–154.

powstała wskutek zapożyczenia przez strategów teorii opcji z finansów. Punktem wyjścia tej szkoły jest założenie o ogromnej niepewności w otoczeniu, która wyklucza sensowność realizacji wielkich projektów inwestycyjnych. Szkoła ta twierdzi, iż należy strategiczne projekty inwestycyjne rozbijać na mniejsze fragmenty i budować sobie opcje kolejnych ruchów. W tym ujęciu strategia nie powinna być ani wielkim skokiem planistycznym, ani ewolucją, ani zajmowaniem na stałe jednej pozycji na rynku. Strategii należy raczej traktować jak stopniowe *wchodzenie do góry po schodach* z zachowaniem sobie w każdym momencie prawa do rezygnacji z dalszej wspinaczki²².

Z analizy szkół zarządzania strategicznego wynika, że tworzenie strategii nie powinno być oparte na jednej lub dwóch szkołach, lecz strategia winna być rezultatem dorobku wszystkich szkół jakimi dysponuje zarządzanie strategiczne. Można w tym przypadku mówić, że *strategia to mix dorobku szkół zarządzania strategicznego*. Można stwierdzić, że szkołą wpisującą się w dorobek zarządzania strategicznego jest *szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego*²³, która korzysta z dorobku istniejących (obecnych) i potencjalnych (przyszłych) szkół w budowaniu strategii przewagi konkurencyjnej. Szkoła ta integruje wszystkie szkoły wpisujące się w dorobek zarządzania strategicznego. Na rysunku numer 1 przedstawiono szkołę zintegrowaną zarządzania strategicznego korespondującą z istniejącymi szkołami w zarządzaniu strategicznym.

Rysunek 1. Szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego w powiązaniu z istniejącymi szkołami w zarządzaniu strategicznym



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2007.

*Szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego*²⁴ to umiejętne integrowanie dorobku obecnych (istniejących) i potencjalnych (przyszłych) szkół zarządzania strategicznego. Tworzy ona podejścia do strategii organizacji, w taki sposób jak rozwijają się poszczególne szkoły zarządzania strategicznego. Na zasadzie zderzenia dorobku szkół zarządzania strategicznego rozwija się szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego. Szkołę tą można określić również jako tzw. szkołę aktualną, która będzie zawsze

²² K. Oblój, *op. cit.*, s. 56.

²³ Dla potrzeb niniejszego opracowania autor przedstawił własną koncepcję szkoły zintegrowanej w ramach zarządzania strategicznego (szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego) – poziom szczegółowy. Należy także pamiętać, że w obszarze całego, szeroko pojętego zarządzania także można mówić o szkole zintegrowanej, która integruje dorobek szkoły klasycznej, behawioralnej, ilościowej (szkoła uniwersalna zarządzania) – poziom ogólny. W zależności od poziomu analizy – zarządzanie strategiczne czy szeroko pojęte zarządzanie można mówić o szkole zintegrowanej. Teoria i praktyka zarządzania wskazuje, że skuteczność i sprawność zarządzania oparte jest na umiejętnym korzystaniu z dorobku obecnych i przyszłych szkół. Dla potrzeb niniejszego opracowania autor swoje rozważania ukierunkował na zarządzanie strategiczne traktowane jako obszar szczegółowy nauk o zarządzaniu.

²⁴ Pojęcie i definicja *szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego* została stworzona przez autora niniejszego opracowania.

na czasie, pod warunkiem że szkoły szczegółowe²⁵ będą w różnych kierunkach się rozwijać²⁶. Założenia ogólne charakteryzujące *szkołę zintegrowaną zarządzania strategicznego* to:

1. przewaga konkurencyjna organizacji osiągniata jest poprzez: planowanie rozwoju podmiotu, ewolucyjne dostosowywanie się do zmian związanych z organizacją, analizowanie otoczenia bliższego i dalszego organizacji, jakościowo–ilościowe pozyskiwanie i wykorzystywanie zasobów organizacji, umiejętne korzystanie z przelotnych szans pojawiających się w otoczeniu, stopniowe wchodzenie do góry po tzw. *drabinie rozwoju* z zachowaniem w każdym momencie prawa do rezygnacji w dalszego wchodzenia,
2. strategia to: zbiór decyzji o charakterze planowym, ewolucyjne generowanie celów w organizacji, dążenie organizacji do osiągnięcia korzystnej pozycji na rynku w stosunku do konkurentów, wynik działań opartych na zasobach organizacji, rezultat procesu uczenia się organizacji,
3. umiejętność pracowników w organizacji dotyczy: planowania pozyskiwania pracowników o umiejętnościach potrzebnych organizacji w niedalekiej przyszłości, ewolucyjnego kształtowania umiejętności, osiągnięcia przez organizację umiejętności konkurowania na rynku, pozyskiwania i kształtowania przez organizację umiejętności pracowników jako zasobu²⁷, umiejętnego wykorzystywania przez organizację umiejętności pracowników,
4. każde działanie i zachowanie organizacji jest uwarunkowane zintegrowanym spojrzeniem na wzajemne przenikanie się otoczenia wewnętrznego z otoczeniem zewnętrznym.
5. świadomość pracowników, w tym świadomość kadry menedżerskiej²⁸ odgrywa ważną rolę w kreowaniu przewagi konkurencyjnej, gdyż dzięki świadomości kadra zarządzająca może racjonalnie korzystać z dorobku szkoły zintegrowanej,
6. szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego łączy dorobek poszczególnych szkół wpisujących się w zarządzanie strategiczne²⁹.

Szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego stanowi nowe spojrzenie na problem kształtowania rozwoju strategicznego organizacji. Kadra menedżerska w praktyce wykorzystuje dorobek poszczególnych szkół usprawniając w ten sposób proces zarządzania organizacją³⁰. Łącząc dorobek różnych szkół racjonalnie kreujemy przewagę konkurencyjną.

²⁵ Przykładami szkół szczegółowych są szkoły: *planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna, zasobowa, prostych reguł, realnych opcji*. Szkoły szczegółowe zmiarają w określonym kierunku, np. w kierunku planu, ewolucji, pozycji na rynku, zasobów, prostych reguł czy realnych opcji. Szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego ujmuje dorobek poszczególnych szkół szczegółowych.

²⁶ Stworzenie przez autora opracowania pojęcia *szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego* wynika z przeanalizowania dorobku szkół zarządzania strategicznego (refleksja i przemyślenia naukowe, studium literatury przedmiotu).

²⁷ Umiejętność pracowników można potraktować jako zasób i jednocześnie jako czynnik konkurencyjności miękkiej organizacji. Por.: M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka...*, *op. cit.*

²⁸ *Świadomość pracowników* jest rozumiana przez autora opracowania jako świadomość wszystkich pracowników organizacji, natomiast *świadomość kadry menedżerskiej* jest pojmowana jako świadomość wybranej grupy pracowników jakimi są menedżerowie.

²⁹ Należy pamiętać, że zarządzanie strategiczne dotyczy nie tylko przedsiębiorstw (zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem) ale także innych organizacji, w tym np. gmin (zarządzanie strategiczne gminą). Szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego jednocześnie łączy dorobek szkół zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem i dorobek szkół zarządzania strategicznego gminą, itp.

³⁰ Stwierdzenie to powstało jako wynik rozmów autora niniejszego opracowania z menedżerami różnych szczebli zarządzania pochodzących z różnych organizacji (np. przedsiębiorstwa, gminy).

4. Relacje międzyorganizacyjne w kreowaniu przewagi konkurencyjnej

Relacje, obok świadomości, stanowią jeden z istotnych czynników tworzących konkurencyjność miękką przedsiębiorstw³¹. Odnoszą się one nie tylko do pracowników (relacje między pracownikami), lecz także do organizacji (np. przedsiębiorstw – relacje międzyorganizacyjne). W perspektywie relacji międzyorganizacyjnych kreowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa może odbywać się poprzez współpracę, którego rezultatem będzie uzyskiwanie tzw. *wypracowanej wspólnej przewagi konkurencyjnej* wobec innych uczestników rynku. Współpraca jest fundamentalną wartością tworzenia sieci międzyorganizacyjnych³². Istotą współpracy jest dobrowolna relacja przedsiębiorstw we wspólnym interesie. Relacja prowadząca do współpracy (relacja współpracy) może przybierać różne formy, które mają charakter umów niepisanych czy nienazwanych. Problematyka współpracy i tworzenia relacji międzyorganizacyjnych jest obecna w dorobku nauk o zarządzaniu ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania strategicznego³³.

Procesy współpracy organizacji, w tym przedsiębiorstw przyjmują wiele postaci począwszy od luźnej i nieformalnej po bardziej sformalizowane. Relacje współpracy sprawiają, że przedsiębiorstwa w sieci muszą pogodzić ze sobą aspekt konkurowania³⁴. Współpraca to forma konkurowania zmierzająca do budowania relacji z innymi podmiotami otoczenia.

Podstawowym motywem tworzenia relacji międzyorganizacyjnych jest dostęp do zasobów³⁵. W. Czakon, obok tego oczywistego motywu, wskazuje także na wiele innych motywów tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Wśród nich wymienia ograniczenia konkurentom dostępu do zasobów, pozyskiwanie wiedzy, umiejętności, kompetencji oraz wykorzystywanie wiedzy, czyli korzystanie z kompetencji innych uczestników sieci bez konieczności uczenia się ich³⁶. Sieć przedsiębiorstw umożliwia stworzenie takiej architektury³⁷ przedsiębiorstwa, która pozwala elastycznie reagować, zdobywać wiedzę organizacyjną i zapewnia swobodny przepływ informacji³⁸. Układ relacji w sieci międzyorganizacyjnej umożliwia powiązaniem ze sobą podmiotom realizację pewnego kolektywnego zamysłu strategicznego, który podnosi ich łączną efektywność³⁹.

Jednym z elementów stanowiących o włączaniu się podmiotu do sieci międzyorganizacyjnej są zasoby, które umożliwiają generowanie potencjalnych korzyści dla organizacji istniejących już w sieci oraz organizacji przystępujących do sieci. Przesłanką wchodzenia podmiotów do sieci jest możliwość transferu zasobów (materialnych jak i niematerialnych), które nie są dostępne wewnętrznie ani nie ma

³¹ M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka...*, op. cit., s. 233.

³² Jednym z przykładów współpracy między organizacjami są np. alianse strategiczne, klastry. Zarówno alias jak i klaster tworzą między sieć powiązań.

³³ Zob. Z. Olesiński, *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010; Z. Olesiński, *Implementacja teorii relacji międzyorganizacyjnych w Polsce. [W:] Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – Alianse – Sieci*, red. nauk.: R. Borowiecki, T. Rojek, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012; A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.

³⁴ Konkurowanie przyjmuje dwie podstawowe formy, tj. *współpraca* i *rywalizacja*. W opracowaniu autor rozpatruje konkurowanie poprzez współpracę. Por.: M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka...*, op. cit.; M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2011.

³⁵ J. Pfeffer, G. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, "Harper&Row", New York 1978.

³⁶ W. Czakon, *Dynamika więzi organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

³⁷ Por.: Sz. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2006.

³⁸ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, Wyd. PWE, Warszawa 1996.

³⁹ *The Formation of Inter-organizational Networks*, red. nauk.: M. Ebers, Oxford University Press, Oxford 1997; A.H. Van de Ven, D.L. Ferry, *Measuring and Assessing Organizations*, Wiley, New York 1980.

możliwości ich samodzielnego zdobycia. Rozwój sieci międzyorganizacyjnych podyktowany jest także problemem dostępności zasobów. Praktyka wskazuje na to, że niektóre podmioty gospodarcze dysponują rzadkimi zasobami. Dostępność zasobów odnosi się przede wszystkim do takich zasobów, jak: wiedza i umiejętności menedżerskie, wiedza o lokalnym rynku oraz kapitał⁴⁰. Do zasobów tych można jeszcze zaliczyć kulturę organizacyjną, którą można określić jako *matkę zasobów niematerialnych*⁴¹.

Na problem relacji można spojrzeć w taki sposób, że jest to ciąg zachowań ludzi (pracowników), organizacji począwszy od wrogości a skończywszy na współpracy⁴², natomiast zarządzanie relacjami to wykorzystywanie funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania⁴³ do stymulowania zachowań ukierunkowanych na współpracę.

5. Zakończenie

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej związane jest z każdym racjonalnie funkcjonującym przedsiębiorstwem oraz innymi organizacjami poddanymi prawom wolnej konkurencji. Konkurowanie między podmiotami gospodarczymi rozgrywa się w warunkach braku równowagi, wywołanej zmiennością otoczenia. Zmiany te powodują, że ukształtowana przewaga konkurencyjna nie jest elementem względnie trwałym, gdzie jednocześnie jej źródła podlegają procesowi permanentnej ewolucjo–erozji⁴⁴. Głównym źródłem sukcesu konkurujących ze sobą przedsiębiorstw staje się umiejętność zidentyfikowania i wykorzystania pojawiających się szans w otoczeniu.

Zaprezentowane szkoły zarządzania strategicznego, w tym istniejące oraz nowa autorska koncepcja *szkoły zintegrowanej zarządzania strategicznego* ukazały stopniowe zmiany przewag konkurencyjnych, które wynikają jednocześnie ze zmian zachodzących w otoczeniu, jak i kształtowania rozwoju świadomości kadry zarządzającej. Podmioty gospodarcze doświadczają z jednej strony nie pewnej, zmiennej rzeczywistości konkurencyjnej, a z drugiej strony istniejące metody i narzędzia zarządzania przestają być skuteczne i efektywne, co powoduje, że dostosowanie się do wymagań rynku i osiągnięcie na nim przewagi konkurencyjnej jest utrudnione.

⁴⁰ J. Combs, D. Ketchen, V.A. Hoover, *Strategic Group Approach to the Franchising – Performance Relationship*, „Journal of Business Venturing”, 2004, No 19.

⁴¹ Por.: M.A. Leśniewski, *Kulturowa restrukturyzacja przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2014, nr 2; M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka...*, *op. cit.*

⁴² Przy istnieniu także form pośrednich zachowań, takich jak np. pracownicy, którzy nie są jednoznacznie wrogo nastawieni do innych pracowników, ale wstrzymują się od współpracy z innymi (ludzie, którzy najpierw obserwują pozostałych pracowników, itd.).

⁴³ Funkcje zarządzania zostały tu wykorzystane przez autora opracowania jako przykład mechanizmu oddziaływania. Autor nie wyklucza takiej możliwości, że może być inny mechanizm składający się z innych elementów – kwestia koncepcji, a przede wszystkim inwencji twórczej autora.

⁴⁴ Pojęcie *ewolucjo–erozji* wywodzi się z połączenia dwóch pojęć, tj.: pojęcia *ewolucji*, które oznacza proces sukcesywnych zmian przebiegających w określonym kierunku, rozwój; proces rozwojowy, polegający na przechodzeniu do form coraz bardziej złożonych i zróżnicowanych, do stadiów coraz wyższych, doskonalszych (<http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/ewolucja;4008207.html>, [07.06.2015]) oraz pojęcia *erozji*, które dotyczy zespołu procesów powodujących złobienie i rozcinanie powierzchni skorupy ziemskiej przez wody, lodowce i wiatr, połączone z usuwaniem powstających produktów niszczenia (<http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/erozja;3898520.html>, [07.06.2015]).

Pojęcie *ewolucjo–erozji* oznacza proces stopniowych zmian zachodzących w określonym kierunku w organizacji, gdzie brak sprzężenia zwrotnego ze zmianami zaistniałymi w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji powoduje destrukcję czynników decydujących o rozwoju organizacji. Pojęcie *ewolucjo–erozji* dotyczy każdego aspektu funkcjonowania organizacji. Jednym z przykładów możliwości zaistnienia procesu *ewolucjo–erozji* są np. czynniki konkurencyjności czy przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw. Czynniki konkurencyjności i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw ulegają zmianie w czasie i przestrzeni terytorialnej. Brak reakcji organizacji w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej powoduje proces ewolucjo–erozji. Pojęcie i definicja *ewolucjo–erozji* została po raz pierwszy zdefiniowana i opublikowana przez autora w niniejszym opracowaniu.

Umiejętność generowania przewagi konkurencyjnej nie powinna opierać się na jednej szkole zarządzania strategicznego, ale winna korzystać z dorobku wszystkich szkół mających swoje odzwierciedlenie w szkole zintegrowanej zarządzania strategicznego. Przewaga konkurencyjna oparta na szkole zintegrowanej może być określona jako *zintegrowana przewaga konkurencyjna*. Szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego uzmysławia kadrze zarządzającej, że przewaga konkurencyjna ma wynikać ze wszystkich szkół zarządzania strategicznego, gdyż każda szkoła wnosi *coś* cennego do bycia *lepszym* od innych konkurentów na rynku.

Bibliografia

1. Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", 1991.
2. Combs J., Ketchen D., Hoover V.A., *Strategic Group Approach to the Franchising – Performance Relationship*, „Journal of Business Venturing”, 2004, No 19.
3. Cyfert Sz., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2006.
4. Czakon W., *Dynamika więzi organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
5. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, Wyd. PWE, Warszawa 1992.
6. Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie*, Wyd. PWN, Warszawa 1975.
7. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001.
8. Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
9. Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.
10. Jaki A., *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
11. Karpacz J., *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.
12. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, Wyd. PWE, Warszawa 1996.
13. Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
14. Leśniewski M.A., *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2015.
15. Leśniewski M.A., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2011.
16. Leśniewski M.A., *Kulturowa restrukturyzacja przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2014, nr 2.
17. Oblój K., *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2007.
18. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, Wyd. PWE, Warszawa 2002.
19. Olesiński Z., *Implementacja teorii relacji międzyorganizacyjnych w Polsce. /W:/ Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – Alianse – Sieci*, red. nauk.: R. Borowiecki, T. Rojek, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
20. Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
21. Pfeffer J., Salancik G., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, "Harper&Row", New York 1978.
22. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.

23. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
24. Przybytniowski J.W., *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2013.
25. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005.
26. Stonehouse, G. Hamill J., Campbell D., Purone T., *Globalizacja – strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001.
27. Supernat J., *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 1998.
28. *The Formation of Inter-organizational Networks*, red. nauk.: M. Ebers, Oxford University Press, Oxford 1997.
29. Van de Ven A.H., Ferry D.L., *Measuring and Assessing Organizations*, Wiley, New York 1980.
30. Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.

Netografia

1. <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/erozja;3898520.html>.
2. <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/ewolucja;4008207.html>.

Summary

THEORETICAL ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF THE CONCEPT OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE LIGHT OF SCHOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT

Competitive advantage is a central focus not only for science but also business practice of every organization, including companies. Competition and competitiveness constitute a starting point for building and developing competitive advantage. The purpose of this study is to present a theoretical analysis of competitive advantage in different schools of strategic management. This study presents an original concept of an integrated school of strategic management as well as an original definition and a notion of 'evolution-erosion'. The study of the literature is the adopted test method. This study shall contribute to a further discussion on the directions of development of particular schools of strategic management.

Lidia Sobolak, Katarzyna Wiktoria Syrytczyk
Katedra Zarządzania Logistyczno-Marketingowego
Wydział Ekonomiczny
Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu

UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA POTENCJAŁEM PRZEDSIĘBIORSTWA ŹRÓDŁEM PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU GLOBALNYM

Streszczenie

Na rynku globalnym uzyskanie przewagi konkurencyjnej uwarunkowane jest umiejętnościami przywódczymi, technicznymi oraz wiedzą menadżerów przedsiębiorstw, a także zapewnieniem wysokiej jakości obsługi klienta, umiejętnością uczenia się przedsiębiorstwa, jego innowacyjnością oraz kreatywnością. Ponadto w dobie globalizacji, kiedy klienci mogą nabywać produkty i usługi w dowolnie wybranym przez siebie państwie, zarządzanie przedsiębiorstwem w sposób sprawny i skuteczny wymaga wykorzystania w jego działalności technologii informatycznych, Internetu oraz umiejętnego korzystania z wirtualnej przestrzeni komunikacji.

1. Wprowadzenie

Globalizacja jest procesem społecznym oraz ekonomicznym, w wyniku którego powstaje jeden wspólny rynek. Przyczyn globalizacji należy upatrywać w coraz krótszym cyklu życia produktu, wzroście liczby rynków lokalnych oraz możliwości stosowania coraz doskonalszych rozwiązań teleinformatycznych, zmieniających funkcjonowanie tradycyjnie zorganizowanych przedsiębiorstw. Proces globalizacji implikuje przemiany, które dokonują się w sferze życia społecznego, ekonomicznego, politycznego i kulturalnego oraz w zachowaniach konsumentów. Cechą charakterystyczną globalizacji jest postępujący proces scalania różnych typów rynków na skalę międzynarodową, co prowadzi do powstania globalnych rozwiązań technologicznych, produkcyjnych i handlowych. Proces globalizacji stwarza przedsiębiorstwom nowe możliwości przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie atutów wynikających z lokalizacji i zastosowania nowoczesnych technologii. Funkcjonując na wielu rynkach,

przedsiębiorstwa zwiększają przepływ nie tylko towarów i usług, ale również technologii. Istotnym czynnikiem, który umożliwił i umożliwia proces globalizacji jest rozwój technologii informacyjnych. Postęp w telekomunikacji, rozwój Internetu oraz biznesu elektronicznego umożliwiają przyspieszenie globalnych interakcji.¹ Proces globalizacji ma postać dyfuzji cywilizacyjno–kulturowej. Kultura globalna przenika lub nawet zastępuje poszczególne kultury narodowe. Procesy unifikacji tworzą swojego rodzaju połączenia międzykulturowe, które wspomagają konsumpcję oraz ułatwiają biznes międzynarodowy oparty na jednolitych zasadach funkcjonowania. Współczesne przedsiębiorstwo i jego działania marketingowe muszą w odpowiedni sposób reagować na te wyzwania.

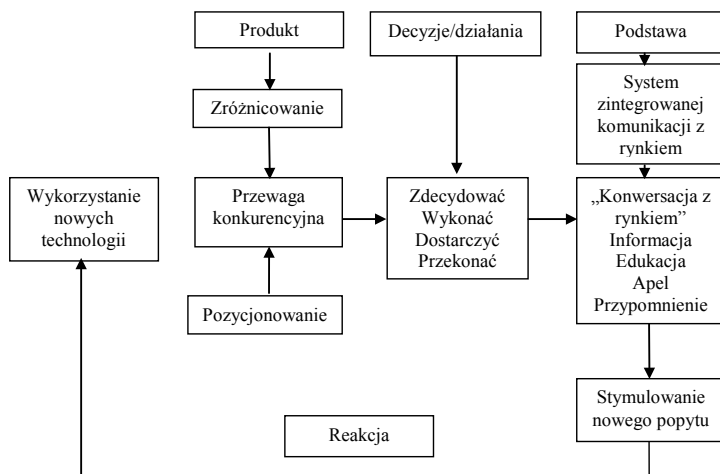
2. Umiejętności menadżera w rozpoznawaniu potrzeb klienta

G. Yip proponuje tzw. rynkowe czynniki globalizacji:²

1. podobieństwo potrzeb klientów,
2. klienci globalni,
3. globalne kanały dystrybucji,
4. transferowalny marketing,
5. kraje wiodące.

W przypadku produktów opartych o nowe technologie w marketingu są podejmowane działania stymulujące rynek. Rolą marketingu staje się w tym ujęciu wykreowanie produktu, rynku i nabywcy, a więc aspekt kreatywny, a nie zaspokajanie bieżących potrzeb. Proces powyższy zakłada budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez uczenie się. W systemie zintegrowanej komunikacji rynkowej, możliwa jest nieustanna wymiana informacji z rynkiem (por. rysunek 1). Stymulowanie rynków wymaga rozpoznawania modeli działania rynku, temu zaś służy pogłębianie wiedzy o otoczeniu.

Rysunek 1. Powstawanie przewagi konkurencyjnej stymulującej rynek



Źródło: J.N. Saykiewicz, *Uwagi na temat rozwoju myśli i koncepcji marketingu. /W:/ Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przeszłość*, red. nauk.: L. Garbarski, Warszawa 2004, s. 55.

¹ M. Miczyńska–Kowalska, *Marketing w warunkach globalizacji. /W:/ Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, red. nauk.: J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2004, s. 309–310.

² G. Yip, *Strategia globalna*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004.

Różnorodność oczekiwań klientów sprawia, że przedsiębiorstwo musi dostosować kompozycję marketingową do poszczególnych grup odbiorców. Znaczenie jakie ma rozpoznanie potrzeb klienta dla efektywnej działalności przedsiębiorstwa, oznacza konieczność traktowania marketingu jako nadrzędnej orientacji jego działania. Zarazem marketing pozostaje jedną z funkcji przedsiębiorstwa, równorzędną wobec funkcji takich, jak finanse czy produkcja.

Menadżer w organizacji przedsiębiorstwa planuje, określając cele i działania, organizuje, przewodzi oraz kontroluje dostrzegając błędy i poprawiając sytuację w przedsiębiorstwie. Menadżer powinien posiadać umiejętności techniczne, społeczne, oraz koncepcyjne. Menadżer w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa, który chce osiągnąć sukces musi umieć przewidywać przyszłość – prognozować w oparciu o prawidłowe przesłanki, oceniając poziom gotowości pracowników do podjęcia zmian, określając cele, wiedzę, umiejętności, zasoby, posiadając wiarę w siebie, pasję, entuzjazm oraz umiejętność szybkiego uczenia się. Menadżerowie, myśląc o zmianach, dostrzegają w przedsiębiorstwie i poza nim, nieprzewidziane turbulentne siły. P.F. Drucker³ uważa, że menadżerowie „...w czasach burzliwych nie mogą zakładać, że dzień jutrzejszy będzie przedłużeniem dzisiejszego. Przeciwnie, muszą zarządzać z myślą o zmianach: jako o szansie i zagrożeniu”. A. Stabryła⁴ zauważa, że koncepcje zmian „spełniają rolę mechanizmów regulujących, dzięki którym następuje korygowanie wadliwego funkcjonowania podmiotów oraz zabezpieczenie go przed utratą równowagi”.

J.A.F. Stoner i współautorzy⁵ w zmianie zauważają „systematyczne dążenie do przeprojektowania organizacji w sposób ułatwiający jej dostosowanie się do radykalnych zmian w otoczeniu i osiąganie nowych celów”. W okresie niepewności potrzebni są przywódcy transformacyjni na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa. Przywódca „transformacyjny”, „wizjonerski” czy „charyzmatyczny” to – według J.A.F. Stoner’a i współautorów – przywódca, który dzięki własnej wizji i energii inspirowanie zwolenników oraz wywiera duży wpływ na swoją organizację. J.P. Kotter⁶ w trakcie zmian różnicuje zadania należące do menadżera i przywódcy. Pokazuje na czym polega zarządzanie, a czym jest przywództwo i podaje na przykładzie tworzenia programu w zarządzaniu. Zarządzanie dotyczy planowania i budżetowania, ustalenia szczegółowych harmonogramów aby osiągnąć zamierzony cel oraz przydzielenia zasobów niezbędnych do osiągnięcia tego celu. Natomiast przywództwo w tworzeniu programów wyznacza kierunek – wizję przyszłości oraz strategię umożliwiającą jej realizację. J.P. Kotter jest twórcą modelu zarządzania zmianą podkreślającego wysoką rangę przywództwa jako uzupełnienia zarządzania w przedsiębiorstwie. Jego zdaniem przywództwo przedsiębiorstwa przyszłości oznacza zdolność do rozwoju nowych przedsiębiorstw zdolnych do szybkiego przystosowania się do gwałtownie zmieniającego się biznesu oraz nowej kategorii pracowników. Zarówno pracownik jak i menadżer przedsiębiorstwa w przyszłości będzie musiał wiedzieć dużo więcej o przywództwie i zarządzaniu. W zarządzaniu mamy do czynienia z kontrolowaniem i rozwiązywaniem problemów, natomiast w przywództwie występują motywowanie i inspirowanie pracowników.

3. Zarządzanie wiedzą i innowacje w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa

Rozwój wiedzy i technologii może być skutecznym narzędziem w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Zarówno wiedza w szerokim ujęciu, jak i technologia zmieniają się bardzo szybko. Dziś wiedzę techniczną cechuje z jednej strony pogłębiona specjalizacja, a równocześnie interdyscyplinarność i komplementar-

³ P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 47.

⁴ A. Stabryła, *Proces zarządzania zmianami organizacyjnymi w kontekście ryzyka. /W:/ Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji*, red. nauk.: R. Borowiecki, A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 256.

⁵ J.A.F. Stoner, R.E. Frejman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 614.

⁶ J.P. Kotter, *John P. Kotter on what leaders really do*, Harvard Business School Press, s. 52.

ność w procesie jej wykorzystania w innych dziedzinach.⁷ Futurologdy uważają, że w przyszłości świat ukształtują takie nauki jak nanotechnologia, biotechnologia i nauki kognitywne (zajmujące się procesami myślenia i sztuczną inteligencją). W. Kotarba⁸ szczególną rolę przypisuje biotechnologii integrującej nauki przyrodnicze i techniczne. A Tadeusiak⁹ uważa, że „w przypadku wynalazków biotechnologicznych należy każdorazowo dokonać wyważenia ryzyka dla środowiska z jednej strony i korzyści dla ludzi z drugiej strony”. Równocześnie zadaje sobie pytanie czy nieetyczne rozwiązania nadają się do stosowania przemysłowego i jakie będą jego konsekwencje? Pełną odpowiedź możemy znaleźć w encyklice *Sollicitudo rei socialis* (1987 rok) Jana Pawła II: „Prawdziwy rozwój nie może polegać na zwykłym gromadzeniu dóbr i usług jeśli osiąga się to kosztem niedorozwoju wielkich rzesz bez należytego uwzględnienia wymiarów społecznych, kulturowych i duchowych istoty ludzkiej”. W przemówieniu w UNESCO (1980 rok) Jan Paweł II mówił „ażeby tworzyć kulturę trzeba człowieka po prostu miłować”. Jak zauważa J.O. Paliszkievicz¹⁰ istota zjawisk kulturowych jest nieuchwytna, subtelna i może sprzyjać pewnym nadużyciom, niemniej zauważa, że rozważania na temat jakiegokolwiek współczesnej koncepcji nie mogą odbyć się bez uwzględnienia implikacji kulturowych. Kultura organizacyjna to troska o powiększenie wiedzy w przedsiębiorstwie, to utrzymanie jednolitego wizerunku przedsiębiorstwa wzbogaconego o dobry transfer wiedzy, który doprowadzi do wzrostu innowacyjności i kreatywności, poprawi relację z klientami i dostawcami przyczyniając się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Innowacyjność jest natomiast czynnikiem, który coraz bardziej determinuje procesy ekonomiczne zachodzące we współczesnej gospodarce, a jak zauważa A. Pomykański¹¹, zdolność do tworzenia i absorbowania innowacji jest największym wyzwaniem XXI wieku. W.M. Grudzewski i inni¹² twierdzą nawet, że innowacje są podstawową funkcją przedsiębiorstwa przyszłości. Kluczowe znaczenie innowacji w gospodarce oraz znaczenie innowacyjności w kreowaniu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku wielokrotnie podkreślali także P.F. Drucker¹³ oraz M. Porter¹⁴.

4. Strategia globalna oraz tworzenie relacji z klientami

Globalna strategia marketingowa nie jest równoznaczna z pełną unifikacją i standaryzacją strategii zarządzania. Należy ją rozumieć jako połączenie korzyści, które są wynikiem atrybutów lokalnych i globalnych. Korzyścią stosowania marketingu globalnego jest możliwość uczenia się organizacji, ulepszanie produktów i usług oraz prowadzenie wspólnej działalności badawczo-rozwojowej. Koordynacja działań na skalę międzynarodową wiąże się z wymiernymi korzyściami, wśród których wymienić można:

- prowadzenie działań marketingowych z wykorzystaniem podobnych metod w różnych krajach,
- przenoszenie marketingowej wiedzy fachowej i umiejętności z kraju do kraju,
- połączenie programów marketingowych w różnych krajach w jeden system,

⁷ L. Sobolak, *Produkt w tworzeniu wartości kulturowych w wymiarze etycznym zarządzania logistycznego. /W:/ Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe – wybrane problemy*, red. nauk.: T. Pokusa, M. Duczmal, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2009, s. 110.

⁸ W. Kotarba, *Patentowanie wynalazków technologicznych*, red. nauk.: W. Kotarba, Wyd. Polpharma S.A., Warszawa–Wrocław 2005.

⁹ A. Tadeusiak, *Praktyka Urzędu Patentowego w Polsce w zakresie patentowania wynalazków w dziedzinie biotechnologii – najczęstsze błędy w zgłoszeniach. /W:/ Patentowanie wynalazków biotechnologicznych*, red. nauk.: W. Kotarba, Wyd. Polpharma S.A., Warszawa–Wrocław 2005, s. 77.

¹⁰ J.O. Paliszkievicz, *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja, oceny i modele*, SGGW, Katedra Ekonomiki i Organizacji Gospodarstw Rolnych, Rozprawy naukowe i monografie, 2008, s. 59.

¹¹ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.

¹² W.M. Grudzewski, Hajduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

¹³ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.

¹⁴ M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

- zintegrowanie wysiłków różnych grup marketingowych w różnych krajach¹⁵.

Cechą charakterystyczną rynku globalnego jest podobieństwo preferencji konsumentów na całym świecie, jednak zawsze pamiętać należy o występowaniu pewnych subtelnych różnic. Dlatego też działania marketingowe powinny podlegać lokalnemu zróżnicowaniu. Strategia marketingu globalnego powinna uwzględniać następujące czynniki otoczenia marketingowego:

- potrzeby klienta, które mają charakter globalny, a nie lokalny,
- język, gdyż lokalnego zróżnicowania może wymagać reklama, marka czy opakowanie,
- kultura – związana z regionalnymi różnicami,
- względy prawne, które mogą powodować konieczność zróżnicowania reklamy czy atrybutów produktu,
- technologia, gdyż poziom technologii wyznacza zróżnicowanie produktu¹⁶.

Globalna strategia marketingowa polega na uwzględnianiu aspektów globalnych oraz na ich odpowiedniej koordynacji. Natomiast zasięg poszczególnych elementów marketingu wyznaczony jest uwarunkowaniami regionalnymi.¹⁷ Przykładem jest tu reklama różnych typów produktów: standaryzacja w reklamie widoczna jest na rynku produktów luksusowych (tu różnice w zachowaniach konsumentów, np. polskich najbardziej zbliżone są do zachowań pozostałych Europejczyków), natomiast reklama dotycząca np. produktów podstawowych wymaga najczęściej dostosowania do regionalnych zróżnicowań.

Globalne społeczeństwo informacyjne, którego świadkami rozwoju jesteśmy obecnie, implikuje głębokie przemiany w otoczeniu przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo działające w warunkach zmiennego otoczenia musi stawić czoła silniejszej konkurencji i pogłębić swoją orientację rynkową. Celem orientacji rynkowej jest definiowanie potrzeb docelowego rynku i dostosowanie wyrobów do potrzeb w sposób bardziej efektywny niż konkurencja z założeniem, że podstawowym celem marketingu jest zaspokajanie potrzeb dotychczasowego klienta. Orientacja rynkowa przedsiębiorstwa ukierunkowana jest na tworzenie długookresowych relacji między przedsiębiorstwem, a jego klientami. Dlatego przedsiębiorstwo musi być przygotowane na wprowadzenie ciągłych zmian, które pomogą w lepszym dostosowaniu się do wymogów konsumentów. O ile marketing tradycyjny jest ukierunkowany na uzyskanie jak największej liczby nowych konsumentów, to nowe koncepcje marketingu podkreślają znaczenie tworzenia trwałych związków z klientami.¹⁸ Podstawowe różnice między tradycyjnym marketingiem transakcyjnym a marketingiem relacji, będącym podstawą strategii marketingowej w dobie globalizacji, przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Różnice między marketingiem transakcyjnym a marketingiem relacji

Marketing transakcyjny	Marketing relacji
Koncentracja na pojedynczej sprzedaży	Koncentracja na utrzymaniu klientów
Najważniejsze są cechy produktu	Najważniejsze są korzyści z zakupu
Krótki horyzont czasowy	Długi horyzont czasowy
Mało istotna obsługa klienta (najważniejszy produkt i jego jakość)	Obsługa klienta jest bardzo ważna (równie ważna jak produkt i jego jakość)
Ograniczone przywiązanie klienta do firmy	Duże przywiązanie klienta do firmy
Umiarkowany kontakt z klientem	Stały kontakt z klientem

Źródło: G. Broniewska, *Marketing partnerski a kompleksowe zarządzanie przez jakość*, „Problemy Jakości”, 1998, Nr 9.

¹⁵ G. Stonehouse, J. Hamil, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001, s.199.

¹⁶ G. Stonehouse, J. Hamil, *op. cit.*, s. 201.

¹⁷ M. Miczyńska-Kowalska, *op. cit.*, s. 312.

¹⁸ G. Broniewska, *Marketing partnerski a kompleksowe zarządzanie przez jakość*, „Problemy Jakości”, 1998, Nr 9.

Strategia przedsiębiorstwa, według zasad nowoczesnego marketingu, musi być zorientowana na indywidualnego klienta i oparta o długotrwałe związki klienta z przedsiębiorstwem. Przypomnieć warto, iż najważniejszym celem marketingu skierowanego na klienta (marketingu relacji) nie jest dążenie do zawarcia transakcji, ale pozyskanie lojalności klienta. To właśnie lojalni klienci stanowią wartość dla firmy, a nie pojedynczo zawierane transakcje. Powszechnie znane są dane potwierdzające, że sprzedaż produktu nowemu klientowi kosztuje firmę wielokrotnie więcej aniżeli transakcja z dotychczasowym nabywcą.¹⁹ Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa na globalnym rynku coraz częściej jest wynikiem zarządzania całokształtem relacji z klientem i nie musi opierać się na przewadze cenowej. P.B. Seybold oraz R.T. Maeshak²⁰ wymieniają podstawowe elementy składające się na istnienie pełnego obrazu relacji z klientem. Są to:

- zapewnienie klientowi kompleksowej obsługi,
- zapamiętanie wszystkiego, czego firma dowiedziała się o kliencie,
- zapewnienie każdej osobie w firmie pełnego obrazu klienta,
- zastosowanie infrastruktury technicznej dającej pełny obraz klienta.

5. Internet i technologie informacyjne w przedsiębiorstwie

Coraz większe znaczenie w działalności marketingowej przedsiębiorstwa odgrywają Internet oraz technologie informacyjne. Wspomagają one optymalne relacje między przedsiębiorstwami a konsumentami, dostawcami oraz dystrybutorami. Rozwój nowoczesnych technologii teleinformatycznych umożliwia przedsiębiorstwom prowadzenie działalności przez Internet. Wirtualizacja marketingu zaspokaja oczekiwania współczesnych konsumentów, gdyż oferuje im szeroką gamę produktów i usług oraz służy bogatą informacją na ich temat. Możliwe jest dostosowanie oferty do indywidualnych wymagań i odrębne traktowanie każdego klienta. Coraz więcej przedsiębiorstw wykorzystuje możliwości, jakie niesie ze sobą Internet, doceniając przy tym potencjał handlu elektronicznego. Jest on nie tylko źródłem korzyści dla klientów, ale także ważnym czynnikiem stymulującym wzrost.²¹ Wykorzystanie Internetu w działalności przedsiębiorstwa umożliwia też szybszą i lepszą adaptację do zmian. Prowadzenie działalności przedsiębiorstwa za pomocą Internetu odbiega w znaczący sposób od tradycyjnego marketingu. Podstawową różnicą jest sposób komunikacji przedsiębiorstwa z konsumentami. Dla marketingu tradycyjnego charakterystyczny jest model, w którym przedsiębiorstwo przesyła informacje do wielu grup konsumentów, nie ma jednak możliwości uzyskania od nich informacji zwrotnej. Obecnie ten model nie odpowiada już wymaganiom klientów, brak jest w nim możliwości dialogu pomiędzy partnerami transakcji.²² Wirtualna przestrzeń informacji składa się z nowych kanałów przekazu informacji, przez które przedsiębiorstwa mogą udostępniać informacje o sobie i swoich produktach i usługach. Wykorzystanie sieci jako źródła danych jest interesujące dla małych oraz średnich przedsiębiorstw. Wynika to z faktu, że dzięki internetowi mogą one obniżyć koszty i przyspieszać proces zdobywania informacji o bieżącej sytuacji gospodarczej.

Wirtualna przestrzeń komunikacji umożliwia tani, szybki i nieograniczony geograficznie sposób komunikacji przez wykorzystanie sieci Internet. Zaletą tego typu wymiany jest informacji jest natychmiastowość oraz relatywnie niski koszt. Ta cecha sieci jest szczególnie cenna w przypadku konieczności komunikowania się przedsiębiorstwa z kontrahentami zlokalizowanymi poza granicami kraju.

¹⁹ A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 84.

²⁰ P.B. Seybold, R.T. Maeshak, *Klienci.com, Jak stworzyć skuteczną strategię biznesową dla Internetu i nie tylko*, IFC PRESS, Kraków 2001, s. 217.

²¹ M. Miczyńska-Kowalska, *op. cit.*, s. 313.

²² J. Wielki, *Elektroniczny marketing przez Internet*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 100.

Szybko rozwijający się Internet oraz zaawansowane technologie zmieniają oblicze marketingu, a w szczególności reklamy. Nowoczesny marketing skierowany jest na potrzeby klientów indywidualnych. Marketing internetowy w szerokim zakresie umożliwia *targetowanie* reklamy, czyli „*definiowanie grupy docelowej oraz precyzyjne docieranie do niej z określonym przekazem reklamowym w odpowiednio dobranym momencie*”²³. Internet pozwala na zawężenie grupy odbiorców do klientów indywidualnych, co powoduje, że reklama może być komunikatem nieinwazyjnym, a nawet chcianym i oczekiwanym przez internautę. Takie cechy ma np. reklama w wyszukiwarkach, która jest wyświetlana na wyraźne życzenie klienta. Ciekawym rozwiązaniem jest reklama kontekstowa, która oferuje dotarcie do wąskiego grona osób zainteresowanych określoną tematyką i odwiedzających serwisy tematyczne. Warty uwagi sposobem, który pozwala na najbardziej precyzyjne dotarcie z przekazem reklamowym do indywidualnego odbiorcy jest kierowanie behawioralne e-reklamy, polegające na zbieraniu i analizowaniu danych monitorujących dotychczasowe zachowanie użytkownika w sieci m.in. na temat stron, które ostatnio przeglądał, słów wpisywanych przez niego w wyszukiwarce, czy zakupów, których dokonywał w sklepach internetowych.²⁴ Umiejętność wykorzystania w działalności przedsiębiorstwa technologii informacyjnych, Internetu i narzędzi marketingu internetowego wydaje się być konieczną dla menadżera przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynku globalnym.

6. Zakończenie

W globalizacji rynków, w turbulentnym i trudnym do przewidzenia otoczeniu, źródłem przewagi konkurencyjnej jest umiejętność zarządzania potencjałem przedsiębiorstwa.

Jak zauważa J. Lichtarski „*potencjał przedsiębiorstwa jest kategorią wielowymiarową i dotyczy w różny sposób określonych możliwości, zbudowanych na szczególnych zdolnościach, kompetencjach, sprawnościach zawartych w posiadanych zasobach, a także na umiejętnym korzystaniu z zasobów otoczenia*”²⁵. Potencjał przedsiębiorstwa to przede wszystkim jego zaangażowani i kreatywni pracownicy począwszy od najwyższej kadry menadżerskiej, jak i produkcyjnej wypełniającej podstawowe zadania, które w globalizacji rynków uwidaczniają swoją precyzję wykonania bądź jej zaniechanie. Menadżerowie przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach globalizacji powinni cechować się nie tylko pogłębioną wiedzą z zakresu zarządzania, lecz także umiejętnościami przywódczymi oraz technicznymi. Ponadto, sprawne i skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga wykorzystania w jego działalności technologii informatycznych, Internetu oraz umiejętnego korzystania z wirtualnej przestrzeni komunikacji. W globalizacji rynków rozwój nowoczesnych technologii, w tym teleinformatycznych, wzrost konkurencji, dostęp do informacji, wiedzy, gwarantują efektywną produkcję. Duże znaczenie mają także zmiany społeczno-kulturowe takie, jak rozwój społeczeństwa informacyjnego. Ocena zjawisk kulturowych różnych społeczeństw może być różna. Niemniej problemy etyczne powinny być jednoznaczne, a oceny tych zjawisk nie mogą się różnić ze względu na brak wiedzy z zakresu różnych nauk, względnie różnej interpretacji. Zauważyć można, że zjawiska kulturowe mogą sprzyjać pewnym nadużyciom w różnych dziedzinach wiedzy, zwłaszcza w naukach biotechnologii, a nadużyciom tym należy zapobiec.

²³ J. Adamczyk, M. Gębarowski, M. Kandefer, *Internet na usługach marketingu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2004, s. 86.

²⁴ K.W. Syrytczyk, *Metody określania rynku docelowego w Internecie. /W:/ Trendy i tendencje w zarządzaniu MŚP*, red. nauk.: W. Potwora, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Wydawnictwo Instytut Śląski, Opole 2006, s. 200–213.

²⁵ J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, s. 98.

Bibliografia

1. Adamczyk J., Gębarowski M., Kandefér M., *Internet na usługach marketingu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2004.
2. Broniewska G., *Marketing partnerski a kompleksowe zarządzanie przez jakość*, „Problemy Jakości”, 1998, Nr 9.
3. Drucker P.F., *Myśli przewodnie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.
4. Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997.
5. Grudzewski W.M., Hajduk I.K., Sankowska A., Wańtuchołowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
6. Kotter J.P., *John P. Kotter on what leaders really do*, Harvard Business School Press.
7. Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
8. Miczyńska-Kowalska M., *Marketing w warunkach globalizacji. /W:/ Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, red. nauk.: J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2004.
9. Paliszkiwicz J.O., *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja, oceny i modele*, SGGW, Katedra Ekonomiki i Organizacji Gospodarstw Rolnych, Rozprawy naukowe i monografie, 2008.
10. *Patentowanie wynalazków technologicznych*, red. nauk.: W Kotarba, Wyd. Polpharma S.A., Warszawa–Wrocław 2005.
11. Pomykański A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
12. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
13. Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
14. Saykiewicz J.N., *Uwagi na temat rozwoju myśli i koncepcji marketingu. /W:/ Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przeszłość*, red. nauk.: L. Garbarski, Warszawa 2004.
15. Seybold P.B., Maeshak R.T., *Klienci.com, Jak stworzyć skuteczną strategię biznesową dla Internetu i nie tylko*, IFC PRESS, Kraków 2001.
16. Sobolak L., *Produkt w tworzeniu wartości kulturowych w wymiarze etycznym zarządzania logistycznego. /W:/ Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe – wybrane problemy* red. nauk.: T. Pokusa, M. Duczmal, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2009.
17. Stabryła A., *Proces zarządzania zmianami organizacyjnymi w kontekście ryzyka. /W:/ Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji*, red. nauk.: R. Borowiecki, A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
18. Stonehouse G., J. Hamil, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
19. Stoner J.A.F., R.E. Frejman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
20. Syrytczyk K.W., *Metody określania rynku docelowego w Internecie. /W:/ Trendy i tendencje w zarządzaniu MŚP*, red. nauk.: W. Potwora, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Wydawnictwo Instytut Śląski, Opole 2006.
21. Tadeusiak A., *Praktyka Urzędu Patentowego w Polsce w zakresie patentowania wynalazków w dziedzinie biotechnologii – najczęstsze błędy w zgłoszeniach. /W:/ Patentowanie wynalazków biotechnologicznych*, red. nauk. W. Kotarba, Wyd. Polpharma S.A., Warszawa–Wrocław 2005.
22. Wielki J., *Elektroniczny marketing przez Internet*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
23. Yip G., *Strategia globalna*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004.

Summary

THE ABILITY TO MANAGE THE POTENTIAL OF ENTERPRISE IN GLOBALISATION OF MARKETS – THE SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

On the global market, gaining competitive advantage is conditional upon: knowledge, leadership and technical skills of the managers of enterprises, as well as providing high-quality customer service, the ability of an enterprise to learn, its innovation and creativity. Moreover, in the era of globalization, when customers can purchase goods and services in any country of their choice, the efficient and effective management requires the use of information technology, the Internet and skillful use of the virtual space of communication.

Agnieszka Barcik
Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania i Transportu
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

ANTYKONKURENCYJNE STRATEGIE CENOWE PRZEDSIĘBIORSTW DOMINUJĄCYCH

Streszczenie

Strategie cenowe przedsiębiorstw dominujących podlegają ocenie i kontroli organów antymonopolowych. Dominująca pozycja jest traktowana jako ważny cel biznesowy przedsiębiorstwa, ale jednocześnie niesie ze sobą istotne ograniczenia w wyborze narzędzi strategii rynkowej i wynikające z nich ryzyko naruszenia reguł konkurencji. Celem rozdziału jest analiza praktyk nadużywania przez przedsiębiorstwa pozycji dominującej, ze szczególnym uwzględnieniem antykonkurencyjnych strategii cenowych.

1. Wprowadzenie

Budowanie i wdrażanie skutecznej strategii konkurencji jest niewątpliwie jednym z podstawowych wyzwań, przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa. Strategia konkurencji przedsiębiorstwa definiowana jest z reguły jako „sposób zdobywania wybranej przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej”¹. Rozumie się ją także jako „skoordynowany zbiór działań na rynku, tzw. bieżąca rynkowa strategia, oraz tworzenie i rozwój konkurencyjnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, tzw. strategia zasobowa, bazujący na pogłębionych, kompleksowych, obiektywnych analizach otoczenia konkurencyjnego i otoczenia wewnętrznego, oparty na wiedzy i umiejętności tworzenia takiego zbioru”². Obok trzech głównych, wyodrębnionych przez M.E. Portera, grup strategii konkurencji: czołowej pozycji pod względem kosztów całkowitych, zróżnicowania, i koncentracji³, M. Romanowska proponuje wyróżnienie dwóch dodatkowych strategii: strategii wyczekiwania odnoszącej się do firm wchodzących na rynek i penetrujących sektor w celu poszukiwania szans rynkowych

¹ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 202.

² Z. Pierściołek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 204.

³ M.E. Porter, *Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 37 i nast.

i strategii zintegrowanej polegającej na jednoczesnym budowaniu dwóch przewag konkurencyjnych, czyli wysokiej jakości i niskiego kosztu⁴. Za wyznacznik skuteczności obranej strategii przyjmuję się często uzyskanie przez przedsiębiorcę pozycji monopolistycznej⁵. Dominacja rynkowa jako cel strategiczny przedsiębiorstwa zajmuje również czołowe miejsce w marketingowych rekomendacjach Ph. Kotlera, który skuteczny marketing prowadzący do zdobycia siły rynkowej opiera na czterech zasadniczych elementach: strategii niskich cen, lojalności klientów, aliansach strategicznych oraz koncentracji firm i nabywaniu marek⁶. Realizacja powyższych rekomendacji obarczona jest jednak ryzykiem wystąpienia „negatywnych efektów zewnętrznych”⁷. Ich wystąpienie związane jest z makroekonomicznym ujęciem konkurencji, które traktuje ją jako prawnie chroniony interes publiczny. W praktyce makroekonomiczne kryteria oceny społecznej straty monopolu nie mieszczą się zwykle w rachunku ekonomicznym przedsiębiorstw⁸. Oceniając wpływ otoczenia na konkurowanie przedsiębiorstw istotne jest zidentyfikowanie czynników makroekonomicznych, do których zalicza się obok czynników technologicznych, ekonomicznych oraz społecznych i kulturowych także czynniki polityczne i prawne⁹. Czynniki prawne, obejmujące przede wszystkim przepisy ale także działalność organów władzy o charakterze państwowym (np. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta) czy międzynarodowym (np. Komisja Europejska), wywierają pozytywny lub negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W tym sensie są one często wykorzystywane w diagnostyce problemów zarządzania przedsiębiorstwem, stanowiąc podstawę do formułowania „propozycji doskonalących funkcjonowanie organizacji jako całości lub określonych jej części”¹⁰. Szczególnie widoczne to jest w obszarze konkurencji przedsiębiorstw, który stanowi swoistą wypadkową trzech dziedzin naukowych: zarządzania, ekonomii i prawa. Prawo z jednej strony chroni konkurencję jako proces eliminujący z rynku nieefektywne przedsiębiorstwa i zapewniający konsumentom towary dobrej jakości po przystępnych cenach, z drugiej strony, w określonych sytuacjach ją ogranicza uznając określone zachowania przedsiębiorstw za antykonkurencyjne. Dążenie do osiągnięcia, a następnie posiadanie i utrzymanie przez przedsiębiorstwo pozycji dominującej na rynku nie jest zabronione przez prawo konkurencji, ale zakazane jest już nadużywanie tej pozycji. Celem opracowania jest analiza wybranych antykonkurencyjnych strategii cenowych przedsiębiorstw dominujących oparta na studium przypadku. Ponadto podjęto próbę wykazania wpływu regulacji antymonopolowych na wybór strategii rynkowej, zmierzającej do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej lub wykorzystania już zdobytej przewagi.

2. Pozycja dominująca przedsiębiorstwa na rynku i przejawy jej nadużywania

Określenie rynku właściwego (relewantnego) jest punktem wyjścia dla organów antymonopolowych w odniesieniu do wszystkich antykonkurencyjnych praktyk dokonywanych przez przedsiębiorców. Tym samym rynek właściwy jest zasadniczym elementem oceny stopnia dominacji i jego wpływu na strukturę konkurencji. Każdy przedsiębiorca prowadzi swoją działalność gospodarczą na rynku, który

⁴ M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1998, s. 189–189.

⁵ K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 117.

⁶ Ph. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach*, One Press Helion, Warszawa 2006, s. 26 i nast.

⁷ A. Fornalczyk, *Biznes a ochrona konkurencji*, Wydanie II rozszerzone, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 45.

⁸ A. Fornalczyk, *op. cit.*

⁹ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 74; P. Nowodziński, *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 34 i nast.

¹⁰ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 54

w sensie ekonomicznym definiowany jest jako „miejsce, gdzie spotykają się sprzedający i kupujący w celu zrealizowania transakcji”¹¹. Natomiast rynek właściwy, definiowany również w oparciu o teorie ekonomiczne, oznacza teoretyczną przestrzeń, w ramach której dochodzi do konfrontacji popytu i podaży produktów lub usług, które uważane są przez kupujących lub korzystających z usług jako substytutowe między sobą i niezamienne między innymi oferowanymi dobrami i usługami¹². Ustalając rynek relewantny ocenia się z reguły wzajemną współzależność trzech kryteriów: natury produktu, stopnia substytutowości i obszaru geograficzny. Wstępna ocena zakresu rynku relewantnego dokonywana jest poprzez analizę udziału w rynku przedsiębiorstwa i jego konkurentów oraz cen w ujęciu narodowym, unijnym i międzynarodowym¹³. W świetle Obwieszczenia Komisji Europejskiej z 1997 roku w sprawie definicji rynku właściwego w zakresie europejskiego prawa konkurencji identyfikowanie rynku relewantnego odbywa się poprzez określenie rynku odniesienia. Definiowanie rynku odniesienia dokonywane jest poprzez analizę produktu (rynek relewantny produktowo), analizę geograficzną (rynek relewantny geograficznie) lub poprzez kryterium czasu, gdy w danym stanie faktycznym kluczowe znaczenie ma na przykład pora roku (rynek owoców cytrusowych w sezonie letnim i zimowy). W sytuacjach szczególnych może być brana pod uwagę także sytuacja polityczna lub gospodarcza¹⁴. Jako przykład wyznaczania rynku produktowego na gruncie europejskim można przytoczyć decyzję Komisji w odniesieniu do rynku usług IT, który został podzielony na siedem rynków produktowych: konserwacja sprzętu, pomoc i konserwacja oprogramowania, doradztwo, integracja systemów, usługi IT związane z zarządzaniem danymi, usługi przeznaczone dla biznesu, kursy i szkolenia w zakresie IT¹⁵. Określając natomiast geograficzny wymiar rynku właściwego europejskie organy antymonopolowe definiują go jako obszar, na którym warunki sprzedaży są takie same dla wszystkich nabywców, przyjmując jednocześnie, że jednolite warunki sprzedaży muszą obowiązywać na terenie całego wewnętrznego rynku UE, chyba, że za ich zróżnicowaniem przemawiają na przykład koszty transportu lub preferencje konsumentów¹⁶. Czasowy wymiar rynku właściwego rozpatruje się biorąc z reguły pod uwagę trzy grupy czynników: stan rozwoju, sezonowe wahania popytu oraz pojawienie się substytutów w wyniku wprowadzania innowacji produktowych i technologicznych. Przykładowo ostatni z czynników ma szczególne znaczenie w przypadku rynku materiałów budowlanych m.in., zastąpienie gipsu naturalnego substytutem: gipsem syntetycznym i w wyniku tego osłabienie silnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa „Dolina Nidy”¹⁷.

Przy definiowaniu oraz ustalaniu pozycji dominującej na potrzeby praktyki organów antymonopolowych wykorzystuje się określone narzędzia i kategorie ekonomiczne. Większość z nich ma zastosowanie również do pomiaru ekonomicznie pojmowanej siły rynkowej¹⁸. Jednak należy zaznaczyć, że na gruncie doktryny prawa antymonopolowego dość powszechny jest pogląd, iż pozycję dominującą należy traktować jako kwalifikowaną postać siły rynkowej, co oznacza w praktyce, że nie samo posiadania siły rynkowej decyduje o dominacji na rynku, ale wynikające z przepisów i orzecznictwa kryteria, które przesądzają o jej istotności¹⁹. I tak, przyjmuje się, że pozycja dominująca to pozycja ekonomicznej (rynkowej) siły przedsiębiorstwa, która umożliwia mu zapobieganie skutecznej konkurencji na rynku

¹¹ M. Romanowska, *op. cit.*, s. 132.

¹² A. Fornalczyk, *op. cit.*, s. 27.

¹³ M. Motta, *Competition Policy: Theory and Practice*, Cambridge University Press 2004, s. 554.

¹⁴ Obwieszczenie Komisji Europejskiej z dnia 9 grudnia 1997r. w sprawie definicji rynku właściwego w zakresie wspólnotowego prawa konkurencji (Dz. Urz. UE 1997, C 372, s. 5).

¹⁵ Decyzja Komisji Europejskiej IP/02/181, Hewlett-Packard Co./Compaq Computer Corp., http://europa.eu/rapid/press-release_IP-02-181_en.htm?locale=en.

¹⁶ Orzeczenie Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej w sprawie 207, 284/1978 United Brands Company v. Komisja Europejska, I CMLR 429, Zb. Orz. 490–491.

¹⁷ A. Fornalczyk, *op. cit.*, s. 40.

¹⁸ M. Szydło, *Nadużywanie pozycji dominującej w prawie konkurencji*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 82.

¹⁹ M. Szydło, *op. cit.*, s. 83.

właściwym, poprzez możliwość przejawiania zachowań w znacznym stopniu niezależnych od innych konkurentów, klientów, a w końcu także od konsumentów²⁰. Natomiast w prawie polskim pod pojęciem pozycji dominującej rozumie się pozycję przedsiębiorcy, która umożliwia mu zapobieganie skutecznej konkurencji na rynku właściwym przez stworzenie mu możliwości działania w znacznym zakresie niezależnie od konkurentów, kontrahentów oraz konsumentów; domniemywa się, że przedsiębiorca ma pozycję dominującą, jeżeli jego udział w rynku właściwym przekracza 40%²¹. Podsumowując, pozycja dominująca przedsiębiorcy, na potrzeby nadzoru antymonopolowego, definiowana jest jako siła rynkowa przedsiębiorcy, dzięki której po pierwsze ma on możliwość zapobiegania skutecznej konkurencji na rynku właściwym, a po drugie ma możliwość działania w znacznym zakresie niezależnie od konkurentów, kontrahentów oraz konsumentów²².

Ustalenie, że przedsiębiorstwo utrzymuje pozycję dominującą indywidualnie lub kolektywnie nie jest jeszcze równoznaczne z negatywną oceną jego zachowania na rynku. Samo bowiem uzyskanie lub umocnienie pozycji dominującej nie jest sprzeczne z regułami konkurencji, jednak często w praktyce prowadzi do umyślnego lub nieumyślnego jej nadużywania²³. W doktrynie antymonopolowej, jako klasyczny przykład kolizji innowacyjnej i skutecznej biznesowo strategii rynkowej z prawem konkurencji podaje się sprawę amerykańskiego koncernu Microsoft, przeciwko któremu, wskutek nadużywania pozycji dominującej, przez 14 lat toczyły się postępowania antymonopolowe w Stanach Zjednoczonych, Japonii, Korei Południowej i Unii Europejskiej²⁴.

Ustanowiony na poziomie europejskim²⁵ i krajowym²⁶ zakaz nadużywania pozycji dominującej jest w praktyce równoznaczny z obowiązkiem zaniechania przez przedsiębiorców realizowania określonych strategii rynkowych, przy czym odnosi się on wyłącznie do szczególnej, kwalifikowanej grupy przedsiębiorców, a mianowicie do tych przedsiębiorców, którzy posiadają na określonym rynku właściwym pozycję dominującą. Z pełną stanowczością jednak należy stwierdzić, iż zakaz ten nie może być w żaden sposób utożsamiany z zakazem zdobywania (uzyskiwania) lub też posiadania pozycji dominującej. Nadużywanie pozycji dominującej może polegać na stosowaniu bądź to praktyk wykluczających, których celem jest „utrudnianie życia konkurentom czy uniemożliwianie lub utrudnianie odbiorcom wyboru spośród wielu źródeł zaopatrzenia oraz blokowanie innym producentom dostępu do rynku”²⁷ (głównie

²⁰ Por.: art. 102 Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej (w skrócie: TFUE), tekst skonsolidowany (Dz. Urz. UE 2010, C/47); Orzeczenie Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej w sprawie 207, 284/1978 *United Brands*, *op. cit.*, a także Wytyczne Komisji Europejskiej z dnia 9 lutego 2009 r. w sprawie priorytetów, którymi Komisja będzie kierować się przy stosowaniu art. 82 TWE (obecny art. 102 TFUE w odniesieniu do szkodliwych działań o charakterze praktyk wyłączających, podejmowanych przez przedsiębiorstwa dominujące (Dz. Urz. UE 2009, C 45/7).

²¹ Por.: art. 4 pkt. 10 ustawy z dnia 16 lutego 2007r. o ochronie konkurencji i konsumentów (w skrócie: u.o.k.ik.) (Dz. U. z 2007r., nr 50, poz. 331 ze zm.).

²² M. Szydło, *op. cit.*, s. 83.

²³ A. Barcik, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w zgodzie z europejskimi regułami konkurencji. Analiza antykonkurencyjnych praktyk i ich skutków*. [W:] *Wybrane problemy zarządzania – ujęcie jakościowe, innowacyjne i konkurencyjne*, red. nauk.: A. Barcik, M. Jakubiec, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2014, s. 39.

²⁴ Nadużywanie pozycji dominującej przez Microsoft polegało przede wszystkim na polityce cenowej firmy ograniczającej konkurencję poprzez stosowanie rabatów lojalnościowych, podejmowaniu działań prowadzących do eliminowania konkurentów z rynku właściwego lub ograniczaniu im dostępu do tego rynku (odmowa konkurentom dostępu do informacji zapewniających interoperacyjność ich systemów z operacyjnych dla serwerów z platformą Windows), a także stosowanie praktyk tzw. sprzedaży wiązanej poprzez sprzedaż systemu operacyjnego Windows razem z odtwarzaczem plików multimedialnych Windows Media Player. Szerzej por.: *United States District Court for the District of Columbia, United States of America (Plaintiff) v. Microsoft Corporation (Defendant)*, <http://www.justice.gov/atr/cases/f3800/msjudge.pdf>; Decyzja Komisji Europejskiej z dnia 24 marca 2004 r., COMP/C-3/37.792-Microsoft.

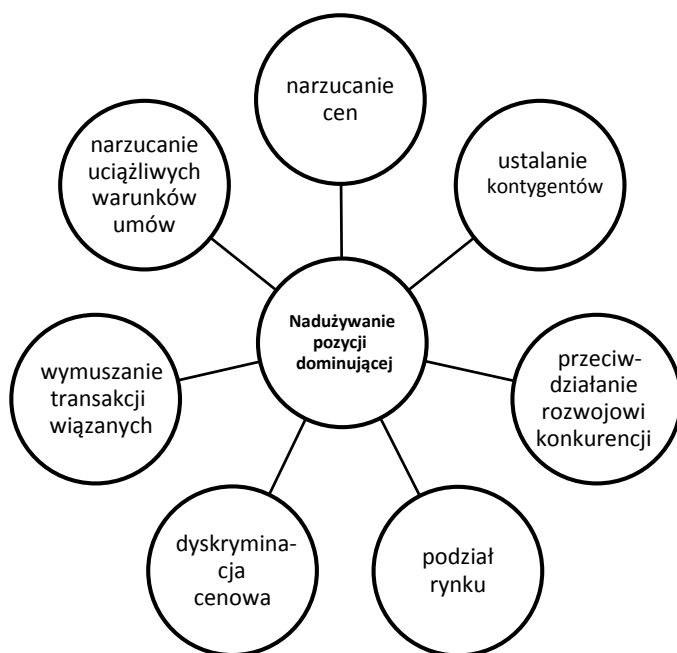
²⁵ Art. 102 TFUE, *op. cit.*

²⁶ Rozdział 2, art. 9 u.o.k.ik., *op. cit.*

²⁷ Orzeczenie Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej w sprawie 207, 284/1978 *United Brands*, *op. cit.*

poprzez sprzedaż wiążaną, tzw. drapieżne praktyki cenowe, rabaty lojalnościowe, upusty cenowe) bądź praktyk eksploatacyjnych, które najczęściej polegają na bezpośrednim wykorzystywaniu uzależnionych od monopolisty podmiotów (najczęściej poprzez stosowanie cen nadmiernie wygórowanych). Rysunek 1 przedstawia przykładowe, określone przez regulacje prawne praktyki nadużywania pozycji dominującej przez przedsiębiorstwa.

Rysunek 1. Przykładowe praktyki nadużywania pozycji dominującej przez przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie art. 102 TFUE i art. 9 u.o.k.ik.

Normatywny katalog praktyk nadużywania pozycji dominującej ma charakter otwarty co oznacza, że wskazane rynkowe praktyki dominujących przedsiębiorstw są wymienione jedynie przykładowo. Konsekwencją takiego rozwiązania jest fakt, że sama subsumcja danego zachowania nie jest wystarczającą przesłanką uznania jej za nadużywanie pozycji dominującej. Praktyka taka musi dodatkowo spełniać kumulatywnie trzy warunki:

1. stosujące ją przedsiębiorstwo zajmuje dominującą pozycję na rynku właściwym,
2. przedsiębiorstwo to osiąga korzyści kosztem innych podmiotów na rynku: konkurentów, konsumentów, odbiorców, dostawców,
3. praktyka ta nie byłaby możliwa na rynku konkurencyjnym²⁸.

Konsekwencją nadużywania przez przedsiębiorcę pozycji dominującej jest wszczęcie postępowania administracyjnego, które toczyć się może jako:

1. postępowanie wyjaśniające – wszczynane w przypadku zaistnienia podejrzenia, że zostały naruszone przepisy prawa antymonopolowego. Prowadzone jest „w sprawie”, co oznacza, że nie jest skierowane przeciwko konkretnemu przedsiębiorcy, lecz ma na celu zbadanie sytuacji na danym

²⁸ A. Fornalczyk, *op.cit.*, s. 62.

ryнку, postępowanie to ma na celu precyzyjne odróżnienie strategii biznesowej od praktyk monopolistycznych, lub

2. postępowanie antymonopolowe – prowadzone przeciwko konkretnemu przedsiębiorcy.

Wydanie decyzji o uznaniu danej praktyki za ograniczającą konkurencję (w przypadku nadużywania pozycji dominującej na rynku wewnętrznym UE – przez Komisję Europejską; w przypadku nadużywania pozycji dominującej na rynku krajowym – przez Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta) pociąga za sobą nakaz zaniechania stosowania przedmiotowej praktyki przez przedsiębiorstwo i wysokie kary finansowe (nawet do 10% rocznego obrotu przedsiębiorcy). W tym miejscu należy zaznaczyć, że ostatnia nowelizacja ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów z 2014 roku wprowadziła odpowiedzialność finansową osób zarządzających przedsiębiorstwem stosującym praktyki nadużywania pozycji dominującej do kwoty sięgającej nawet 2.000.000 zł²⁹. Czynności prawne będące przejawem nadużywania pozycji dominującej są w całości lub w odpowiedniej części nieważne, co oznacza, że w konsekwencji nie wiążą osób trzecich. Podmioty poszkodowane przez przedsiębiorcę mają ponadto możliwość dochodzenia na drodze cywilnej odszkodowania od przedsiębiorcy łamiącego zakaz stosowania praktyk antykonkurencyjnych (instytucja *private enforcement*³⁰).

3. Strategie cenowe przedsiębiorstw nadużywających pozycji dominującej

Tak jak wspomniano wyżej, nadużywanie pozycji dominującej w praktyce wynika najczęściej ze strategii cenowej przedsiębiorstwa. Wolność przedsiębiorcy w kwestii ustalania własnej polityki cenowej jest prawem niepodważalnym. Jednak często takie same praktyki cenowe stosowane przez kilka, niezależnych przedsiębiorstw mogą wynikać z różnych przesłanek, a co najważniejsze mogą przynosić różne efekty rynkowe, np. w postaci działań eksploatujących pozostałych uczestników rynku lub działań ograniczających konkurencję³¹. W tym aspekcie szczególnie istotne jest precyzyjne ustalenie stanu faktycznego i rozstrzygnięcie czy dana praktyka jest normalnym działaniem biznesowym czy czynnem nieuczciwej konkurencji. Do najczęściej stosowanych praktyk nadużywania pozycji dominującej w zakresie strategii cenowej zalicza się:

1. narzucanie cen:

- stosowanie cen nadmiernie wygórowanych, lub
- stosowanie cen rażąco niskich tzw. cen drapieżnych,

2. dyskryminację cenową

Pojęcie „cena nadmiernie wygórowana” nie zostało w żaden sposób legalnie zdefiniowane, co niewątpliwie stanowi wyzwanie dla organów antymonopolowych. Generalnie organy antymonopolowe przyjmują, iż cena nadmiernie wygórowana to cena narzucona nabywcy przez podmiot o pozycji dominującej z racji posiadanej siły rynkowej i rażąco zawyżona w stosunku do wartości świadczenia. Cena nadmiernie wygórowana rażąco narusza zasadę ekwiwalentności świadczeń uczestników umowy, a więc nie pozostaje w rozsądnej relacji wobec wartości ekonomicznej danego świadczenia³². Oczy-

²⁹ M. Modzelewska de Raad, *System kar pieniężnych w polskiej ustawie o ochronie konkurencji i konsumentów – potrzeba i kierunek dalszych zmian*, „Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny”, 2015, nr 2(4), www.ikar.wz.uw.edu.pl, s. 93 i nast.

³⁰ Szerzej na temat istoty i praktycznych aspektów stosowania instytucji *private enforcement* – por.: A. Barcik, *Rola *private enforcement* w ochronie konkurencji*, „Przegląd Organizacji”, 2013, Nr 10, s. 13–18.

³¹ A. Barcik, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w obszarze poddanym nadzorowi antymonopolowemu. Ujęcie makroekonomiczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 849, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 39, Tom 4, Szczecin 2015, s. 355.

³² Por.: Wyrok Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumenta z dnia 22 stycznia 2003r. w sprawie XVII Ama 12/2002 (Dz. Urz. UPKiK z 2003r., Nr 2, poz. 262), a także Decyzję Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta z dnia 20 sierpnia 2001r., nr RBG–32/2001 (Dz. Urz. UOKiK z 2001r., nr 3, poz. 70).

wiście powyższe definicje są niewystarczające i konieczne jest określenie dodatkowych kryteriów, które rozstrzygałyby czy w danym konkretnym przypadku przedsiębiorstwo dominujące narzuca cenę nadmiernie wygórowaną. Kryterium kosztowe, które polega na ustaleniu kosztów wytworzenia danego towaru/usługi oraz na porównaniu tych kosztów z wysokością narzucanej ceny, tak aby ustalić w ten sposób marżę zysku osiągną przez dominanta, uznawane jest za nieadekwatne ponieważ ma charakter subiektywny. Opiera się bowiem na subiektywnym skalkulowaniu przez przedsiębiorcę dominującego swoich kosztów co w praktyce jest trudne do obiektywnego zweryfikowania³³. Organy antymonopolowe najczęściej opierają się w swoich rozstrzygnięciach na kryterium porównawczym cen, które polega na porównaniu ceny pobieranej (narzuconej) przez przedsiębiorcę dominującego z cenami pobieranymi przez innych przedsiębiorców, działających na odrębnych, konkurencyjnych, rynkach właściwych i mogących być potencjalnymi konkurentami dla dominanta. Aby uniknąć zarzutu nadużywania pozycji dominującej poprzez stosowanie praktyki cen nadmiernie wygórowanych, ceny pobierane przez przedsiębiorcę dominującego nie mogą ostatecznie różnić się od cen pobieranych przez konkurentów, działających w podobnych warunkach na innych rynkach. Słusznie podkreśla się, że kryterium porównawcze cen najbardziej sprzyja wymianie towarowej i przynosi najlepsze rezultaty w ochronie konkurencji³⁴. Dodatkowym kryterium, które w niektórych rozstrzygnięciach w zakresie cen nadmiernie wygórowanych, jest brane pod uwagę jest kryterium porównawcze marży zysku. Koncentruje się ono na porównaniu marży zysku osiąganą przez dominanta z tytułu stosowania określonej ceny (obliczanej poprzez odjęcie od wysokości ceny kosztów dominanta) z marżą zysku osiąganą przez przedsiębiorców działających w podobnych warunkach na innych, konkurencyjnych rynkach. Kryterium porównawcze marży zysku jest jednak rzadko stosowane ze względu na fakt, iż uznawane jest za najtrudniejszą i najbardziej kosztowną metodę identyfikowania ceny nadmiernie wygórowanej, co więcej jego zastosowanie może prowadzić do karania przedsiębiorstw, które przypadającą im wysoką marżę zysku zawdzięczają wyższej efektywności, a nie nadużywaniu pozycji dominującej³⁵. Przykładem postępowań w sprawie cen nadmiernie wygórowanych są postępowania na rynku telekomunikacyjnym w Polsce prowadzone przeciwko Telekomunikacji Polskiej S.A. Początkowo prowadzone przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, a następnie przez Urząd Komunikacji Elektronicznej (w skrócie UKE). Organy te wielokrotnie ingerowały w wysokość opłat za abonament i za impuls telefoniczny. W latach 2000–2003 udział TP S.A. w rynku telefonii stacjonarnej w Polsce wynosił 92%, a dzięki intensywnym działaniom UEK, mającym na celu obniżenie barier wejścia na rynek, spadł w 2010 roku prawie o 25%. Nadużywanie pozycji dominującej przez TP S.A. polegało na pobieraniu nadmiernie wygórowanych opłat za usługi telekomunikacyjne oraz narzucaniu uciążliwych warunków umów abonamentowych. Szacuje się, że w 2005 roku opłaty ponoszone przez abonentów TP S.A. były o około 3,5 mld zł wyższe aniżeli w większości państw członkowskich Unii Europejskiej (zarzuty dotyczyły m.in. nieprawidłowej struktury opłat, zwłaszcza w połączeniach międzystrefowych oraz nieekwiwalentnych zasad rozliczeń międzyoperatorskich, które skutecznie przeciwdziałały powstaniu konkurencji na rynku połączeń lokalnych)³⁶.

Ceny rażąco niskie, określane także jako „ceny drapieżne” (*predatory prices*), są cenami, których wysokość plasuje się znacząco poniżej kosztów, co z reguły w pierwszym okresie przynosi dominantowi straty. Jednak w dalszej perspektywie, dzięki znaczącemu zwiększeniu swojej sprzedaży oraz zwiększeniu tym samym swojego udziału w rynku umożliwia dominantowi wykluczenie konkurentów z rynku,

³³ M. Szydło, *op. cit.*, s. 135.

³⁴ M. Szydło, *op. cit.*, s. 138; E. Modzelewska-Wąchal, *Ustawa o ochronie konkurencji konsumentów. Komentarz*, Twigger, Warszawa 2002, s. 102; Wyrok Sądu Antymonopolowego z dnia 11 października 2000r. w sprawie XVII Ama 65/00, Wokanda 2002, nr 4, s. 62.

³⁵ I. Zużewicz, *Zakaz nadużywania pozycji dominującej. /W:/ Konkurencja*, red. nauk.: Z. Brodecki, Lexis Nexis, Warszawa 2004, s. 249 i nast.

³⁶ Decyzja Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów z dnia 10 października 2005r. nr DOK 2–411/10/05 MKK.

ponieważ nie są oni w stanie konkurować z przedsiębiorcą dominującym w zakresie ceny. Kolejnym „krokiem” w omawianej strategii jest znaczące podniesienie swoich cen oraz osiąganie w ten sposób ponadprzeciętnych zysków. Dominat nie tylko rekompensuje w ten sposób sobie poniesione wcześniej straty, ale daje mu to możliwość uzyskiwania renty monopolowej³⁷. Niskie ceny towarów mogą wynikać z biznesowo uzasadnionych przesłanek, mogą być „wynikiem kosztownej strategii zdobywania przewagi konkurencyjnej”³⁸, mogą wynikać z niższych kosztów (efekt skali produkcji) produkcji lub sprzedaży (uniknięcie ponoszenia kosztów wejścia na rynek)³⁹. W postępowaniach dotyczących cen rażąco niskich brane są pod uwagę następujące zasady:

1. cena wyższa od średniego kosztu całkowitego nie jest ceną drapieżną ale jest ceną legalną,
2. cena równa średniemu kosztowi zmiennemu lub wyższa od tego kosztu jest również ceną legalną,
3. cena niższą od średniego kosztu zmiennego może zostać uznana za cenę drapieżną i przez to nielegalną⁴⁰.

Zastosowanie powyższych zasad pozwala wprawdzie organom antymonopolowym przyjąć domniemanie stosowania cen drapieżnych, jednak przedsiębiorca dominujący może „obalić” je poprzez przedstawienie innego, aniżeli zarzucane mu, uzasadnienia stosowania niskich cen. Interesującym przykładem stosowania cen drapieżnych jest selektywne obniżenie cen przez przedsiębiorstwo dominujące w taki sposób, aby celowo dostosować je do tych, stosowanych przez konkurenta. Przykładem takiej praktyki jest tzw. strategia „walczących statków” stosowana przez Konferencję Żegludową CEWAL, której udział w rynku wynosił ponad 90%. Strategia „walczących statków” miała na celu eliminowanie konkurencji zewnętrznej i polegała na modyfikowaniu stawek frachtowych statków, których rozkłady rejsów pokrywały się z rejsami przewoźnika konkurencyjnego, tak aby pozostawały na takim samym lub niższym poziomie. Ewentualne straty lub obniżenie wpływów było rozkładane proporcjonalnie na wszystkie przedsiębiorstwa stosujące przyjętą strategię⁴¹.

Według zasad normatywnych dyskryminacja cenowa stosowana przez przedsiębiorstwa dominujące polega na „stosowaniu w podobnych umowach, z osobami trzecimi uciążliwych lub niejednorodnych warunków umów, stwarzających tym osobom zróżnicowane warunki konkurencji”⁴². Zawierane umowy nie muszą być kwalifikowane jako identyczne, ich podobieństwo rozumiane jest jako: „zbliżona i porównywalna charakterystyka treściowa towarów/świadczeń będących przedmiotem tych umów oraz zbliżona charakterystyka okoliczności towarzyszących ich zawieraniu i wykonywaniu”⁴³. Podobieństwo to powinno być oceniane na podstawie obiektywnych czynników, bezpośrednio wpływających na cenę dostarczanych towarów/świadczeń, np. kosztów produkcji, kosztów wprowadzenia na rynek, kosztów sprzedaży. Stosowanie przez dominanta dyskryminujących praktyk cenowych może polegać w praktyce nie tylko na pobieraniu od kontrahentów w podobnych umowach zróżnicowanych cen ale także na przyznawaniu poszczególnym kontrahentom w podobnych umowach rabatów. W przypadku rabatów, które są często wyrazem zdrowej konkurencji, istotne jest aby były one powszechnie i dla wszystkich dostępne, a więc by ich stosowanie opierało się na obiektywnie określonych kryteriach leżących u podstaw ich przyznawania. Tak więc w przypadku rabatów, bezpośrednio dyskryminująca praktyka cenowa ma miejsce wówczas gdy przedsiębiorca dominujący decyduje się przyznać rabaty tym kontrahentom, którzy nabywają od niego znaczne ilości określonych towarów i jednocześnie przyjęty system rabatowy przewidziany jest w odniesieniu tylko i wyłącznie do wybranych kontrahentów, wykluczając pozosta-

³⁷ M. Motta, *op. cit.*, s. 412.

³⁸ M. Porter, *op. cit.*, s. 78.

³⁹ A. Fornalczyk, *op. cit.*, s. 72.

⁴⁰ A. Fornalczyk, *op. cit.*, s. 72.

⁴¹ Orzeczenie Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej w sprawie 2008/C 209/73 *Compagnie maritime belge v. Komisja Europejska* (Dz. Urz. UE z dnia 15 sierpnia 2008, C 209/43).

⁴² Art. 9 ust. 2 pkt 3 u.o.k.i k., *op. cit.*

⁴³ M. Szydło, *op. cit.*, s. 174.

łych. Rabaty takie stanowią przejaw praktyk eksploatacyjnych, w wyniku których dominat wyzyskuje niektórych kontrahentów (tych którzy nie mając możliwości uzyskania rabatu postawieni są w gorszej sytuacji konkurencyjnej niż ci kontrahenci, którzy rabaty otrzymują) i osiąga ich kosztem niesłuszną korzyść. Przykładem rabatów zakazanych są rabaty lojalnościowe, które przyznawane są jedynie tym kontrahentom, którzy decydują się kontraktować wyłącznie z przedsiębiorcą dominującym i nie wchodzi już w żadne inne relacje handlowe z innymi dostawcami, a w skrajnych przypadkach zobowiązują się wyraźnie do niezawierania umów z innymi dostawcami. Odmowa przyznania rabatów pozostałym kontrahentom, którzy nabywają te same ilości towarów co ci objęci rabatami, lecz którzy wchodzi w relacje handlowe z innymi jeszcze dostawcami, jest klasycznym przejawem stosowania „różnicowanych warunków umów w podobnych umowach” i nadużywania pozycji dominującej. W omawianym zakresie na szczególną uwagę zasługuje wyrok sądu unijnego w sprawie amerykańskiego producenta mikroprocesorów Intel Corp., który nadużył swej pozycji dominującej na światowym rynku procesorów x86 w okresie od października 2002 do 2007 roku, poprzez stosowanie strategii mającej na celu wykluczenie z rynku jego jedyne liczącego się konkurenta, spółki Advanced Micro Devices (AMD). Komisja Europejska stwierdziła (twierdzenie to zostało podtrzymane następnie przez sąd), iż nadużycie pozycji dominującej w tym przypadku polegało głównie na udzielaniu przez Intel rabatów czterem wiodącym producentom komputerów (spółkom Dell, Lenovo, HP i NEC) pod warunkiem, że będą oni nabywać od niego wszystkie lub prawie wszystkie procesory x86 na potrzeby swojej produkcji. Intel wypłacał także określone kwoty spółce Media–Saturn w zamian za to, że sprzedawała wyłącznie komputery wyposażone w procesory x86 wytwarzane przez Intel. Zdaniem Komisji powyższe rabaty i płatności zapewniły lojalność czterech producentów oraz spółki Media–Saturn, a także znacznie ograniczyły zdolność innych firm do konkutowania z Intelem. Ponadto w postępowaniu stwierdzono stosowanie przez Intel tzw. „nagich ograniczeń” (*naked restrictions*), które także stanowią przejaw nadużywania pozycji dominującej ponieważ ich jedynym ekonomiczno-biznesowym celem jest zaszkodzenie konkurentowi. W przypadku Intel nagie ograniczenia polegały m.in. na oferowaniu producentom komputerów (HP, Dell, Acer IBM) korzyści finansowych w zamian za opóźnianie wprowadzenia do obrotu komputerów z procesorem konkurenta – AMD, czy też za wykluczenie zbywania takich komputerów klientom biznesowym. Kara nałożona na Intel jest jak dotąd najwyższą, indywidualną karą w historii europejskich organów antymonopolowych i wynosi 1,06 miliarda euro⁴⁴.

4. Zakończenie

Prawo antymonopolowe nie zabrania przedsiębiorstwom posiadania pozycji dominującej jednak bezwzględnie zakazuje nadużywania tej pozycji. W odniesieniu do strategii cenowych stosowanych przez przedsiębiorstwa dominujące na rynku szczególnie istotna jest wyczerpująca analiza stanu faktycznego, precyzyjna subsumcja do obowiązujących regulacji prawnych oraz dokładne wyważenie argumentów biznesowych i antymonopolowych. Istotą ingerencji organów antymonopolowych w strategię cenową przedsiębiorstw nie jest kwestionowanie poziomu cen lecz kontrola, czy poziom cen nie jest przejawem nadużywania pozycji dominującej i czy nie narusza konkurencji i interesów konsumentów. Znajomość reguł antymonopolowych, szczególnie istotna dla osób odpowiedzialnych za ustalanie strategii rynkowej przedsiębiorstwa, pozwala uniknąć często występującej w praktyce gospodarczej sytuacji: „sukces biznesowy i kłopot antymonopolowy”⁴⁵. Przytoczone przykłady decyzji organów antymonopolowych mogą stanowić praktyczne wytyczne jakich strategii cenowych nie należy stosować aby nie narazić się

⁴⁴ Orzeczenie Sądu Unii Europejskiej w sprawie T-286/09 Intel Corp. v. Komisja Europejska, Komunikat Prasowy Sądu unii Europejskiej nr 82/14, <http://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2014-06/cp140082pl.pdf>.

⁴⁵ A. Fornalczyk, *op. cit.*, s. 21.

na dotkliwe sankcje antymonopolowe, które ze względu na transparentność postępowań antymonopolowych pociągają za sobą dodatkowo utratę dobrego wizerunku, reputacji i zaufania do przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Barcik A., *Rola privat enforcement w ochronie konkurencji*, „Przegląd Organizacji”, 2013, Nr 10.
2. Barcik A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w obszarze poddanym nadzorowi antymonopolowemu. Ujęcie makroekonomiczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 849, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 39, Tom 4, Szczecin 2015.
3. Barcik A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w zgodzie z europejskimi regulami konkurencji. Analiza antykonkurencyjnych praktyk i ich skutków. /W:/ Wybrane problemy zarządzania – ujęcie jakościowe, innowacyjne i konkurencyjne*, red. nauk.: A. Barcik, M. Jakubiec, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2014.
4. Decyzja Komisji Europejskiej IP/02/181, Hewlett-Packard Co./Compaq Computer Corp., http://europa.eu/rapid/press-release_IP-02-181_en.htm?locale=en.
5. Decyzja Komisji Europejskiej z dnia 24 marca 2004r. COMP/C-3/37.792-Microsoft.
6. Decyzja Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta z dnia 20 sierpnia 2001r., nr RBG-32/2001 (Dz. Urz. UOKiK z 2001r., nr 3, poz. 70).
7. Decyzja Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów z dnia 10 października 2005r., nr DOK 2-411/10/05 MKK.
8. Fornalczyk A., *Biznes a ochrona konkurencji*, Wydanie II rozszerzone, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
9. Kotler Ph., *Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach*, One Press Helion, Warszawa 2006.
10. Modzelewska-Wąchal, E. *Ustawa o ochronie konkurencji konsumentów. Komentarz*, Twigger, Warszawa 2002.
11. Modzelewska de Raad M., *System kar pieniężnych w polskiej ustawie o ochronie konkurencji i konsumentów – potrzeba i kierunek dalszych zmian*, „Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny”, 2015, Nr 2(4), www.ikar.wz.uw.edu.pl.
12. Motta M., *Competition Policy: Theory and Practice*, Cambridge University Press 2004.
13. Nowodziński P., *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
14. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
15. Obwieszczenie Komisji Europejskiej z dnia 9 grudnia 1997r. w sprawie definicji rynku właściwego w zakresie wspólnotowego prawa konkurencji (Dz. Urz. UE 1997, C 372).
16. Orzeczenie Sądu Unii Europejskiej w sprawie T-286/09 Intel Corp. v. Komisja Europejska, Komunikat Prasowy Sądu unii Europejskiej nr 82/14, <http://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2014-06/cp140082pl.pdf>.
17. Orzeczenie Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej w sprawie 207, 284/1978 United Brands Company v. Komisja Europejska, 1 CMLR 429.
18. Orzeczenie Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej w sprawie 2008/C 209/73 Compagnie maritime belge v. Komisja Europejska, Dz. Urz. UE z dnia 15 sierpnia 2008, C 209/43.
19. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
20. Porter M. E., *Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
21. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

22. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
23. Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1998.
24. Sudół S., *Nauki o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
25. Szydło M., *Nadużywanie pozycji dominującej w prawie konkurencji*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
26. *Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej* (w skrócie: TFUE), tekst skonsolidowany (Dz. Urz. UE 2010 C/47).
27. United States District Court for the District of Columbia, United States of America (Plaintiff) v. Microsoft Corporation (Defendant), <http://www.justice.gov/atr/cases/f3800/msjudge.pdf>.
28. Ustawa z dnia 16 lutego 2007r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz. U. z 2007r., Nr 50, poz. 331, ze zm.).
29. Wyrok Sądu Antymonopolowego z dnia 11 października 2000 r. w sprawie XVII Ama 65/00, Wokanda 2002, nr 4
30. Wyrok Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumenta z dnia 22 stycznia 2003r. w sprawie XVII Ama 12/2002 (Dz. Urz. UPKiK z 2003r., Nr 2, poz. 262).
31. Wytyczne Komisji Europejskiej z dnia 9 lutego 2009r. w sprawie priorytetów, którymi Komisja będzie kierować się przy stosowaniu art. 82 TWE (obecny art. 102 TFUE) w odniesieniu do szkodliwych działań o charakterze praktyk wyłączających, podejmowanych przez przedsiębiorstwa dominujące (Dz. Urz. UE 2009, C 45/7).
32. Zużewicz I., *Zakaz nadużywania pozycji dominującej*. /W:/ *Konkurencja*, red. nauk.: Z. Brodecki, Lexis Nexis, Warszawa 2004.

Summary

ANTI-COMPETITIVE PRICING STRATEGIES OF DOMINANT ENTERPRISES

Pricing strategies of the dominant enterprises are a subject to assessment and monitoring of antitrust authorities. The dominant position is regarded as an important business purpose of the enterprise but also concerns significant limitations in choosing market strategy and the risk of breach of competition rules. The aim of the paper is to analyze the practices of the dominant position abuse by enterprises with particular emphasis on anti-competitive pricing strategies.

Agnieszka Puto, Sylwia Gostkowska-Dźwig
Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

SATYSFAKCJA KLIENTA WEWNĘTRZNEGO STYMULANTĄ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Sukces rynkowy przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od orientacji na klientów, zarówno wewnętrznych (pracowników), jak i zewnętrznych (konsumentów). Potrzeby pracowników powinny być traktowane na równi z potrzebami klientów wewnętrznych. Podział klientów przedsiębiorstwa na wewnętrznych i zewnętrznych jest kluczowy w budowaniu nowego podejścia do ich obsługi i kształtowaniu długoterminowych relacji.

W opracowaniu skupiono uwagę na charakterystyce klienta wewnętrznego zgodnie z polityką jakości i marketingową. Sama satysfakcja z pracy została opisana z uwzględnieniem odmiennych oczekiwań co do pracodawcy w zależności pokolenia, w którym urodził się pracownik – mowa tutaj o odmiennym podejściu do życia zawodowego przedstawicieli pokolenia Y. Podstawą źródłową opracowania jest dostępna literatura przedmiotu oraz przemyślenia i obserwacje własne autorek.

1. Wprowadzenie

Przyjęcie przez przedsiębiorstwo orientacji na klienta wewnętrznego pokazuje jak kluczową rolę odgrywają zasoby ludzkie i relacje międzyludzkie we współczesnym zarządzaniu. Badania nad determinantami kształtującymi wartość przedsiębiorstwa dowodzą, że istnieje pięć grup czynników wpływających na przedsiębiorstwo: czynniki materialne, własność intelektualna, zasoby marketingowe, zasoby ludzkie oraz zasoby organizacyjne¹. Sieć wzajemnych powiązań i interakcji sprawia, że rozwój każdej z wymienionych sfer pozwala na osiągnięcie efektu synergii, przez co przedsiębiorstwo jest w stanie zwiększyć swój potencjał czy poprawić pozycję konkurencyjną.

¹ E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientem w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 80–82.

Zasoby ludzkie obejmują wszystkie te elementy, które wnosi człowiek do organizacji. Obok potencjału intelektualnego, wiedzy, kwalifikacji są to również jego wcześniejsze i bieżące doświadczenia, nabyte umiejętności interpersonalne oraz osobowość. Ze względu na dynamiczny charakter zasobów ludzkich ważne jest poznanie mechanizmów rządzących dynamiką tych zmian. W dobie dbania o klienta należy pamiętać, że każdy z pracowników firmy jest również jej klientem, a odczuwana przez niego satysfakcja znajduje odzwierciedlenie przynajmniej na trzech płaszczyznach – zyskuje firma, zyskuje sam pracownik, zyskuje społeczeństwo².

Satysfakcja pracowników firmy odgrywa kluczową rolę w przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa. W dużej mierze to pracownicy, ich wiedza i posiadane umiejętności decydują o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa. Wysoka satysfakcja z pracy wpływa na większe zaangażowanie pracowników w wykonywanie obowiązków, mocniejszą identyfikację z pracodawcą, co przekłada się na wyniki i rozwój przedsiębiorstwa. Dzisiaj nie trzeba nikogo przekonywać, że pracownik stanowi największy kapitał, jaki posiada każde przedsiębiorstwo. To ludzie są kluczową siłą napędową organizacji.

2. Idea koncepcji klienta wewnętrznego

Idea koncepcji klienta wewnętrznego została zapoczątkowana w filozofiach i systemach związanych z zarządzaniem jakością oraz w teorii z zakresu marketingu wewnętrznego. W obu podejściach podkreśla się, że klient wewnętrzny jest tak samo ważny jak klient zewnętrzny. Odbiorcy wewnętrzni, bowiem tworzą łańcuch jakości, na którego końcu znajduje się klient zewnętrzny³.

W systemach związanych z jakością klient zewnętrzny rozpatrywany jest równocześnie z klientem wewnętrznym czyli pracownikiem przedsiębiorstwa/organizacji. Ideą przewodnią jest koncentracja na obu rodzajach klientów i zaspokajaniu ich potrzeb.

Klient wewnętrzny zajmuje kluczową rolę w koncepcji kompleksowego zarządzania jakością TQM – z ang. *Total Quality Management*. Jest to filozofia zarządzania, która poprzez odpowiednią strategię, procesy, kształcenie, motywację, zaangażowanie, narzędzia i środki prowadzi do sukcesu przedsiębiorstwa, który ma odniesienie do zadowolenia i pełnej satysfakcji klienta⁴. Odpowiednie zarządzanie i doskonalenie realizowanych procesów pozwala zapewnić zadowolenie klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych – co stanowi podstawowy cel TQM. Zgodnie z koncepcją TQM funkcjonowanie klientów wewnętrznych polega na tym, że w łańcuchu wytwarzania wartości dla klienta zewnętrznego każdy pracownik przekazuje wykonaną przez siebie pracę następnemu, który ma ją kontynuować lub zakończyć, na takich zasadach, jakby sprzedawał produkt klientowi zewnętrznemu⁵. Taki sposób współdziałania pracowników z różnych komórek (działów i wydziałów) nazywa się w teorii TQM łańcuchem wartości lub – łańcuchem jakości. Pracownik określonego procesu (klient) musi mieć zaufanie do pracy bezpośrednio przed nim wykonywanej, aby móc zrozumieć problemy swojego dostawcy. Jest on wtedy w stanie komunikować swoje wymagania i oczekiwać dla nich zrozumienia i ich realizacji od dostawcy. Aby łańcuch wartości⁶ tworzył wartość dodaną w procesie pracy, parametry wejścia, które

² M. Kowalska, *Satysfakcja klienta wewnętrznego, jako czynnik wzrost wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia”, 2012, nr 55, s. 624.

³ J. Szoltysek, *Klient wewnętrzny – mit czy rzeczywistość*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, 2003, nr 2, s. 44.

⁴ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2000, s. 101.

⁵ E. Trybuś, *Orientacja na klienta. /W:/ Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, red. nauk.: E. Konarzewska-Gubała, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 152–153.

⁶ Działania przedsiębiorstw związane z tworzeniem wartości polegają m.in. na jej dodawaniu w poszczególnych ogniwach łańcucha wartości (od początkowych dostawców po ostatecznych odbiorców). Na każdym z etapów jest tworzona pewna wartość dodatkowa, oferowana przez sprzedających i nabywana przez kupujących zwana wartością dodaną. Więcej: J. Walas-Trębacz, *Udział klienta w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”, 2015, nr 5, s. 31.

przekazuje każdorazowo dostawca, muszą być dobrej jakości, czyli zgodne z oczekiwaniami odbiorcy. Jest to powód do satysfakcji każdego pracownika (klienta wewnętrznego), a poprzez to satysfakcji klienta zewnętrznego⁷.

Patrząc na zarządzanie organizacją z punktu widzenia TQM, dąży się do uwzględnienia wszystkich czynników, które mają wpływ na jakość. Nie można poprzestać na zapewnieniu jakości produkowanych towarów czy wytwarzanych usług, ale należy patrzeć szerzej – przez pryzmat przyjętych rozwiązań organizacyjnych oraz przez jakość samego zarządzania⁸.

Wymagania związane z pracownikami zostały również zawarte w normie PN-EN ISO 9001:2009⁹. W punkcie dotyczącym zasobów ludzkich można znaleźć stwierdzenie, że personel wykonujący swoją pracę, która wpływa na jakość wyrobu powinien być kompetentny na podstawie odpowiedniego wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia¹⁰. W celu zapewnienia odpowiednich kompetencji przedsiębiorstwo powinno zapewnić pracownikom ciągły rozwój nie tylko przez szkolenia, ale także przez inne formy doksztalcania umożliwiające podnoszenie kwalifikacji zawodowych¹¹. Przedsiębiorstwo powinno regularnie porównywać doświadczenia, kwalifikacje, umiejętności i zdolności do bieżących potrzeb organizacji. Dzięki temu można analizować braki w kompetencjach personelu. Braki takie powinny być uzupełniane przez szkolenie pracowników lub zatrudnienie nowych o odpowiednich kwalifikacjach¹².

Wymagania normy ISO związane z klientem wewnętrznym dotyczą głównie elementów, które mają zapewnić skuteczne funkcjonowanie systemu zarządzania jakością. Brak natomiast określonych wymagań związanych z tradycyjnym pojęciem klienta, tj. badaniem potrzeb, preferencji czy zadowolenia. Uzupełnieniem wydaje się koncepcja marketingu wewnętrznego, w którym orientacja na pracownika przejawia się właśnie w tworzeniu systemów motywacji, szkoleń i komunikacji wewnętrznej. Potrzeby i oczekiwania klientów wewnętrznych stanowią bowiem trzon tego rodzaju marketingu.

Marketing wewnętrzny – jak podkreślają E. Biegasa-Słomczewska i K. Iwińska-Knop – niesłusznie kojarzony z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jest filozofią funkcjonowania organizacji, warunkującą jej rynkową orientację. Wprawdzie zarówno w marketingu wewnętrznym, jak i w zarządzaniu zasobami ludzkimi czynnik ludzki postrzegany jest jako kapitał firmy, ludzie są kluczowym zasobem odpowiedzialnym za jakość wytwarzanego produktu, to jednak koncepcja marketingu wewnętrznego – powstała na gruncie nowego podejścia do roli pracownika w organizacji i rozwoju marketingu relacji – zakłada współuczestnictwo całej kadry pracowniczej w tworzeniu sukcesu organizacji¹³. Konsekwencją takiego podejścia jest postrzeganie i traktowanie pracowników jako klientów, których interesy znajdują się w centrum uwagi kierownictwa. Oznacza to zastąpienie „kultury szefa” „kulturą klienta”, gdzie relacje interpersonalne przestają być wyznaczone przez hierarchię racji, oparte są zaś na dyskusji, negocjowaniu, wzajemnym przekonywaniu¹⁴. Zgodnie z ideą marketingu wewnętrznego, pracownikowi zapewnia się

⁷ E. Trybuś, *op. cit.*, s. 154.

⁸ P. Pyplacz, *Idea klienta wewnętrznego w zarządzaniu firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, zeszyt 6, tom XIV, część II, s. 63 <http://piz.san.edu.pl>, [08.07.2015].

⁹ PN-EN ISO 9001:2009. *Zarządzanie jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.

¹⁰ *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, red. nauk.: T. Sikora, Wyd. Uniwersytetu ekonomicznego, Kraków 2010, s. 89.

¹¹ Do pozostałych form doksztalcania umożliwiających podnoszenie kwalifikacji zawodowych można zaliczyć np. dostęp do fachowej prasy, wydawnictw i serwisów internetowych, finansowanie lub współfinansowanie studiów czy kursów zawodowych, umożliwienie pracownikom uczestnictwa w specjalistycznych konferencjach, seminariach, targach i wystawach.

¹² *Wybrane koncepcje i systemy...*, *op. cit.*, s. 89.

¹³ E. Biegasa-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Wybrane aspekty marketingu wewnętrznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2013, nr 751, s. 11–12.

¹⁴ E. Jędrzych, *Dyfuzyja innowacji personalnych w organizacjach gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe” 2008, nr 1020, Politechnika Łódzka, s. 96.

przyjazne otoczenie pracy, określa cele i wizje organizacji, stwarza możliwość samookreślenia i podnoszenia kwalifikacji, co w dłuższej perspektywie prowadzi do wytworzenia dobrej atmosfery w stosunkach międzyludzkich. Działania te wpływają na wzrost identyfikacji pracowników z celami organizacji dzięki możliwości rozpatrzenia własnych korzyści przez pryzmat korzyści organizacyjnych¹⁵.

Według L. Zbiegień-Maciąg marketing wewnętrzny posiada następujące założenia¹⁶:

- każde przedsiębiorstwo ma swój rynek wewnętrzny,
- wszyscy pracownicy firmy są jej klientami wewnętrznymi,
- na rynku wewnętrznym istnieje co najmniej dwóch oferentów (pracodawca i ludzie realizujący cele firmy),
- pomiędzy oferentami usług istnieje stała wymiana transakcyjna,
- rynek wewnętrzny żyje własnym życiem, przemieszczając role, zadania, funkcje klientów (tylko pracodawca jest własnym klientem),
- istnieją wewnętrzne warunki pozwalające realizować wymianę usług (produktów),
- na wewnętrzny rynek pracy oddziałuje otoczenie społeczne i warunki zewnętrzne,
- rynek wewnętrzny ustala swoje prawa i zasady funkcjonowania.

Wprowadzenie w życie koncepcji marketingu wewnętrznego wymaga świadomego i pełnego zaangażowania wszystkich pracowników firmy w realizację jej strategicznych celów osiąganych przez zapewnienie możliwie wysokiego poziomu obsługi klientów¹⁷.

3. Satysfakcja klienta wewnętrznego

Współczesne przedsiębiorstwa wkraczają w erę orientacji na klienta wewnętrznego, gdzie ważne miejsce zajmuje satysfakcja. Istotne stało się dostrzeganie potrzeb pracowników, i zaspokajanie ich w taki sposób, w jaki zaspokaja się potrzeby klientów zewnętrznych.

Według Słownika Języka Polskiego satysfakcja to uczucie przyjemności, zadowolenia (np. z dokonania czegoś)¹⁸. W literaturze przedmiotu bez problemu można odnaleźć próbę zdefiniowania satysfakcji, ale od strony klienta zewnętrznego. N. Hill i J. Alexander podają, że „(...) *poziom satysfakcji klienta jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt całkowicie oferowany przez daną organizację zaspokaja zbiór wymagań klienta*”¹⁹. Cytowani Autorzy przedstawili wyniki swoich badań, z których wynika, że satysfakcja i lojalność klienta stanowią kluczowe elementy w łańcuchu tworzenia wyniku finansowego przedsiębiorstwa (rysunek 1.). W zaproponowanym modelu przedstawiającym relację satysfakcja–zysk pokazali miejsce satysfakcji i motywacji klienta wewnętrznego (pracownika).

Satysfakcja i motywacja klientów wewnętrznych odgrywa priorytetową rolę w budowaniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa stanowi, bowiem element pierwotny w stosunku do satysfakcji i lojalności klientów zewnętrznych. Czynnikiem niezbędnym dla wypracowania satysfakcji klientów jest zatem dobrze zmotywowany i usatysfakcjonowany personel danego przedsiębiorstwa.

¹⁵ E. Biegasa–Słomczewska, K. Iwińska–Knop, *op. cit.*, s. 12.

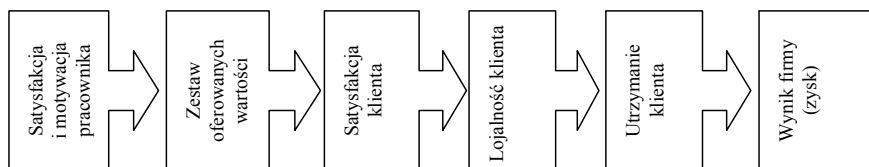
¹⁶ L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wyd. Business Press, Warszawa 1996, s. 5–19; *Zarządzanie pracownikami*, red. nauk.: L. Zbiegień-Maciąg, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002, s. 144–145.

¹⁷ B. Nowotarska–Romaniak, *Atmosfera w pracy jako istotny element marketingu wewnętrznego firm ubezpieczeniowych*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, 2009, nr 3, s. 70.

¹⁸ *Słownik języka polskiego. t. 3*, red. nauk.: M. Szymczak, Wyd. PWN, Warszawa 1993, s. 182.

¹⁹ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 11.

Rysunek 1. Łańcuch: satysfakcja – zysk



Źródło: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004, s. 37.

Koncepcję tą potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez K. Kristensena i A. H. Westlinda²⁰. Wynika z nich, że zależność między zadowoleniem klientów wewnętrznych a zadowoleniem klientów zewnętrznych ma charakter natychmiastowy. Ponadto wskazują oni, że zależność pomiędzy zyskami a zadowoleniem klienta w pierwszym okresie nie jest tak silna jak w kolejnych okresach. Wynika to z faktu, że nawet w przypadku bardzo silnych relacji klienta z firmą (wzmacnianie zjawiska lojalności, pozytywna fama itd.) wyniki dają się zauważyć dopiero w następnym okresie badawczym, a co za tym idzie „silny” efekt finansowy zostanie również zauważony w kolejnym przedziale czasu²¹.

Wiele badań dowodzi istnienia związku przyczynowo-skutkowego między satysfakcją klienta wewnętrznego a efektywnością pracy. Wzrost wskaźnika satysfakcji z pracy w firmie produkcyjnej o jeden punkt powoduje zwiększenie wydajności pracowników w przeliczeniu na godziny pracy o 6,6%²². Warto dodać, że wysoki poziom satysfakcji powiązany jest z efektywnością pracowników tylko wtedy, gdy efektywność jest postrzegana jako droga do realizacji ważnych celów i kiedy te cele są osiągalne²³.

Definicje istoty satysfakcji podkreślają znaczenie indywidualnych aspiracji, oczekiwań pracowników. Wysokie nagromadzenie niespełnionych oczekiwań prowadzi do mniejszego zadowolenia z pracy i większego prawdopodobieństwa rezygnacji. Powoduje także zahamowanie lub zmniejszenie poziomu efektywności pracy. Dlatego należy wzajemnie dostosować indywidualne potrzeby pracownika i systemu motywacji w przedsiębiorstwie²⁴.

4. Specyfika satysfakcji z pracy pokolenia X i Y

Satysfakcja z pracy stanowi istotną wartość dla pracowników wiedzy oraz wszystkich przedstawicieli generacji X i Y. Pracownicy współczesnych przedsiębiorstw stanowią bardzo zróżnicowaną grupę osób, wśród których każde nowe pokolenie wchodzące na rynek pracy stawia przed pracodawcami nowe wyzwania.

²⁰ K. Kristensen, A. H. Westlund, *Performance Measurement and Business Results*, “Total Quality Management”, 2004, Vol. 15, No. 5–6 s.726–728, s.731–732.

²¹ Ł. Skowron, *Modele ścieżkowe jako narzędzie kształtowania relacji na płaszczyźnie firma – klient zewnętrzny i wewnętrzny*, <http://totaleffect.pl/publikacje/01.pdf>, [08.07.2015].

²² P. Bockerman, P. Ilmakunnas, *The job satisfaction – productivity nexus: a study using matched survey and register data*, „Industrial and Labor Relations Review”, 2012, vol. 65, s. 260.

²³ D.P. Schwab, L. L. Cummings, *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją. /W:/ Zachowanie człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983, s. 187–188 przyp. za: M. Juchnowicz, *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego raz kapitału relacyjnego*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 1 (tom 4), s.101–110.

²⁴ *Ibidem*, s. 189.

Obecnie wyróżnia się cztery podstawowe generacje pracowników²⁵:

- *the silent generation*, osoby urodzone w latach 1922–1944 nazywane budowniczymi współczesnej Europy,
- *baby boomers*, osoby urodzone w latach 1945–1964, tzw. pokolenie wyżu demograficznego i gospodarczego boomu,
- generacja X, osoby urodzone w latach 1965–1980, wychowane w okresie kryzysu gospodarczego lat siedemdziesiątych,
- generacja Y (tzw. *millennials*), osoby urodzone po roku 1980, dorastające w erze globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu.

Silna dywersyfikacja grup wiekowych wśród pracowników jest cechą charakterystyczną aktualnego rynku pracy. Znaczne różnice pokoleniowe występujące m.in. w postawach wobec pracy i kariery zawodowej stanowią duże wyzwania wobec menedżerów do spraw zasobów ludzkich, którzy muszą pogodzić współlistniejące obok siebie różne generacje pracowników.

W Polsce za podstawową linię podziału między pokoleniami uważa się osoby urodzone przed 1980 rokiem i po nim. Pierwsza grupa osób składa się z generacji X i pokolenia 50 plus, druga grupa to młodzi ludzie urodzeni po roku 1980. W opracowaniu dokonane zostanie porównanie pokolenia X i Y.

Pokolenie X to osoby, które wkraczały w dorosłość w okresie kryzysu ekonomicznego lat siedemdziesiątych. Wiedzą, że droga do sukcesu zawodowego wymaga nie tylko doskonałego wykształcenia i kompetencji, ale dużego zaangażowania i poświęceń. Dla pokolenia X praca stanowi wartość samą w sobie. W większości preferują tradycyjne podejście do kariery, potrafią też wytrwale czekać na awans i nie upominają się za często o podwyżki. Rozwijają swoje zainteresowania i pasje, ale nie kosztem pracy²⁶.

Natomiast pokolenie Y szczególnie ceni sobie pracę, która stanowi dla niego realizację pasji i zainteresowań oraz umożliwia dalszy rozwój i zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Pokolenie to jest często określane, jako bardzo roszczeniowe i nadmiernie przeceniające swoje umiejętności²⁷. Jak wskazują wyniki badań przeprowadzone przez firmę GMS, przedstawiciele pokolenia Y mają w większości wyższe wykształcenie – 47,2%, biegłą znajomość języków obcych – 54,2% oraz są bardziej mobilni zawodowo niż ich starsi koledzy pokolenia X. Jednakże mają większe trudności ze znalezieniem pracy, szczególnie ze względu na brak doświadczenia zawodowego i niekiedy wygórowane aspiracje i oczekiwania wobec pracy²⁸. Ponadto przedstawiciele pokolenia Y dążą do uzyskania szybkiego awansu oraz oczekują pracy, która gwarantowałaby im większą niezależność, długi urlop czy dogodne godziny pracy. Priorytetowe znaczenie ma dla nich możliwość rozwoju osobistego²⁹. Nie zauważa się istotnych różnic pokoleniowych w odniesieniu do pozostałych oczekiwań zawodowych – zarówno dla pokolenia X, jak i Y najbardziej liczą się wynagrodzenie, bezstresowa praca, stabilność zatrudnienia, a także duża samodzielność w pracy³⁰.

Przedstawiciele pokolenia Y stanowią dla pracodawców prawdziwe wyzwanie. Muszą oni bowiem znaleźć sposób na ich zaangażowanie w życie firmy, ponieważ są dużo bardziej niż poprzednie generacje, skłonni do zmiany miejsca pracy. Wyrażenie „praca na całe życie” jest im całkowicie obce. Istnieje wiele czynników, o których powinni pamiętać managerowie zarządzający dzisiejszymi 20-latkami.

²⁵ A. Smolbik–Jęczmień, *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, Nauki o Zarządzaniu, „Management Sciences”, 2013, nr 1(14), s. 189–190.

²⁶ L. Weroniczak, *Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian. /W: / Bo życie to nieustanny rozwój*.

Poradnik, red. nauk.: J. Majerowska, Edustacja.pl, Poznań 2010, s. 40–42.

²⁷ J. Czapiński, *Młodzi Polacy na progu dorosłości – czy dadzą sobie radę?*, Materiały konferencyjne,

„Generacja Y – szansa czy konflikt”, GM Solutions, Warszawa 2012.

²⁸ Ibidem.

²⁹ M. Boni, *Raport Młodzi 2011*, KPRM, Warszawa 2011, s. 21 przyp. za: A. Smolbik–Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review”, 2013, nr 20 (4), s. 195.

³⁰ A. Smolbik–Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej wśród...*, op. cit., s. 196.

Kluczowymi warunkami satysfakcji w życiu zawodowym są dla nich elastyczność w miejscu pracy, zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym oraz możliwość wyjazdów za granicę w ramach zadań zleconych przez firmę³¹.

5. Zakończenie

Na rozwój firmy ma wpływ wiele czynników. Można wśród nich wymienić: innowacyjność, konkurencyjność na rynku, odpowiednią ofertę dostosowaną do potrzeb klientów czy też stałe udoskonalanie przedsiębiorstwa. Każdy z tych aspektów jest bardzo ważny dla prawidłowego funkcjonowania i rozwoju firmy. Jednak do osiągnięcia celu potrzebna jest przede wszystkim wykwalifikowana kadra z zapałem do pracy.

Rozwój przedsiębiorstwa zależy głównie od kapitału ludzkiego. Warto w niego zainwestować, gdyż to przede wszystkim ludzie stanowią podstawę funkcjonowania firmy. Zadowoleni ze swojego zatrudnienia pracownicy będą efektywniej wykonywać powierzone zadania. Poważnym błędem, który może popełnić menedżer, jest założenie, iż jedynym czynnikiem motywującym do pracy są pieniądze. Oczywiście, kwestia wynagrodzenia jest istotna, zwłaszcza podczas podpisywania umowy. Jednak nie ulega wątpliwości, iż na dłuższą metę potrzebne są inne czynniki motywacyjne. Przed współczesnymi menedżerami pojawiło się nowe wyzwanie – zaspokajanie potrzeb nowych pokoleń pracowników.

Bibliografia

1. Biegasa–Słomczewska E., K. Iwińska–Knop, *Wybrane aspekty marketingu wewnętrznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2013, nr 751.
2. Bockerman P., Ilmakunnas P., *The job satisfaction – productivity nexus: a study using matched survey and register data*, „Industrial and Labor Relations Review”, 2012, vol. 65.
3. Boni M., *Raport Młodzi 2011*, KPRM, Warszawa 2011.
4. Czapiński J., *Młodzi Polacy na progu dorosłości – czy dadzą sobie radę?*, Materiały konferencyjne, „Generacja Y – szansa czy konflikt”, GM Solutions, Warszawa 2012.
5. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
6. Jędrych E., *Dyfuzja innowacji personalnych w organizacjach gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe” 2008, nr 1020, Politechnika Łódzka.
7. Juchnowicz M., *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego raz kapitału relacyjnego*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 1 (tom 4).
8. Kowalska M., *Satysfakcja klienta wewnętrznego, jako czynnik wzrost wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia”, 2012, nr 55.
9. Kristensen K., Westlund A. H., *Performance Measurement and Business Results*, “Total Quality Management”, 2004 Vol. 15, No. 5–6 s.726–728.
10. Nowotarska–Romaniak B., *Atmosfera w pracy jako istotny element marketingu wewnętrznego firm ubezpieczeniowych*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, 2009.
11. PN–EN ISO 9001:2009, *Zarządzanie jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
12. Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientem w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
13. Schwab D.P., Cummings L. L., *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją*. /W:/ *Zachowanie człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983.

³¹ Pokolenie Y – nowe wyzwanie dla pracodawców, <http://informacje.monsterpolska.pl/pokolenie-y-nowe-wyzwanie-dla-pracodawcow/article.aspx>, [09.07.2015].

14. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie–Sklodowskiej, Lublin 2000.
15. *Słownik języka polskiego*. t. 3, red. nauk.: M. Szymczak, Wyd. PWN. Warszawa 1993.
16. Smolbik–Jęczmień A., *Podjęcie do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, Nauki o Zarządzaniu, „Management Sciences”, 2013, nr 1(14).
17. Smolbik–Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review”, 2013, nr 20 (4).
18. Szczepańska K., *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. Poltex, Warszawa 2010.
19. Szołtysek J., *Klient wewnętrzny – mit czy rzeczywistość*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, 2003, nr 2.
20. Trybuś E., *Orientacja na klienta. /W:/ Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, red. nauk.: E. Konarzewska–Gubała, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
21. Walas–Trębacz J., *Udział klienta w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”, 2015, nr 5.
22. Weroniczak L., *Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian. /W:/ Bo życie to nieustanny rozwój. Poradnik*, red. nauk.: J. Majerowska, Edustacja.pl, Poznań 2010.
23. *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, red. nauk.: T. Sikora Wyd. Uniwersytetu ekonomicznego, Kraków 2010.
24. *Zarządzanie pracownikami*, red. nauk.: L. Zbiegień–Maciąg, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo–Dydaktyczne, Kraków 2002.
25. Zbiegień–Maciąg L., *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wyd. Business Press, Warszawa 1996.

Netografia

1. *Pokolenie Y – nowe wyzwanie dla pracodawców*, <http://informacje.monsterpolska.pl/pokolenie-y-nowe-wyzwanie-dla-pracodawcow/article.aspx>.
2. Pyplacz P., *Idea klienta wewnętrznego w zarządzaniu firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, zeszyt 6, tom XIV, część II. <http://piz.san.edu.pl>.
3. Skowron L., *Modele ścieżkowe jako narzędzie kształtowania relacji na płaszczyźnie firma – klient zewnętrzny i wewnętrzny*, <http://totaleffect.pl/publikacje/01.pdf>.

Summary

INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION AS A STIMULANT OF DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

The market success of enterprises depends to a great extent on the orientation towards clients, both the internal clients (employees), as well as the external ones (consumers). The needs of employees should be treated as equal to those of the needs of internal clients. The division of the clients of enterprises into both internal and external ones is key in terms of building a new approach to their servicing and shaping long-term relations.

In this paper, attention has been drawn to the characteristics of the internal client in accordance with the policies of quality and marketing. Work satisfaction itself has been described while taking account of the varying expectations with reference to the employer depending on the generation in which the employee was born in, namely the varying approach to professional life of the representatives of the Y generation. The fundamental source of the herein paper is the available subject-related literature, as well as the personal thoughts and observations of the authors.

Sławomir Olko
Instytut Zarządzania i Administracji
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

MODELE BIZNESOWE PRZEDSIĘBIORSTW W PRZEMYSŁACH KREATYWNYCH – ANALIZA WYBRANYCH PRZYPADKÓW¹

Streszczenie

W rozdziale zaprezentowano istotę modeli biznesowych przedsiębiorstw działających w przemyśle kreatywnych na opracowaną podstawie wyników badań empirycznych. Do badań dobrano przypadki innowacyjnych firm z różnych regionów Polski, które reprezentują sektor kreatywny (architektura, projektowanie, sektor kultury, branża reklamowa) i większości są członkami klastrów kreatywnych. Szczególną uwagę zwrócono na składniki modelu biznesowego związane z zarządzaniem wiedzą oraz współpracę w zakresie zarządzania wiedzą. Na podstawie uzyskanych informacji został opracowany syntetyczny model biznesowy wg. koncepcji Osterwalder'a i Pigneur'a.

1. Wprowadzenie

Szczególny wzrost zainteresowania naukowców oraz polityków przemysłami kreatywnymi, który można zaobserwować w ciągu ostatnich dziesięciu lat wynika z potencjału gospodarczego tych sektorów oraz ich oddziaływania społecznego. Przemysły kreatywne w Polsce mają bardzo dobre warunki rozwoju biorąc pod uwagę najważniejszy zasób dla przemysłów kreatywnych: ludzi o kompetencjach kreatywnych, wspieranych kierunkowym wykształceniem. Bardzo istotnym aspektem funkcjonowania sektorów kreatywnych jest ich aspekt tworzenia wartości, który opisywany jest za pomocą modelu biznesowego. Badania klastrów kreatywnych (klastrów działających w sektorach) dostarczają interesujących informacji o funkcjonowaniu modeli biznesowych, zwłaszcza o kwestiach współpracy w zakresie tworzenia nowych produktów oraz zarządzania wiedzą. Działania klastrów i sieci w przemyśle kre-

¹ Niniejsza publikacja zawiera wyniki badań realizowanych w ramach projektu pt. „*Modele zarządzania wiedzą w sieciach i klastrach przemysłów kreatywnych w Polsce oraz krajach UE.*” Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC–2012/07/B/HS4/03016.

atywnych są ściśle powiązane z aktywnością podmiotów tworzących klastry kreatywne, w szczególności przedsiębiorstw. Z tego powodu trudno jest oderwać model tworzenia wartości przez klastry od modeli biznesowych przedsiębiorstw, które ten klastry tworzą. Kluczową kompetencją, którą muszą posiadać i rozwijać przedsiębiorstwa kreatywne w ramach realizowanego modelu biznesowego jest zarządzanie wiedzą. Źródłami wiedzy dla przedsiębiorstw kreatywnych są sami przedsiębiorcy, otoczenie bliższe (w szczególności członkowie klastra kreatywnego) oraz wiedza dostępna publicznie. Mimo, że w teorii wiemy jak takie modele biznesowe powinny funkcjonować, bardzo interesujące poznawczo jest praktyczna realizacja takich przesłanek teoretycznych.

Celem opracowania jest przedstawienie praktycznych modeli biznesowych przedsiębiorstw, będących członkami klastrów kreatywnych funkcjonujących w Polsce, biorąc pod uwagę przedstawione aspekty zarządzania. W oparciu o analizę wybranych przypadków przedstawiono empiryczny model biznesowy, który jest syntezą zebranych informacji wśród przedsiębiorców.

2. Przemysły kreatywne – charakterystyka środowiska biznesowego

Przemysły kreatywne to umowna nazwa działalności realizowanych przez różnego rodzaju podmioty: przedsiębiorstwa, instytucje kultury, organizacje niekomercyjne. Europejskie Obserwatorium Klastrów precyzyjnie określa przemysły kreatywne na podstawie szczegółowej listy klas EKD²: są to łącznie czterdzieści dwie klasy począwszy od działalności związanej z publikowaniem (książek, gazet i innych wydawnictw), sprzedażą wydawnictw (książek, filmów i nagrań), produkcją filmową i dźwiękową, szkolnictwem artystycznym oraz działalnością w zakresie kultury (muzeów, bibliotek, filharmonii, teatrów, kin). Należy zauważyć, że obszar podmiotowy będzie z pewnością podlegać ewolucji ze względu na coraz większe znaczenie gospodarki cyfrowej.

Wiodącą rolę wśród podmiotów sektora kreatywnego i kultury mają firmy zajmujące się projektowaniem. R. Florida do tzw. rdzenia klasy kreatywnej (*super creative core*) zalicza naukowców, inżynierów, programistów i architektów, którzy potrafią zidentyfikować problemy oraz w nowatorski sposób znaleźć rozwiązanie³. W klastrach kreatywnych tą rolę pełnią firmy projektowe zajmujące się architekturą, projektowaniem produktów, usług, opakowań oraz praktycznie każdym wytworem używanym przez człowieka.

Wśród ogromnego zróżnicowania podmiotów reprezentujących sektor kreatywne osobną grupę zajmują podmioty kultury. Ich specyfika jest widoczna w wielu aspektach: celach strategicznych i strategii rozwoju, docelowych odbiorcach, produktach, interesariuszach a także specyfice powiązań z innymi współpracującymi podmiotami⁴. Podmioty kultury w inny sposób współpracują ze sobą niż typowe środowiska biznesu (sektorów tradycyjnych jak i wysokich technologii). W szczególności chodzi o drugorzędne traktowanie zysku w ramach prowadzonej działalności oraz specyficzne zarządzanie projektami w sektorze kultury. Rola społeczna jaką pełnią instytucje kultury nie oznacza jednak, że nie można analizować procesów zarządzania w kulturze z perspektywy sprawności, skuteczności i efektywności. Podobnym wyzwaniem jest traktowanie innowacji i zarządzanie innowacjami w sektorze kultury. Znamiennym jest fakt, że wśród 45 zidentyfikowanych klastrów w sektorze kreatywnymi i kultury, które powstały w Polsce od 2004 roku, tylko trzy powstałe klastry specjalizowały się w kulturze i sztuce: Klastry Bizart w Elblągu, Lokomotywa Kultury w Bielsku-Białej oraz Lubelski Klastry Kultury. Ich obecna aktywność jest jednak mocno ograniczona w porównaniu z wiodącymi klastrami w sektorze ICT.

² Creative and Cultural Industries, European Cluster Observatory, [http://www.clusterobservatory.eu/index.html#!view=sectors;mode=one;sort=name;uid=Creative Industries](http://www.clusterobservatory.eu/index.html#!view=sectors;mode=one;sort=name;uid=Creative%20Industries)

³ R. Florida *The Rise of the Creative Class*. Basic Books, New York 2002, s. 69.

⁴ Wiele z tych aspektów opisano w pracy: *Zarządzanie w instytucjach kultury*, red. nauk.: Ł. Wróblewski, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2014.

Przedsiębiorstwa w sektorach kreatywnych działają w naturalnych sieciach o charakterze niesformalizowanych. W momencie, gdy grupa przedsiębiorstw tego sektora, skoncentrowana lokalnie (lub regionalnie) sformalizuje tego typu sieć, mamy do czynienia z klastrem w sektorze kreatywnym. Klaster kreatywny to „grupa organizacji i osób, wylaniających się z lokalnych i regionalnych społeczności, którzy wywodzą się z biznesu, nauki, kultury, sztuki, edukacji, zdrowia, rozrywki i wypoczynku. Dynamika klastra opiera się na tworzeniu tożsamości regionu, innowacyjnym wykorzystaniu zasobów i poszukiwaniu (tworzeniu) talentów, przy zachowaniu i rozwoju wartości lokalnych i regionalnych. Stanowi bazę zasobów i kreatywnych umiejętności dla innych klastrów oraz rozwoju innowacji w regionie.”

Możemy wyróżnić następujące cechy przedsiębiorstw kreatywnych oraz klastrów kreatywnych:

- koncentracja w miastach i aglomeracjach – lokalizacja w miastach to naturalna cecha przedsiębiorstw kreatywnych dająca nie tylko dostęp do rynków oraz specjalistycznych usług biznesowych dostępnych w miastach, ale również możliwość wykorzystania miejsc kreatywności i kultury korzystających z tożsamości miejsca, przedsiębiorstwa kreatywne wykorzystują te zasoby do tworzenia własnej przewagi konkurencyjnej i tożsamości,
- oddziaływanie na inne sektory oraz społeczeństwo – aktywność sektora kreatywnego dostarcza wartości innym sektorom gospodarki (projektowanie, architektura) oraz samemu społeczeństwu (kultura). Wspomaganie tożsamości lokalnej to również istotne oddziaływanie na wartość oferty turystycznej miast i regionów,
- kreatywność oparta na współpracy – produkty kreatywne to zarówno połączenie tradycji (tożsamości) i nowoczesności, jak i indywidualizmu oraz pracy zbiorowej. Łączenie przeciwieństw i istnienie paradoksów to specyfika sektora kreatywnego.

3. Model biznesu jako narzędzie poznawcze i analityczne

Model biznesu jest bardzo ważnym dopełnieniem wielu koncepcji w naukach o zarządzaniu, które definiują użyteczność społeczną organizacji, tworzenie przez nią wartości dla odbiorcy oraz wzajemne powiązanie tworzonej wartości z innymi aspektami organizacji. Według Teece’a „model biznesu wyraża logikę i dostarcza informacje i inne dowody w zakresie sposobu, w jaki tworzona jest o dostarczana wartości dla klienta. Wytacza również architekturę przychodów, kosztów i zysku związanych z przedsięwzięciem dostarczanej wartości.”⁵

Według Osterwaldera i Pigneur’a: „Model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości.”⁶ Intencją autorów było stworzenie wspólnego języka służącego do opisu, wizualizacji, oceny i zmiany modelu biznesowego. Bardzo cennym elementem tego podejścia jest jego pragmatyczny, narzędziowy charakter oraz fakt, że do stworzenia koncepcji autorzy wykorzystali doświadczenia członków sieci Business Model Innovation Hub – czterystu siedemdziesięciu specjalistów reprezentujących różne aspekty zarządzania oraz różne sektory (biznes, administrację, sektor organizacji niekomercyjnych). Dzięki takiemu podejściu powstało popularne, praktyczne i dość uniwersalne narzędzie do analizowania i formułowania modeli biznesowych nazywane kanwą modelu biznesowego (business model canvas). Istotą tego podejścia jest określenie dziewięciu elementów odpowiadających na pytanie w jaki sposób organizacja tworzy wartość dla odbiorcy:

1. segmenty klientów – odpowiedź na pytania kim są najważniejsi klienci i dla kogo organizacja tworzy wartość,

⁵ D.J. Teece, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, “Long Range Planning”, 2010, nr 43, s. 173.

⁶ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 18.

2. propozycja wartości – w tym obszarze odpowiada na pytania jaką wartość organizacja generuje dla klientów, jakiego rodzaju problemy klientów rozwija, jakie potrzeby i oczekiwania odbiorców zaspokaja oraz czym różni się propozycja wartości od rozwiązań konkurencyjnych,
3. kanały – sposób dotarcia do odbiorcy zapewniający uzyskanie informacji, kształtowanie świadomości odbiorcy, wyrobienie sobie opinii odbiorcy o produkcie, fizyczne przekazanie produktu/usługi, a także reklamacje i zwroty towarów oraz obsługę posprzedażową,
4. relacje z klientami – oczekiwane przez klientów relacje z organizacją, koszty nawiązania i utrzymania relacji, zintegrowanie relacji z pozostałymi elementami modelu biznesowego,
5. strumienie przychodów – sposób wyceny i sprzedaży wartości odbiorcy, sposób dokonywania płatności, struktura i dynamika przychodów,
6. kluczowe zasoby – zasoby, którymi należy dysponować aby zrealizować propozycję wartości, kanałów dystrybucji, relacji z klientami oraz zakładanych strumieni przychodów (czynniki statyczne),
7. kluczowe działania – działania, które należy zrealizować aby osiągnąć propozycję wartości (czynniki dynamiczne – procesy),
8. kluczowi partnerzy – partnerzy, którzy pomagają tworzyć wartość dla odbiorcy,
9. struktura kosztów – koszty które generuje model biznesowy w układzie rodzajów zasobów oraz rodzajów działań oraz ich wpływu na efekt końcowy.⁷

Mimo, że model biznesowy jest dobrze opisany od strony praktycznej, to zdaniem Teece'a koncepcja nie ustanowiła podłoża teoretycznego w ekonomii ani w zarządzaniu biznesem⁸. Powoduje to szereg dyskusji naukowych o wzajemnych związkach modelu biznesowego ze strategią organizacji, których wyniki nie są jednoznaczne. Casadesus–Masanell i Ricart znajdują rolę modelu biznesowego jako instrumentu taktycznego, który stanowi raczej wynik strategii i odnosi się do działań operacyjnych⁹. Można wskazać praktyczne przykłady, że to strategia kształtuje model biznesowy, należy jednak pamiętać, że za pomocą modelu biznesowego można w sposób wyczerpujący opisać całość strategii organizacji. Model biznesowy zawiera ponadto jeszcze jeden istotny element, który jest fundamentem strategii organizacji: propozycję wartości. Propozycja wartości wywodzi się z koncepcji łańcucha wartości zaproponowanego przez M. Portera¹⁰ – dzięki właściwie sformułowanej propozycji wartości biznes uzyskuje przewagę konkurencyjną. Model łańcucha wartości można traktować jako model biznesowy: zawiera powiązane ze sobą, najważniejsze aspekty funkcjonowania biznesu, których współdziałanie przyczynia się do efektu końcowego.

Najważniejszym aspektem operacyjnym modelu biznesowego jest jego odniesienie się do struktury kosztów i przychodów. Należy jednak pamiętać, że model biznesowy nigdy nie precyzuje szczegółowych aspektów finansowych. Jak zauważ Teece: „*w swojej istocie, model biznesowy, jest raczej koncepcyjnym niż finansowym przedstawieniem biznesu.*”¹¹ Jest to zatem argument przemawiający za traktowaniem modelu biznesu jako konceptualizacji strategii, a nie jako narzędzia zarządzania.

O użyteczności modelu biznesowego jako instrumentu poznawczego i analitycznego świadczy również różnorodność zastosowań. B. Nogalski traktuje model biznesu jako narzędzie dynamiczne reorientacji strategicznej ukazujące dotychczasowy i przyszły (docelowy) sposób kreowania wartości dla odbiorcy. Zdaniem tego autora „*model biznesu można traktować jako rozwiniętą, współczesną, w przeciwieństwie do tradycyjnych, klasycznych, formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*

⁷ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 24–45.

⁸ D.J. Teece, *op. cit.*, s. 174.

⁹ R. Casadesus–Masanell, J. E. Ricart, *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, “Long Range Planning”, Vol. 43, Issue: 2–3, April – June, 2010, s. 195–215.

¹⁰ M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster, New York 1985.

¹¹ D.J. Teece, *op. cit.*, s. 173.

i przedstawić jako usystematyzowane wyobrażenie o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (jego strategii) i uwarunkowaniach tego procesu.”¹² Błędem jest zatem traktować model biznesu jako statyczną i niezmienną strukturę pokazującą powtarzalny układ powiązań elementów strategicznych. Model biznesu podlega takim samym zmianom jak strategia w procesie strategicznym opisywanym przez de Wita i Mayera¹³: w zmieniającym się kontekście otoczenia, zmienia się treść strategii (cele strategiczne) oraz sposób podejmowania decyzji i reagowania na stany otoczenia (proces strategiczny).

J. Brzóska dokonał analizy piętnastu przedstawionych w literaturze koncepcji modeli biznesowego pod względem trzech najistotniejszych elementów: koncepcyjnej budowy modelu, celu działalności biznesowej oraz analizowanych składników (elementów) modelu. W ten sposób można wyróżnić następujące główne rodzaje modeli biznesowych:

1. modele biznesowe oparte na determinantach rentowności,
2. modele biznesowe eksponujące przewagę konkurencyjną,
3. modele biznesu stanowiące unikalną kombinację zasobów tworzących wartość i konkurencyjność,
4. modele biznesowe wykorzystujące innowacje¹⁴.

Trudno ocenić udział poszczególnych modeli biznesowych w praktyce gospodarczej jednak w gospodarce opartej na wiedzy, siłą sprawczą stanowią przedsiębiorstwa, których modele biznesowe oparte są na innowacjach. Sama istota innowacji oraz modeli biznesowych wykorzystujących innowacje jest przedmiotem zainteresowania wielu badaczy ze względu na zróżnicowany charakter innowacji: produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych¹⁵. W sektorach kreatywnych występują te rodzaje innowacji, jednak pod względem sposobu ich tworzenia nazywane są innowacjami napędzanymi projektowaniem (*design driven innovation*). Autorem tej koncepcji jest R. Verganti, który odnosząc się do dwóch źródeł innowacji: użytkowników lub nauki wskazuje również rolę projektanta, który jako świadomy kreator rozwiązania bierze pod uwagę warunki stosowania rozwiązania (użytkownika) oraz dostępność rozwiązań technicznych i naukowych. Istota strategii innowacji opartych na projektowaniu oparta jest na radykalnej zmianie w obszarze znaczenia dla odbiorcy (rozwiązanie, którego wcześniej nie było). Verganti buduje swój model analizy innowacji na dwóch zmiennych: zakresie zmiany w obszarze technologii i zakresie zmian w obszarze znaczenia emocjonalnego. Projektowanie odnosi się do znaczeń emocjonalnych – wartości estetycznych, kulturowych, idei, a nawet podstawowych założeń, zakres zmian technologicznych jest nieistotny: mogą to być technologicznie zmiany radykalne jak i inkrementalne¹⁶.

Autor niniejszego opracowania podjął temat powiązania modelu biznesowego z aktywnością klastra, w przypadku wykorzystywania modelu biznesowego otwartej innowacji¹⁷. Przedstawione rozważania przekonują o tym, że dla funkcjonowania każdego modelu biznesowego, niezależnie od sektora, klastr może być źródłem cennych wartości związanych z uzyskiwaną wiedzą we współpracy z innymi członkami klastra.

Model biznesowy przedsiębiorstw branży kreatywnej wykorzystuje zasoby kreatywne ludzi, którzy współpracując ze sobą tworzą rozwiązania, których wcześniej nie było. Zdolność to tworzenia rozwiązań

¹² B. Nogalski, Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw, MBA Nr 2/2009, s. 7.

¹³ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*. PWE, Warszawa 2007.

¹⁴ J. Brzóska, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, nr 2(6)/2009, s. 18–21.

¹⁵ *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*. OECD/Eurostat – wydanie trzecie, MNiSW Warszawa 2006.

¹⁶ R. Verganti, *Design-driven Innovation. Changing the Rules of Competition by Radically Innovating what Things Mean*. Harvard Business Press Boston 2009, s. 4–5.

¹⁷ S. Olko *Open innovation business model for regional clusters' members – conceptual approach*. /W:/ *Contemporary economies in the face of new challenges. Economic, social and legal aspects*, red. nauk.: R. Borowiecki, Andrzej Jaki, Tomasz Rojek. Krakow : Foundation of the Cracow University of Economics, 2013, s. 353–366.

całkiem nowych nazywana jest nie tylko kreatywnością ale również inteligencją kreatywną¹⁸. Zdaniem Rosenfelda inteligencja kreatywna jest cechą wszystkich przedsiębiorstw, ale w szczególności przedsiębiorstw kreatywnych, czyli takich, których wartość dla odbiorcy wynika z odniesienia do aspektów emocjonalnych i estetycznych¹⁹.

4. Studia przypadków przedsiębiorstw przemysłów kreatywnych

Prowadzone badania w projekcie pt. „Modele zarządzania wiedzą w sieciach i klastrach przemysłów kreatywnych w Polsce oraz krajach UE.” pozwoliły na analizę klastrów kreatywnych jak również przedsiębiorstw funkcjonujących w tych klastrach. Obecnie w Polsce na 45 powstałych klastrów w sektorach kreatywnych od 2004 roku, mamy do czynienia z około 30 klastrami aktywnymi, które zrzeszają głównie przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie. W przeciwieństwie do klastrów biznesowych lub technologicznych, w klastrach kreatywnych prawie w ogóle nie występują duże przedsiębiorstwa. Tabela 1 prezentuje listę klastrów kreatywnych zidentyfikowanych w Polsce (założonych od 2004 roku).

Tabela 1. Lista klastrów kreatywnych w Polsce

Lp.	Nazwa	Koordynator	Liczba członków	Specjalizacja
1	Creativro – multimedia cluster	Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej	10	e-marketing, Multimedia, ICT
2	Klaster Wspólnota Wiedzy i Innowacji w Zakresie Technik Informatycznych i Komunikacyjnych	Politechnika Wrocławska	77	ICT
3	Bydgoski Klaster Informatyczny	Stowarzyszenie Bydgoski Klaster Informatyczny	52	IT
4	Wschodni Klaster ICT	Wschodnia Agencja Rozwoju	110	ICT
5	Lubelski klaster kultury	Lubelska Fundacja Ochrony Zabytków	b.d.	kultura
6	Łódź Media Cluster (Mediaklaster)	Łódź Media Cluster Foundation	59	Film, media
7	INRET Klaster kultury i czasu wolnego	Fundacja Klaster kultury i czasu wolnego, Kraków	29	Kultura i przemysł czasu wolnego
8	Krakowska Strefa Dizajnu	Krakowski Park Technologiczny	20	design
9	Europejskie Centrum Gier	Krakowski Park Technologiczny		gry komputerowe
10	MultiKlaster	Stowarzyszenie Klaster Multimedii i Systemów Informatycznych	50	Multimedia & ICT
11	Krakowski Klaster Filmowy	Krakowski Park Technologiczny	24	Film
12	Creative Communication Cluster	Polish Communication Foundation, Warsaw	30	komunikacja

¹⁸ B. Nussbaum, *Creative Intelligence. Harnessing the Power to Create, Connect and Inspire*. HarperCollins, New York 2013.

¹⁹ S. Rosenfeld, *Art and Design as Competitive Advantage: A Creative Enterprise Cluster in the Western United States*, „European Planning Studies”, Vol. 12, No. 6, September 2004.

13	Mazowiecki Klaster ICT	Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur	62	ICT
14	OP-INFO	Opolskie Stowarzyszenie Gospodarczo-Społeczne w Opolu	13	ICT
15	Dobroteka	MD Connect	20	meblarstwo
16	Podkarpacki klaster informatyczny	Stowarzyszenie Informatyka Podkarpacka	54	
17	Podlaski Klaster Bielizny	Stowarzyszenie Podlaski Klaster Bielizny	21	produkcja bielizny
18	Interizon Pomorski Klaster ICT	Politechnika Gdańska	147	
19	HubClub – Śląski Klaster Multimedialny	The Ruda Śląska Business Incubator	37	Multimedia & ICT
20	Śląski Klaster Dizajnu	Zamek Cieszyn	21	design, architecture
21	Made in Śląsk	Stowarzyszenie Wszechstronnego Rozwoju Młodzieży Gliwice	32	architecture, advertising,
22	Lokomotywa kultury	BWA Bielsko-Biała	17	Kultura i sztuka, wydarzenia kulturalne
23	FutureHub Klaster ICT	Kielecki Park Technologiczny	50	IT
24	Klaster LabDesign	Kielecki Park Technologiczny		projektowanie i wzornictwo
25	Klaster Biznesu Kultury BizArt	Stowarzyszenie Klaster Biznesu Kultury „BizArt”	16	kultura
26	ICT Amber – Klaster Informatyczny	Stowarzyszenie ICT Amber Klaster Teleinformatyczny w Elblągu	18	IT
27	Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny	Stowarzyszenie	33	ICT
28	SynergIT Klaster Informatyczny	Fundacja Edukacji Innowacji i Wdrażania Nowoczesnych Technologii	48	
29	Klaster poligraficzno-reklamowy w Lesznie	Stowarzyszenie	31	poligrafia, reklama, informatyka
30	Klaster Dobry Polski Wzór	Porozumienie	13	projektowanie
31	Swarzędzki Klaster Producentów Mebli	Stowarzyszenie Swarzędzki Klaster Producentów Mebli	16	projektowanie mebli
32	Zachodniopomorski Klaster Przemysłów Kreatywnych	Północna Izba Gospodarcza, Szczecin	22	multimedia, reklama, design
33	Klaster ICT Pomorze Zachodnie	Stowarzyszenie Klaster ICT Pomorze Zachodnie	61	ICT

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość klastrów kreatywnych to klastry w sektorze ICT, klastry kultury są mało liczne, a część z nich jest nieaktywna. W zestawieniu umieszczono klaster meblarski (Dobroteka), który współpracuje w zakresie projektowania, czyli posiada cel związany z kreatywnością, co nie występuje we wszystkich klastrach meblarskich w Polsce. Wśród członków klastrów zaprezentowanych w tabeli 1 wybrano przedsiębiorstwa do analiz modelu biznesowego.

Dla realizacji celu poznawczego w niniejszej pracy czyli przedstawienia typowych modeli biznesowych przedsiębiorstw kreatywnych, zastosowano dobór jednostek typowych. Zastosowano następujące zasady doboru przypadków do badań:

- przedsiębiorstwa reprezentowały różne klastry funkcjonujące w Polsce,
- wybrane przedsiębiorstwo posiadało specjalizację zgodną ze specjalizacją klastra, w którym działa,
- wybrano przedsiębiorstwa wskazane przez koordynatora/lidera klastra, który określał je jako jednostki typowe i aktywne w klastrze, co z pewnością związane jest również ze wysoką świadomością przedstawionych przedsiębiorców.

Uzupełnieniem czterech przypadków przedsiębiorców działających w klastrach (P1–P4) był przypadek nowego przedsiębiorstwa tej branży, które nie funkcjonuje w ramach klastra (P5). Celowość tego zabiegu polega na odniesieniu typowych przypadków przedsiębiorców funkcjonujących w klastrach kreatywnych do sytuacji nowego przedsiębiorcy, który wykazuje jednak dużą świadomość istoty strategii rozwoju opartej na kreatywności. Analizowane przypadki przedstawia tabela 2, a ich związłą charakterystykę tabela 3.

Tabela 2. Zestawienie analizowanych przypadków

Przypadek	Forma organizacyjna	Specjalizacja	Współpraca z klastrami regionalnymi
P1	Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	Projektowanie architektoniczne – pełna obsługa projektowa	Członek Śląskiego Klastra Dizajnu oraz klastra Made in Śląsk
P2	Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	Projektowanie i wykonywanie mozaik szklanych	Firma nie współpracuje z żadnym klastrzem ani siecią
P3	Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	Projektowanie wnętrz i wizualizacje	Współpraca z ośrodkiem Dobroteka
P4	Samorządowa instytucja kultury	Działalność z zakresu kultury,	Współpraca ze Wschodnim Klastrzem ICT
P5	Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	Kompleksowe usługi marketingowe	Członek Klastra przemysłów Kreatywnych

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach zastosowano metodę wywiadu ustrukturyzowanego z właścicielem lub dyrektorem podmiotu. Główną strukturę wywiadu stanowiły elementy modelu biznesowego przedsiębiorstwa wg. opisywanego podejścia Osterwaldera i Pigneur’a. Pytania uzupełniające dotyczyły roli klastra w realizacji poszczególnych składników modelu biznesowego oraz plany rozwojowe na przyszłość oraz pojawiające problemy. Wywiad trwał od 25min do 2 godzin, w zależności od ilości czasu, którym dysponował respondent.

Tabela 3. Charakterystyka analizowanych przypadków

Przypadek P1
<p>Firma powstała jako typowa firma projektowania architektonicznego z inicjatywy samodzielnego architekta w 2005 roku. W 2015 roku zatrudnia 7 osób, współpracuje również z niezależnymi projektantami przy realizacji większych lub nietypowych projektów. Specjalizacją firmy są projekty architektoniczne realizowane kompleksowo: od koncepcji, poprzez wszystkie fazy projektu: projekt budowlany wraz z kompletem pozwoleń, projekt wykonawczy, nadzory autorskie, aż po przekazanie obiektu do użytkowania. Firma realizuje także usługi w zakresie projektów wielobranżowych, wykonywania różnego typu ekspertyz i opinii związanych z budownictwem a także obsługą inwestycji. W swoim portfolio firma posiada zaprojektowane budynki użyteczności publicznej, obiekty przemysłowe, domy mieszkalne jednorodzinne i wielorodzinne oraz wnętrza. Firma zrealizowała m.in. projekty Centrum Nauki Kopernik w Warszawie (budynek główny i planetarium), biurowca FIS–SST w parku biznesu Nowe Gliwice, projekty wnętrz audytoriów Wydziału Automatyki Elektroniki i Informatyki Politechniki Śląskiej w Gliwicach. Za swoje realizacje podmiot otrzymał od początku istnienia 13 prestiżowych nagród i nominacji. Przedsiębiorstwo współpracuje aktywnie z dwoma klastrami kreatywnymi w województwie śląskim: Śląskim Klastrem Dizajnu i Made in Śląsk. Działalność w tych klastrach to nie tylko wzajemne inspiracje ale konkretne możliwości biznesowe np. promocja na targach dizajnu w Mediolanie.</p>
Przypadek P2
<p>Firma P2 powstała w 2014 roku jako efekt komercjalizacji pomysłu autorskiej technologii projektowania i układania mozaiki, która umożliwia szybkie i bezbłędne uzyskanie dowolnego wzoru. Przedsiębiorstwo skorzystało ze wsparcia w ramach projektu „Startuj z SPNT” realizowanego w ramach działania POKL 8.1.2. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie. Autorska technologia umożliwia szybką, bezbłędną i niedrogą produkcję. Wynikiem jest mozaika w plastrach zabezpieczona folią do samodzielnego montażu. Każdy plaster jest odpowiednio oznakowany, a montaż całości przebiega według dołączonej instrukcji. Najciekawszym rozwiązaniem jest sposób przeniesienia projektu komputerowego na plastry mozaiki, które są realizowane przez robota. Powierzchnia mozaiki jest praktycznie nieograniczona, a zastosowany w nich materiał – kolorowe szkło – pochodzi z recyklingu. Powtórne wykorzystanie szkła, pozwala oszczędności w procesie produkcji, szacowane na 30% w przypadku energii i 50% wody. Technologia tworzenia mozaik nie jest chroniona. Przedsiębiorstwo współpracuje z naukowcami z Politechniki Śląskiej oraz Akademią Sztuk Pięknych w Katowicach. W chwili obecnej nie jest członkiem ani nie współpracuje z żadnym klastrem lub siecią innowacyjną. Strategia rozwoju firmy opiera się na wykorzystaniu nowatorskiej technologii oraz współpracy z projektantami, dzięki temu firma posiada dostęp do rynku.</p>
Przypadek P3
<p>Przypadek P3 to firma projektowa – mikroprzedsiębiorstwo specjalizujące się w szczególności projektowaniem wnętrz oraz wizualizacją graficzną. Choć forma jest zlokalizowana w Bytomiu, obsługuje klientów z całej Polski (zwłaszcza południowej), a szczególne możliwości dostępu do rynku daje współpraca z centrum meblarskim Dobroteka w Dobrodzieniu. Mimo, że w salonie Dobroteka jest tylko 7 przedsiębiorców wynajmujących powierzchnię, występuje grupa 20 przedsiębiorstw nieformalnie współpracujących z Dobroteką. Wśród tej grupy jest sześć firm projektowych, które mogą korzystać z wzorcowni Dobroteki oraz są polecani na stronie Dobroteki (www.dobroteka.pl). Model współpracy jest obustronnie korzystny: dla spółki MD Connect (operatora Dobroteki) – klient ma możliwość skorzystania na miejscu z usług projektanta, który wykorzystuje ofertę dostępną w Dobrotece, dla firm projektowych: nieodpłatne miejsce do oferowania swoich usług i rozmów z klientami. Dzięki tej współpracy firma P3 zdobyła bardzo wartościowe zamówienia. Przedsiębiorstwo zdobyło prestiżowe nagrody za swoje prace związane z aranżacją wnętrz: I nagroda w międzynarodowym konkursie „New Vision of the Loft”, I nagroda w konkursie Mazda Design 2012, II nagroda w konkursie „Operalab”, II nagroda na projekt logo dla miasta Bytomia. Strategią rozwoju firmy jest indywidualizacja projektu oraz współpraca z innymi projektantami w przypadku opracowania wizualizacji. Odbiorcami projektów firmy są przede wszystkim przedsiębiorstwa potrzebujące projektów lub wizualizacji oraz odbiorcy indywidualni. Ze względu na unikalny charakter każdego produktu jest on również indywidualnie wyceniany.</p>

Przypadek P4

P4 to powstała w 1992 roku miejska, samorządowa instytucja kultury funkcjonująca na terenie Lublina. Zakres działania instytucji jest bardzo zróżnicowany i obejmuje: działania internetowe, realizację wydarzeń kulturalnych na terenie miasta: spektakli, projekcji, sesji naukowych, konferencji, wystaw, prezentacji i innych form. Szczególnym zainteresowaniem tej jednostki jest misja upowszechniania wartości i informacji historycznych o mieście. W ramach tych działań przygotowane są wirtualne historyczne mapy miasta z informacjami o zabytkowych obiektach i ich znaczeniu. Instytucja realizuje 27 stałych aktywności (programów), które na stałe wpisują się w do kalendarza imprez miasta i miejskiej mapy atrakcji kulturalnych. Podmiot realizuje projekty dofinansowane przez miasto oraz innych sponsorów, a także realizuje projekty komercyjne. W swojej pracy podmiot wykorzystuje swoich pracowników etatowych, osoby pracujące dorywczo w projektach, a także wolontariuszy. Bardzo ważne w sieci współpracy są relacje z miastem oraz lokalnymi organizacjami społecznymi. Projektem o dużym oddziaływaniu społecznym jest tzw. kapsuła czasu – urządzenie umożliwiające wirtualny spacer w XVI wiecznym Lublinie. Produkt powstał w ramach projektu Lublin 2.0 i wykorzystywał kompetencje członków Wschodniego Klastra ICT, którego koordynator jest zlokalizowany w Lublinie. Kapsuła czasu była prezentowana na targach Cebit.

Strategia rozwoju tej instytucji opiera się na wartości i zakorzenieniu kulturowym oraz wykorzystania zaangażowania środowiska społecznego – społeczeństwa obywatelskiego.

Przypadek P5

P5 to agencja reklamowa działająca na terenie Szczecina, która specjalizuje się w działaniach kompleksowych dla odbiorców biznesowych: opracowanie strategii dla firm oraz produktów i marek, tworzenie harmonogramu działań promocyjnych, mediaplanów, dobór i opracowanie przedmiotów promujących marki, poprzez aktywności marketingowe prowadzone w internecie, aż po projektowanie graficzne: projektowanie logotypów dla firm, produktów – marek, tworzenie profesjonalnych ksiąg CI (identyfikacji wizualnej), projektowanie materiałów poligraficznych, projektowanie reklam wielkoformatowych oraz projektowanie opakowań. Jest to więc typowy przedstawiciel sektora kreatywnego. Od samego początku firma jest członkiem Klastra Przemysłów Kreatywnych, który działa w ramach Północnej Izby Gospodarczej.

Źródło: opracowanie własne.

Aspektem, który łączy wszystkie analizowane podmioty jest kreatywność, której poziom oceniany jest przez klientów, niezależnie od konkursów, nagród oraz ocen eksperckich. Przedstawione podmioty to firmy małe, w których bardzo istotną rolę odgrywa właściciel – założyciel, który posiada własną wizję firmy oraz realizuje założenia dotyczące wartości estetycznych (projektowych, kulturowych), które realizuje w praktyce zarządzając podmiotem. Wszystkie analizowane podmioty mają kompetencje kreatywne, które są znacznie wyższe niż kompetencje z zakresu zarządzania. Można nawet odnieść wrażenie, że przedsiębiorcy starają się nadrobić kompetencje z zakresu zarządzania kompetencjami kreatywnymi. Jest to do pewnego momentu skuteczne, tym bardziej, że przedsiębiorcy wspomagają się od strony finansowej i prawnej zewnętrznymi podmiotami. Rzeczywisty poziom kompetencji w kwestiach takich jak umiejętność delegowania uprawnień, zarządzanie potencjałem pracowników, a w szczególności pracownikami wiedzy (kreatywnymi), model transferu własności intelektualnej, zostanie zweryfikowany w dalszych fazach rozwoju tych podmiotów związanych z zatrudnieniem większej liczby pracowników, realizację większych projektów w wieloosobowych i wielopodmiotowych zespołach. Wśród badanych podmiotów tylko P4 realizował stosunkowo duże przedsięwzięcia kulturalne, które trzeba było realizować w oparciu o rozliczenie środków publicznych.

Tabela 4 prezentuje syntezę uzyskanych wyników podsumowanie składników modelu biznesowego wśród wszystkich pięciu badanych podmiotów. Przedsiębiorstwa kreatywne działają przede wszystkim na rynku przedsiębiorstw i instytucji publicznych sprzedając swoje usługi innym instytucjom. Jest to z jednej strony korzystny czynnik ze względu na profesjonalizację relacji oraz wykorzystywanie racjonalnych kryteriów, z drugiej strony jednak mamy do czynienia z subiektywnymi wrażeniami estetycznymi.

Najwięcej do przekazania mieli badani respondenci o propozycji wartości, która opiera się na zasobach kreatywnych oraz wyznawanych wartościach samej organizacji.

Tabela 4. Elementy modelu biznesowego przedsiębiorstwa kreatywnym – synteza wyników

Kluczowi partnerzy	Kluczowe działania	Propozycja wartości	Relacje z klientami	Segmenty klientów
1. Uczestnicy klastra 2. projektanci współpracujący (P2)	3. Projektowanie, praca z klientem ofertowanie, udział w przetargach,	Unikalny projekt, nieszablonowa kreatywność (P1), 4. łączenie kultury i biznesu, wykorzystanie i upowszechnianie dziedzictwa kulturowego wykorzystując nowe media (P4), 5. nowoczesne i nietypowe pomysły, kompleksowa usługa (P5)	6. Oparcie na wartościach projektowych, utrzymywanie relacji z osobami odpowiedzialnymi	7. Przedsiębiorstwa, 8. instytucje publiczne, 9. klienci indywidualni (P2)
	Kluczowe zasoby		Kanały	
	Kompetencje kreatywne, znajomość uwarunkowań projektu, metody projektowania, technologia (P2), sieć wykonawców (P5)		10. Udział w konkursach i przetargach, 11. oferty bezpośrednie, kanały internetowe – strona oraz działania SEM/SEO	
Struktura kosztów*		Strumienie przychodów		
12. Koszty wynajmu powierzchni, koszty pracy (personel stały i dodatkowy), koszty przygotowania projektów, koszty promocji		13. Sprzedaż projektów (usług), usługi dodatkowe: nadzór, realizacja kampanii (P1, P5)		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań bezpośrednich.

Czynnikami, które wyróżniają przedsiębiorstwa kreatywne od innych modeli biznesowych są propozycja wartości, kluczowe zasoby i kluczowe procesy. Czynniki te dotyczą gromadzonej i wykorzystywanej wiedzy w zakresie tworzenia i realizowania kreatywnych rozwiązań. Respondenci podkreślali dużą akceptację klientów instytucjonalnych i biznesowych przy niższej świadomości klientów indywidualnych i całego społeczeństwa. Jest to związane z wyceną wartości projektów kreatywnych, która opiera się o walory estetyczne i może być bardzo zróżnicowana. Najsilniej to zróżnicowanie wartości odczuwa badana agencja reklamowa (P5) posiadając w swoim dorobku projekty o bardzo podobnej pracochłonności i poziomie kreatywności, przy bardzo zróżnicowanym wynagrodzeniu. Wszystkie badane przedsiębiorstwa cechowała duża otwartość i gotowość do dzielenia się informacjami. Żaden z badanych nie posiadał tajemnic handlowych lub projektowych, których nie mógłby ujawnić, żaden z podmiotów nie wykorzystywał przedmiotów ochrony takich jak: patenty, znaki towarowe, wzory użytkowe lub przemysłowe. Podstawową formą ochrony wiedzy formalnej (zapisanej) jest prawo autorskie, które przedsiębiorcy przekazują na mocy podpisanych umów swoim zleceniodawcom.

Plany rozwojowe badanych przedsiębiorców są zróżnicowane: od koncepcji rozwoju intensywnego (P4) aż do ambitnych planów rozwoju placówek i wielu zespołów projektantów (P1). Badane podmioty mają świadomość dużych możliwości rozwoju rynku kreatywnego oraz internacjonalizacji. Niektóre podmioty próbowały aktywności promocyjnej na rynkach międzynarodowych (P1, P5) ale na razie bez rezultatów w postaci wartościowych zamówień.

5. Zakończenie

Zaprezentowane w opracowaniu studia przypadków przedstawiają pogładową sytuację przedsiębiorstw przemysłów kreatywnych działających w Polsce. Można na ich podstawie sformułować następujące wnioski:

1. Bardzo istotne w bieżącym działaniu przedsiębiorstw sektora kreatywnego oraz w ich strategiach rozwoju jest współpraca. Jest ona akcentowana nie tylko w propozycjach teoretycznych ale występuje w praktyce działalności przedsiębiorstw kreatywnych. Klastry są bardzo użytecznym instrumentem rozwijania współpracy: zarówno poznawania nowych podmiotów i osób, podtrzymywania istniejących relacji ale przede wszystkim realizacji bieżącej aktywności podmiotów poprzez wspólne projekty i przedsięwzięcia.
2. Dominujące specjalizacje przedsiębiorstw kreatywnych w Polsce są analogiczne ze specjalizacjami klastrów. W praktyce można wyróżnić w kolejności zakresu występowania: działalność w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ze szczególną rolą programowania), specjalizację w zakresie filmu, muzyki i multimediiów, specjalizację w zakresie szeroko rozumianego projektowania, specjalizację w zakresie promocji (projektowania i realizacji działalności promocyjnych). Specjalizacje te uzupełniają działania kreatywne ściśle związane z produkcją, w której w przypadku Polski możemy wyróżnić: produkcję odzieży i bielizny, produkcję mebli. Mimo, że w Polsce występuje bardzo wiele podmiotów i osób zajmujących się rękodziełem, które jest traktowane jako istotny element sektora kreatywnego to nie mamy przykładów klastrów w tych rodzajach działalności.
3. Najważniejszym elementem przedstawionych modeli biznesowych jest wartość dodana, która wykorzystuje oryginalne pomysły przedsiębiorcy. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach występowała wysoka świadomość istnienia oryginalności i unikalności oferowanych produktów, niezależnie od ich dużego zróżnicowania (projekty budynków, kampanie marketingowe, projekty wnętrz, wizualizacje).
4. Zarządzanie wiedzą w przedstawionych przedsiębiorstwach kreatywnych to w pierwszej kolejności korzystanie z zasobów wiedzy członków klastra. Wśród najważniejszych funkcji jakie spełnia w tym zakresie klastrer to miejsce wymiany inspiracji oraz wzajemnych doświadczeń związanych z obszarem kreatywności oraz problemów biznesowych i operacyjnych.
5. Wszystkie analizowane podmioty to podmioty małe oraz stosunkowo młode, które nie mają problemów zarządzania związanych z rozwojem (delegowanie uprawnień, zarządzania ludźmi a zwłaszcza pracownikami kreatywnymi – talentami, stworzenie modelu i systemu przekazywania własności intelektualnej). Jednak obecnie pojawiające się problemy i wyzwania kształtują potrzebę stworzenia modelu zarządzania wiedzą, który ujmowałby typowe zadania przedsiębiorstwa kreatywnego.
6. Pomimo, że wszystkie z analizowanych podmiotów korzystały bezpośrednio lub pośrednio ze wsparcia publicznego (będąc np. członkiem klastra lub realizując projekt ze wsparciem publicznym), badane podmioty nie traktują tych jako aktywności kluczowych dla ich dalszego istnienia i rozwoju. W analizowanych podmiotach bardzo pozytywnie wypowiedano się o wszelkich formach wsparcia publicznego takich, jak: wsparcie *networkingowe* i społecznościowe w ramach klastra, wsparcie w zakresie zarządzania wiedzą w klastrze dla członków klastra, internacjonalizacja (zarówno działania marketingowe na rynkach zagranicznych jak i wymiana doświadczeń i wizyty studialne), specjalistyczne usługi szkoleniowe.

Bibliografia

1. Brzóska J., *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
2. Brzóska J., *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, 20009, nr 2(6), s. 5–23.
3. Casadesus–Masanell R., Ricart J. E., *From Strategy to Business Models and onto Tactics.*, Long Range Planning Vol. 43, Issue: 2–3, April – June, 2010, s. 195–215.
4. de Wit B., Meyer R. *Synteza strategii*. PWE, Warszawa 2007.
5. *Klasy w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*, red. nauk.: S. Szultka, PARP Warszawa 2012.
6. *Managing the Networks of Creativity*, red. nauk.: F. Belussi, U. Staber, Routledge 2012.
7. Nussbaum B., *Creative Intelligence. Harnessing the Power to Create, Connect and Inspire*. Harper-Collins, New York 2013.
8. Olko S., *Open innovation business model for regional clusters' members – conceptual approach. /W:/ Contemporary economies in the face of new challenges. Economic, social and legal aspects*, red. nauk.: Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki, Tomasz Rojek, Foundation of the Krakow University of Economics, Krakow 2013, s. 353–366.
9. Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
10. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*. OECD/Eurostat – wydanie trzecie, MNiSW Warszawa 2006.
11. Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster, New York 1985.
12. Rosenfeld S., *Art and Design as Competitive Advantage: A Creative Enterprise Cluster in the Western United States*. European Planning Studies, Vol. 12, No. 6, September 2004.
13. Teece D. J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning”, 2010, nr 43, s. 172–194,
14. Verganti R., *Design-driven Innovation. Changing the Rules of Competition by Radically Innovating what Things Mean*. Harvard Business Press Boston 2009.
15. *Zarządzanie w instytucjach kultury*, red. nauk.: Wróblewski Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2014.

Summary

BUSINESS MODELS IN CREATIVE INDUSTRIES – ANALYSIS OF SELECTED CASES

The paper presents the essence of the business model of in creative industries, prepared on the base of empirical research. For the research the cases of innovative firms have been selected form different regions of Poland. The firms represent typical creative industries (architecture, design, culture and advertising) and most of them are the members of creative clusters. Special attention have been paid on the business model components related to knowledge management and cooperation with other entitles in this field. The synthetic business model of creative enterprise have been developed using the Osterwalder's and Pigneur's approach and based on the information from case studies.

Dariusz Nowak

Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

IDENTYFIKACJA I OCENA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie w aspekcie poznawczym procedury identyfikacji kluczowych kompetencji. Charakter problemu badawczego przesądził o przyjęciu, jako podstawy badań jakościowych, których bazą były wyniki pogłębionego wywiadu przy wykorzystaniu specjalnie skonstruowanego kwestionariusza. W rozpoznaniu kluczowych kompetencji wykorzystano 6 etapowy model opracowany przez Gallona, Stillmana i Coatesa, który został zmodyfikowany na potrzeby badania oraz obserwację uczestniczącą. Badanie było prowadzone na przełomie maja i czerwca 2015 roku w przedsiębiorstwie działającym na rynku zaopatrzenia materiałowo-technicznego. W opracowaniu ukazano sposób identyfikacji kluczowych kompetencji, dokonano ich hierarchizacji, a także określono wpływ na pozycję strategiczną omawianego podmiotu.

1. Wprowadzenie

Filozofia kluczowych kompetencji jest oryginalną i nowoczesną metodą zarządzania strategicznego, skupiającą się na efektywnym i racjonalnym wykorzystaniu zasobów pozostających w gestii przedsiębiorstwa. Stanowi doskonałe narzędzie, które pozwala z jednej strony osiągnąć przewagę konkurencyjną i utrzymać ją w długiej perspektywie czasu, z drugiej natomiast wdrożyć zmiany, które mogą zrewolucjonizować cały dotychczasowy biznes. Ponadto nastawienie kompetencyjne umożliwia rozpoznanie istoty prowadzonego biznesu oraz określenie zakresu, w ramach którego należy organizować jego działalność, a tym samym zidentyfikować kierunki teraźniejszego i przyszłego rozwoju.

Kluczowe kompetencje powinny być rozpoznane z należytą starannością, pozwalającą prawidłowo określić ich wartość i siłę w walce konkurencyjnej. Prawidłowa identyfikacja powoduje bowiem, że przedsiębiorstwo ma możliwość rozpoznania tych aspektów, które wymagają poprawy lub korekty oraz

skierowania w te obszary odpowiednich środków. Przestrzeganie procedury identyfikacji kluczowych kompetencji pozwala ponadto wykorzystać posiadane atuty w najbardziej efektywny i użyteczny sposób. Podkreśla się, że prawidłowo rozpoznane atuty, zasoby i mocne strony organizacji umożliwiają wejście na nowe rynki, wzmacnianie konkurencyjności w zakresie bieżącego portfela oferowanych produktów, skupienie się na działalności badawczo-rozwojowej, a nawet określenie przyszłych kierunków inwestycyjnych i rozwojowych. Chcąc jednak wykorzystać idee i główne reguły koncepcji, przedsiębiorstwo pod uwagę musi brać wszystkie strumienie informacyjne: w tym technologiczne, procesowe, zasobowe, behawioralne, organizacyjne, relacyjne itp., tylko bowiem wielostronna i kompleksowa analiza umożliwia prawidłowe rozpoznanie zasadniczych atutów, które mogą stanowić rdzeń prowadzonego biznesu. Ponadto należy zaznaczyć, że brak właściwej identyfikacji podstawowych walorów przedsiębiorstwa uniemożliwia racjonalne zarządzanie aktywami, a tym samym prawidłowy rozwój produktów, rynków czy usług.

Mimo znacznej roli jaką może odgrywać w walce z rywalami omawiana koncepcja w polskich przedsiębiorstwach jest stosunkowo rzadko wykorzystywana. Należy bowiem podkreślić, że samo pojęcie kluczowych kompetencji zawiera w sobie dużą dozę abstrakcyjności, co w konsekwencji może przyczynić się do jej małej użyteczności w wielokierunkowym rozwoju. Ponadto brak jest szerszej znajomości instrumentów i narzędzi, które pozwalają prawidłowo zidentyfikować posiadane atuty. Biorąc pod uwagę znaczenie i rolę kluczowych kompetencji w walce konkurencyjnej za cel opracowania przyjęto przedstawienie w aspekcie poznawczym metody ich identyfikacji według projektu Gallona, Stillmana i Coatesa, którzy prezentują 6-modułowy model oraz jego praktyczną weryfikację w przedsiębiorstwie działającym na rynku zaopatrzenia materiałowo-technicznego.

2. Model identyfikacji kluczowych kompetencji Gallona, Stillmana i Coatesa

W niniejszym rozdziale przyjęto tradycyjne ujęcie kluczowych kompetencji według Prahalada i Hamela, którzy definiują je, jako „obszar specjalistycznej wiedzy, która jest wypadkową zharmonizowanych i skomplikowanych strumieni technologii i aktywności pracy”¹. Wynikiem podjętych działań jest produkt zgodny z oczekiwaniem zarówno terażniejszych, jak i przyszłych nabywców, w realizację którego zaangażowanych jest wielu pracowników przedsiębiorstwa, reprezentujących różny poziom umiejętności, odpowiedzialności i hierarchiczności. Zdaniem autorów kompetencja jest kluczowa, jeśli wnosi duży wkład w wartość wytwarzanego produktu, jest unikatowa i niepowtarzalna oraz stanowi podstawę działania firmy.

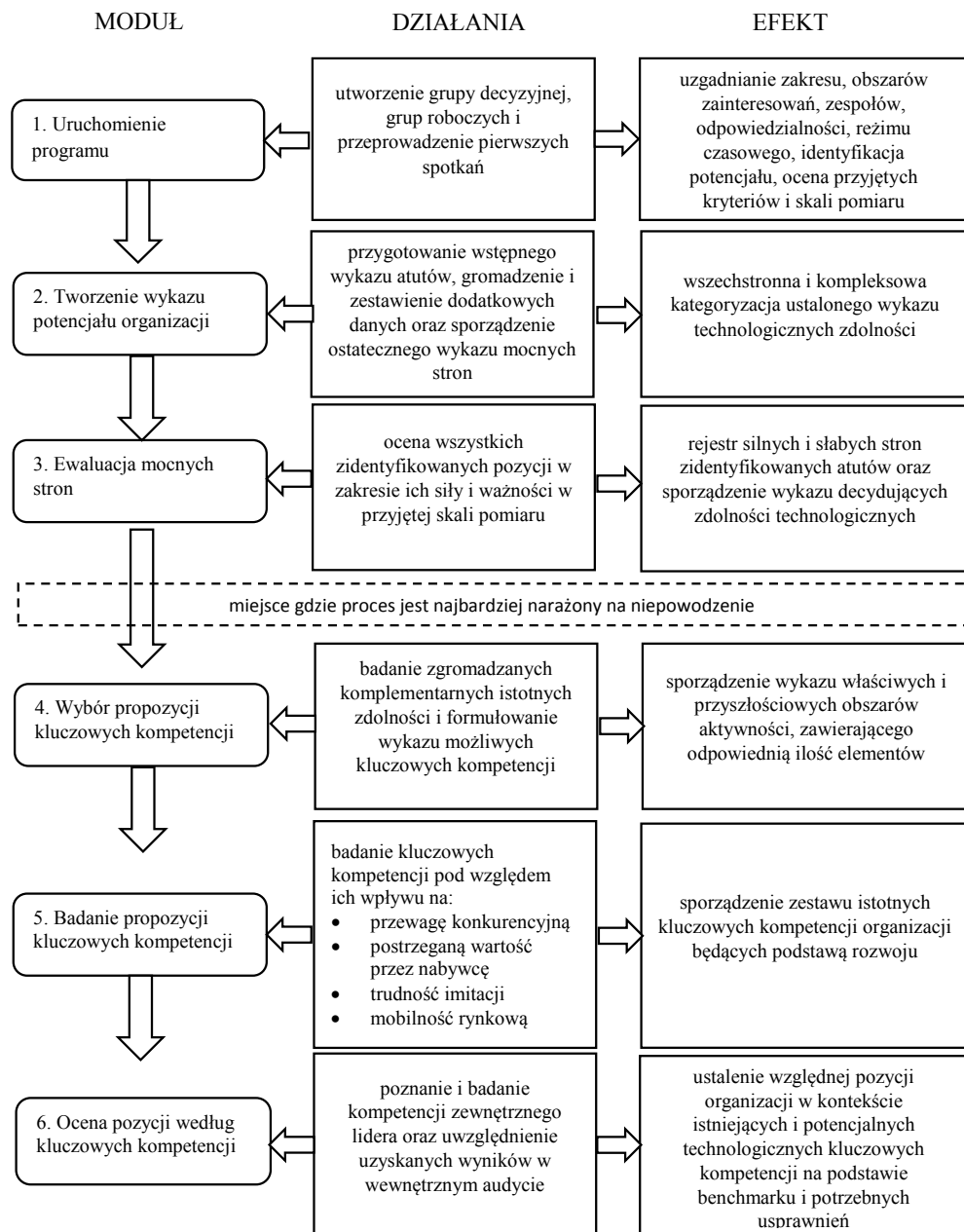
Umiejętne wykorzystanie powyższych charakterystyk, a zwłaszcza wspólna ich implementacja pozwala osiągnąć efekt synergii, który przejawia się w optymalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów. Należy podkreślić, że prezentowane ujęcie zostało przez autorów rozszerzone, dodatkowo uznali bowiem, że kluczowe kompetencje mogą przybierać charakter²:

- kompetencji dostępu do rynku – są to umiejętności, które pozwalają umiejscowić firmę w bliskiej odległości od jej nabywców,
- kompetencji integracyjno-relacyjnych – są to umiejętności, które pozwalają przedsiębiorstwu wykonywać prace szybciej, z dużo większą elastycznością lub z dużo większą niezawodnością i wiarygodnością niż czynią to konkurenci,

¹ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, “Harvard Business Review”, May–June 1990, s. 81.

² C.K. Prahalad, G. Hamel, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston 1994, MA, za: V. Gilgeous, K. Parveen, *Core competence requirements for manufacturing effectiveness*, Integrated Manufacturing Systems, 2001, Vol. 12, No. 3, s. 218.

Rysunek 1. Metoda identyfikacji kluczowych kompetencji



Źródło: M.R. Gallon, H.M. Stillman, D. Coates, 1995, *Putting core competency thinking into practice*, Research Technology Management, Vol. 38, No. 3, s. 24.

- kompetencji funkcjonalno-relacyjnych – są to umiejętności, które umożliwiają przedsiębiorstwu inwestowanie we własne produkty lub usługi.

W literaturze scharakteryzowanych jest wiele modeli rozwoju kluczowych kompetencji, które skupiają się na różnych aspektach i ujęciach³. Szczególnie interesujący jest schemat Gallon, Stillman i Coates, którzy proponują 6-modułową metodę o systematycznym i kompleksowym charakterze⁴ (por. rysunek 1).

W pierwszej fazie metody identyfikacji kluczowych kompetencji powołuje się formalny zespół, który będzie nadzorował i koordynował prace. Podstawowym zadaniem wyznaczonej grupy jest przyjęcie celów, zakresu działań, terminologii, definicji, reżimu czasowego, struktury i metody postępowania. Istotnym elementem powodzenia przedsięwzięcia jest bowiem wcześniejsza szeroka, kompleksowa i wszechstronna komunikacja dotycząca celów pomiędzy wszystkimi członkami organizacji wraz z wyjaśnieniem wszystkich niejasności, nieprecyzyjnych kwestii czy zawiłości. Powołany zespół powinien przygotować odpowiedni wykaz atutów (przewag konkurencyjnych) definiowanych, jako obszar, w którym prowadzone będą dalsze analizy. Precyzyjne oszacowanie ram dalszych prac, znacznie usprawnia przyszłe działanie, umożliwia również skupianie się na tych aspektach, które z punktu widzenia przyjętych celów są najbardziej istotne, jednocześnie umożliwia pominięcie kwestii nieistotnych lub luźno związanych z głównym nurtem domeny przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że dobór członków, którzy będą koordynować i nadzorować cały program powinien być przeprowadzony bardzo starannie, należy uwzględnić doświadczenie, umiejętności oraz predyspozycje poszczególnych pracowników. Pracownicy ci muszą również traktować podjęte zobowiązania priorytetowo, odpowiedzialnie oraz znacznie wykraczać poza standardowo przyjęte sposoby myślenia.

Druga faza – identyfikacja potencjału i atutów przedsiębiorstwa jest podstawą przyszłych usprawnień. Oceny sprecyzowanych parametrów dokonuje się w trzech przedziałach oddziaływania: całkowitego, relatywnego i krytycznego, w pięciostopniowej skali (por. tabela 1.). Wysoka ocena danego atutu daje możliwość skupienia wszystkich środków w określonym obszarze, a tym samym jego rozwoju. Można zatem podkreślić, że precyzyjne oszacowanie siły oddziaływania parametru staje się użyteczną determinantą pozwalającą podejmować decyzje o przyszłych kierunkach inwestycyjnych. Jednocześnie umożliwia rozpoznanie tych atutów, które mają największą siłę oddziaływania zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Uważa się, że parametrowi ocenianemu w przedziale od 4 do 5, w poszczególnych przedziałach oddziaływania, powinno poświęcać się szczególną uwagę.

Dokonanie ewaluacji poszczególnych parametrów jest podstawą dyskusji i wniosków, które należy traktować, jako parametr wejścia do etapu 2, polegającego na budowie i konfiguracji poszczególnych potencjałów, przy czym potencjał należy rozumieć, jako obszar, będący podstawą budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, opisany przez zestaw zmiennych oddających jego istotę i naturę. Dokonany wybór powinien zostać poddany odpowiedniej rewizji, która pozwoli zacieśnić dokonany wybór do tych obszarów, które najlepiej obrazują silne strony badanego podmiotu. Prócz identyfikacji pól działalności, zespół powinien również wypracować zestaw kryteriów oraz sposób, według którego dokonywana będzie ocena.

W fazie trzeciej następuje ocena zidentyfikowanych potencjałów. Efektem tej fazy jest ostateczny zestaw atutów przedsiębiorstwa, w skład którego wchodzi dokładnie określony zbiór przymiotów i mechanizmów oceny oraz, co bardzo istotne, identyfikacja tych obszarów, których znaczenie dla organizacji jest krytyczne. Wskazuje się, że wyjściowa ocena powinna skupiać się na działalności podstawowej.

³ G.B. Awuah, *A firm's competence development through its network of exchange relationship*, "Journal of Business and Industrial Marketing", 2001, Vol. 16, No. 7; J. Goddare, *The architecture of core competence*, "Business Strategy Review", 1997, Vol. 8, No. 1, s. 46; V. Gilgeous, K. Parveen, *Core competency requirements for manufacturing effectiveness*, "Integrated Manufacturing System", 2001, Vol. 12, No. 3, s. 224; J.C. Baker, J. Mapes, C.C. New, M. Szwecjzewski, *A hierarchical model of business competence*, "Integrated Manufacturing Systems", 1997, Vol. 8, No. 5, s. 270.

⁴ M.R. Gallon, H. M. Stillman, D. Coates, *Putting core competency thinking into practice*, "Research Technology Management", 1995, Vol. 38, No. 3, s. 24.

Tabela 1. Macierz ewaluacji potencjału przedsiębiorstwa

Ocena	Oddziaływanie całkowite	Oddziaływanie relatywne	Oddziaływanie krytyczne
	Stopień, w jakim dany parametr może być doskonałony wewnętrznie	Stopień, w jakim dany parametr stanowi odbicie najlepszych praktyk	Stopień, w jakim dany parametr ma bezpośredni wpływ na konkurencyjność
5	Wysoko sprecyzowany, rozwinięty, z ograniczoną możliwością i zakresem dalszych usprawnień	Istotne i niepodważalne oddziaływanie	Główna determinanta konkurencyjnej przewagi
4	Dobrze rozwinięty, z umiarkowaną możliwością rozwoju i wzrostu	Odpowiednie dla najlepszych praktyk w danym sektorze ale niepełnie oddziaływanie	Bezpośredni i ważny wpływ na konkurencyjność
3	Częściowo rozwinięty, z istotnym obszarem do poprawy	Dobrze rozwinięte dla średniego stopnia w sektorze	Ważny dla konkurencyjności – wpływ pośredni lub dający możliwość rozwoju
2	We wczesnych stadiach rozwoju	Dostateczny wpływ na najlepsze praktyki w sektorze	Raczej bez wpływu na konkurencyjność
1	W okresie wprowadzania lub z dużymi możliwościami poprawy	Niedostatecznie rozwinięty w porównaniu do przyjętych norm sektorowych	Bez wpływu na konkurencyjność

Źródło: M.R. Gallon, H.M. Stillman, D. Coates, *Putting core competency thinking into practice*, Research Technology Management, 1995, Vol. 38, No. 3, s. 25.

W tym celu poszczególni członkowie grupy roboczej przeprowadzają indywidualne wywiady z wybranymi pracownikami, co pozwala zebrać odpowiednie dane oraz określić istotność poszczególnych parametrów. Ocenie podlega zarówno wyszczególniony parametr, jak i jego wpływ na konkurencyjność i cele przedsiębiorstwa. Przy ocenie tej pod uwagę należy brać również aktualne plany strategiczne, przyjęte kierunki rozwoju oraz działania wykonywane przez dział marketingu. W efekcie powinien powstać zmodyfikowany, ściśle sprecyzowany wykaz najbardziej istotnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przestrzeganie przyjętej procedury pozwala uniknąć dwóch zasadniczych niebezpieczeństw. Pierwsze dotyczący wyznaczenia zbyt długiej listy parametrów, co może utrudnić, bądź uczynić niemożliwym zdefiniowanie kluczowych kompetencji. Drugie związane jest przekonaniem i przeświadczeniem niektórych członków organizacji o istocie i znaczeniu określonego parametru, przy jednoczesnym braku kompleksowej i systemowej jego charakterystyki.

Podstawowym zadaniem kolejnej fazy (4) jest właściwe rozpoznanie kompetencji, które odgrywają szczególną rolę w budowie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Rezultatem podjętych prac powinien być sprecyzowany wykaz właściwych obszarów, które testuje się i ocenia pod kątem ich wpływu na pozycję strategiczną firmy. Wskazuje się, że najwłaściwszym podejściem umożliwiającym identyfikację kluczowych kompetencji jest poszukiwanie i skupianie się na tych właściwościach, zdolnościach czy potencjałach, które mają istotne, znaczące i perspektywiczne znaczenie w procesie rozwoju. Zidentyfikowane elementy powinny zostać pogrupowane w odpowiednie kategorie, co umożliwi dokonanie redukcji wielu zmiennych do kilku atrybutów, które będą zawierały w sobie skumulowaną informację. W dalszej kolejności atrybuty te bada się pod kątem siły ich oddziaływania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa,

a także stosując zaawansowane narzędzia badawcze, można ustalić poziom rozwoju danego parametru, np. zgodnie z tradycyjnym cyklem życia.

Celem fazy piątej jest określenie, które z przedstawionych wstępnie propozycji można zaklasyfikować jako te, które stanowią dla przedsiębiorstwa niepowtarzalną, wyjątkową i specyficzną wartość. Efektem powinien być zestaw właściwych kompetencji pozostających w gestii przedsiębiorstwa, opracowany na podstawie aktualnie posiadanych atutów. W fazie tej badaniu i analizie poddaje się każdą wypracowaną we wcześniejszych fazach koncepcję, w kontekście spełniania założeń scenariusza kluczowych kompetencji, tj: wartości postrzeganej przez ostatecznego nabywcę, trudności z imitacją oraz wpływu na rozwój rynków. Oceny dokonuje się w sposób bardzo prosty, poprzez odpowiedź na poszczególne kwestie w skali: „tak”, „nie”, „nie wiem”. W trakcie procedury należy wypracować udokumentowany konsensus. W uzasadnionych sytuacjach, lub w przypadku braku jednomyślności należy wyznaczyć odpowiednich pracowników, których zadaniem będzie wypracowanie stanowiska, możliwego do zaakceptowania przez wszystkich członków grupy.

W ostatniej fazie (6) następuje ocena pozycji przedsiębiorstwa według koncepcji kluczowych kompetencji. W pierwszej kolejności należy ustalić czy przedsiębiorstwo w ogóle posiada atuty, które można klasyfikować jako kluczowe kompetencje. Należy bowiem podkreślić, że nie każda mocna strona organizacji, stanowi jednocześnie jego wyróżniającą, niepowtarzalną i wyjątkową cechę. W sytuacji potwierdzającej istnienie atutów o charakterze kluczowych kompetencji należy dokonać ich oceny, zarówno z perspektywy zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Analiza zewnętrzna polega na benchmarku kompetencji, i ewentualnym wdrożeniu działań udoskonalających, które pozwalają wzmocnić bądź poprawić rozważany aspekt. Ocena z perspektywy wewnętrznej polega na ponownym badaniu poszczególnych pogrupowanych kategorii pod kątem ich znaczenia i wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz ewentualnym przegrupowaniu, jeżeli zachodzi taka potrzeba.

W końcowym efekcie należy zebrać zarówno informacje pochodzące z analizy zewnętrznej, jak i wewnętrznej, zestawzić je oraz przedyskutować biorąc pod uwagę te, które stanowią kluczowe kompetencje innych podmiotów oraz te, które nie są przypisane żadnemu podmiotowi. W szczególności należy skupić się na:

- ocenie strategicznej wartości zidentyfikowanych istniejących kompetencji,
- ustalaniu bądź rozpoznaniu tych atutów czy potencjałów, które mogą mieć znaczenie strategiczne,
- opracowaniu wniosków oraz ustaleniu obszarów, w których przedsiębiorstwo posiada luki kompetencyjne wraz z natychmiastowym wdrożeniem działań usprawniających i korygujących zwłaszcza kompetencji o krytycznym znaczeniu,
- ustaleniu kiedy, gdzie i jak rozwijać procesy mające na celu wzmocnienie kluczowych kompetencji.

Reasumując należy zaznaczyć, że identyfikacja kluczowych kompetencji jest podstawą formułowania strategii rozwoju dla całego przedsiębiorstwa.

3. Charakterystyka i analiza działalności BHU QUAY spółka z o.o.

Biuro Handlowo-Usługowe Quay spółka z o.o. zostało założone w 1992 roku, jako spółka cywilna. W 2001 roku dostosowując strukturę firmy do wymogów rynku zmieniono formę prawną w spółkę z o.o. Podstawowa domena działalności obejmowała pozyskiwanie i redystrybucję łożysk tocznych i części przynależnych. Wybór dziedziny działalności był wynikiem dostrzeżonej luki, wiele przedsiębiorstw zajmujących się zaopatrzeniem materiałowo-technicznym nie potrafiło bowiem skutecznie zaspokoić pojawiającego się popytu. Dzięki strategii, opartej na bezpośrednich kontaktach z przedsiębiorstwami, analizowany podmiot skutecznie zwiększał pole swojego oddziaływania osiągając coraz większe przychody i zyski. Wraz z rozwojem zaczęto również poszukiwać nowych obszarów działalności, wychodząc z założenia, że wysoka dywersyfikacja może stać się kluczową kompetencją pozwalającą zdominować konkurencję. Uznano również, że o pozycji i randze przedsiębiorstwa decyduje dostępność asortymentu

oraz szerokość usług powiązanych z domeną działalności. Wychodząc z powyższego założenia zaczęto budować stany magazynowe, które należą obecnie do największych w kraju.

Firma należy do przedsiębiorstw wysoce innowacyjnych i elastycznych w zakresie wprowadzania nowych produktów, nowych usług, zmian organizacyjnych, technicznych, poszukiwania nowych rynków zbytu i nowych rynków zaopatrzenia. W chwili obecnej analizowany podmiot zajmuje się głównie produkcją i hurtowym zaopatrzeniem przemysłu w części zamiennej oraz części wyposażenia pierwotnego (OEM – original equipment manufacture⁵).

Chcąc zapewnić najwyższy poziom obsługi BHU QUAY wyznaczyło sobie szereg celów, które konsekwentnie realizuje. W ich ramach można wskazać na:

- systematyczne doskonalenie siebie i oferowanych usług,
- oferowanie produktów o najwyższej światowej jakości,
- zdywersyfikowanie oferty asortymentowej oraz zakresu oferowanych usług,
- optymalną reakcją na potrzeby klientów.

Firma świadczy również szeroki zakres usług produkcyjnych w zakresie kompleksowego zaopatrzenia przemysłu, usług doboru i dopasowania części, składu i magazynowania, w tym zapasów strategicznych, usług serwisowych, gwarancyjnych i pogwarancyjnych, treningów i szkoleń, transportu, utrzymania ruchu, diagnostyki, montażu i demontażu, a także doradztwa technicznego i technologicznego. Dostawy i usługi realizowane są przy wykorzystaniu rozbudowanej sieci sprzedaży, firma posiada w Polsce 14 oddziałów, których siedziby zlokalizowane są głównie w dużych ośrodkach. Wraz z rozwojem sieci sprzedaży kształtowano strukturę zatrudniania, do której w firmie przywiązuje się bardzo duże znaczenie. Aktualnie spółka zatrudnia prawie 100 osób o bardzo wysokich kwalifikacjach, które podnoszone są na różnego rodzaju studiach, szkoleniach, warsztatach i treningach zarówno w kraju, jak i zagranicą.

4. Identyfikacja kluczowych kompetencji w BHU QUAY spółka z. o.o.

Identyfikacji kluczowych kompetencji w badanym podmiocie dokonano przy wykorzystaniu metody Gallona, Stillmana i Coatesa, która, ze względu na reżim czasowy została odpowiednio zmodyfikowana (uproszczona). Zgodnie z założeniami powołano dwa zespoły, których pierwszym zadaniem było ustalenie harmonogramu prac oraz rozpoznanie podstawowych atutów firmy. W skład zespołu roboczego weszli wszyscy kierownicy oddziałów, którzy na podstawie specjalnie skonstruowanego kwestionariusza zaznaczyli pięć walorów, nadając im odpowiednie znaczenie w skali od 1 do 5 (przy czym 5 oznaczało bardzo dużą wartość), które ich zdaniem najlepiej charakteryzowały wyjątkowość przedsiębiorstwa. W kwestionariuszu przedstawiono ponad 30 wyróżników mających znamiona silnych stron, które zostały opracowane przez zarząd firmy przy udziale autora opracowania. Przy określaniu wartości poszczególnych parametrów została wykorzystana uproszczona macierz ewaluacji potencjału przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, że próba rozpoznania kompetencji bez wykorzystania formularza nie powiodła się, pracownicy mieli poważne trudności z określeniem cech wyróżniających ich biznes w danym segmencie rynku.

W wyniku badania otrzymano nieuporządkowany zbiór 12 atutów (pominięto te elementy, które miały tylko jedno wskazanie), które zdaniem kierowników oddziałów wyróżniają przedsiębiorstwo spośród innych firm działających w tym samym segmencie rynku (por. tabela 2.). Zbiór ten został poddany hierarchizacji. Ze względu na fakt, że wskazanych cech było zbyt dużo podjęto decyzję o ich weryfikacji przy wykorzystaniu klasycznego założenia Prahalada i Hamela.

Weryfikacja pozwoliła znacznie skrócić zbiór atutów oraz usunąć te walory, które miały personalny i osobisty charakter. Zauważono, że część respondentów (kierowników oddziałów) wskazywała te

⁵ Por.: R.W. Hass, *Industrial Marketing Management*, Third Edition, PWS Kent Publishing Company, A. Division of Wadsworth, Boston Massachusetts 1986, s. 10.

parametry, które bezpośrednio pozostawały pod ich gestią. Przykładowo z listy została usunięta cecha dotycząca partnerskich relacji z nabywcami. Należy bowiem podkreślić, że rynek zaopatrzenia materiałow – technicznego charakteryzuje się wysokim stopniem sformalizowania, wszystkie kwestie, takie jak ilość, cena i inne warunki współpracy są ściśle określone w dwustronnej umowie, trudno zatem powiązać ten atut z kluczową kompetencją.

Tabela 2. Zhierarchizowany zbiór atutów BHU QUAY sp. z o.o.

Cecha mająca znamiona kluczowej kompetencji	Liczba wskazań (N = 15)	Suma punktów
Doświadczenie i umiejętności kadry menedżerskiej	8	34
Program produkcyjny (asortyment) dostosowany do wymagań rynku	10	33
Wysokiej jakości produkty	7	21
Partnerskie relacje z nabywcami	5	19
Partnerskie relacje między pracownikami	3	16
Rozbudowana sieć dystrybucji	5	16
Elastyczność w dostosowywaniu się do wymogów odbiorcy	6	24
Partnerskie relacje z dostawcami	6	13
Jasno sprecyzowana wizja i strategia rozwoju	4	11
Dostęp do unikalnych źródeł zaopatrzenia	4	11
Dywersyfikacja rynku	6	11
Doświadczenie i umiejętności załogi	4	7

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnej fazie procedury, w wyniku dyskusji i polemiki między wszystkimi biorącymi udział w badaniu, przedstawiono propozycję pięciu atutów, które wstępnie zaklasyfikowano jak te, które stanowią dla przedsiębiorstwa niepowtarzalną, wyjątkową i specyficzną wartość:

- szerokość i głębokość asortymentu, który jest zgodny z oczekiwaniami rynku,
- doświadczenie i umiejętności kadry menedżerskiej,
- rozbudowana sieć dystrybucji,
- wysokiej jakości produkty,
- dostęp do unikalnych źródeł zaopatrzenia.

W szczególności były one badane w kontekście wartości postrzeganej przez ostatecznego nabywcę, trudności z imitacją oraz wpływu na rozwój rynków.

Pierwsza z wymienionych kompetencji obejmuje szeroki wachlarz produktów. Aktualnie firma w sprzedaży posiada kilkadziesiąt tysięcy wyrobów przemysłowych, zarówno popularnych, dostępnych w większości tego typu przedsiębiorstwach, jak i unikatowych, dostępnych jedynie w omawianej firmie. Należy podkreślić, że budowa szerokiego spektrum asortymentowego w badanej firmie trwa nieprzerwanie od ponad 20 lat. Znaczenie dywersyfikacji asortymentowej związane jest ze skracaniem cykli produkcyjnych, na rynku wygrywa ten, kto posiada w sprzedaży daną część w momencie wystąpienia zapotrzebowania, współczesny klient nie jest bowiem skłonny do odraczania zakupu. Niewątpliwym atutem posiadania szerokiego asortymentu wyrobów, zwłaszcza tych produktów o mniejszej częstotliwości zapotrzebowania jest możliwość generowania znacznie wyższej marży, tak zatem szerokość i głębokość asortymentu wpływa bezpośrednio na przychody i zyski generowane w firmę.

Na rynkach zaopatrzenia materiałowo-technicznego dostawca musi się cechować dużą, specjalistyczną i fachową wiedzą. Jest ona potrzebna zarówno w procesie doradztwa, które świadczy firma nieodpłatnie, jak i w procesie identyfikacji, oceny i wyceny części nabywanych przez klientów. Wiedzy takiej nie można zdobyć w ciągu kilku czy nawet kilkunastu miesięcy. Jest ona wynikiem nabywanego doświadczenia, zaangażowania i aktywności. W badanym podmiocie związana jest ze stabilnością kadry menedżerskiej, większość kierowników posiada stosunkowo długi staż pracy, w trakcie którego nabyli pożądaną wiedzę w trakcie różnego rodzaju kursów, szkoleń, czy warsztatów. Należy podkreślić, że firma proces kształcenia i rozwoju traktuje priorytetowo, jak swoistą inwestycję, impuls i podstawowe narzędzie poprawy produktywności. Takie podejście wynika z faktu, że rynek materiałowo-zaopatrzeniowy charakteryzuje się bardzo wysokim profesjonalizmem jego wszystkich uczestników, którzy wymagają rzetelnej i fachowej wiedzy. Jednocześnie należy podkreślić, że badane przedsiębiorstwo posiada wysoką renomę nie tylko wśród swoich klientów. Po pomoc zgłaszają się także inne firmy, a nawet przedsiębiorstwa konkurujące.

Istotną kompetencją, której nie można powielić, która ma duży wpływ na wartość i markę przedsiębiorstwa, a także można ją wykorzystywać we wszystkich obszarach działania przedsiębiorstwa jest polityka jakości. Firma uznaje, że jakość, zarówno oferowanych produktów, jak i świadczonych usług jest fundamentalnym czynnikiem satysfakcji klientów i przewagi konkurencyjnej. Z jednej strony organizuje się szkolenia i warsztaty, na których pracownicy podnoszą swoje kwalifikacje, z drugiej badany podmiot skupia się na produktach najwyższej światowej jakości. Produkty pozyskuje się bowiem od takich firm, jak:

- w zakresie łożysk tocznych – TIMKEN, INA, FAG, ASKUBAL, SNR–NTN, FERSA, BECO, MCGILL,
- w zakresie pasów napędowych – OPTIBELT, GOODYEAR,
- w zakresie techniki liniowej – HIWIN, INA, REXROTH,
- w zakresie łańcuchów – TSUBAKI,
- w zakresie narzędzi – STAHLWILLE,
- w zakresie silników elektrycznych, napędów i automatyki – AC–MOTOREN, LENZE.

Firma oferuje również produkty wielu mniej znanych producentów, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje w mniejszym zakresie.

Czwarty atut, który nosi znamiona kluczowych kompetencji dotyczy rozbudowanej sieci dystrybucji. W bazie danych omawianego podmiotu zidentyfikowanych jest ponad 14 tys. firm, z których około 5 tys. jest aktywnych. Wysoka dywersyfikacja powoduje duże bezpieczeństwo prowadzonego biznesu, należy bowiem podkreślić, że w strukturze sprzedaży żaden podmiot nie przekracza 5%. Przedsiębiorstwo jednocześnie stara się utrzymać z nabywcami poprawne relacje, często biorąc na siebie koszty np. nieuzasadnionych reklamacji czy konfliktów.

Kolejna kompetencja związana jest z dostępem do odpowiednich, specyficznych i wyjątkowych źródeł zaopatrzenia. W okresie swojego 25 – letniego funkcjonowania firma nawiązała szereg kontaktów, dzięki którym ma obecnie dostęp nawet do bardzo hermetycznych rynków. Kontaktów takich nie można nawiązać nawet w sytuacji posiadania bardzo wysokich kapitałów, nawiązanie ich wymaga bowiem przede wszystkim czasu. Aktualnie omawiany podmiot współpracuje z ponad 100 dostawcami z całego świata, z których 16 należy do strategicznych.

5. Zakończenie

Kluczowe kompetencje stanowią zestaw skonsolidowanych zasad, które wpływają na całościowy rozwój organizacji, zapewniają kontynuację przyjętych strategii, przenikają wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także umożliwiają elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu. Pod ich wpływem kształtuje się całościowa wizja rozwoju organizacji, wskazują jednocześnie kierunki przyszłego

działania. Można zatem podkreślić, że idea kluczowych kompetencji obejmuje naturę prowadzonego biznesu i przyjętych strategii.

Należy jednak zaznaczyć, że rozpoznanie kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwie nie jest zadaniem łatwym. Wymaga zaangażowania pracowników wszystkich szczebli, odpowiedniej organizacji pracy, a nawet współpracy z innymi interesariuszami, w tym z głównymi rywalami. Kluczowe kompetencje powinny być odpowiednio dobrane i zharmonizowane ze wszystkimi obszarami działalności przedsiębiorstwa, w ten sposób, aby organizacji mogła odpowiednio reagować na warunki dyktowane przez otoczenie i jednocześnie realizować ustaloną i wdrożoną politykę rynkową. Ponadto należy ściśle respektować przyjętą procedurę, nie przestrzeganie bowiem założeń metody może doprowadzić do wypaczenia wyniku, ustalenia zbyt dużej ilości atutów, mających symptomy kompetencji, czy uwzględnienia indywidualnych i osobistych preferencji.

Bibliografia

1. Awuah G.B., *A firm's competence development through its network of exchange relationship*, "Journal of Business and Industrial Marketing", 2001, Vol. 16, No. 7.
2. Baker J.C., Mapes J., New C.C., Szwajczewski M., *A hierarchical model of business competence*, "Integrated Manufacturing Systems", 1997, Vol. 8, No. 5.
3. Gallon M.R., Stillman H.M., Coates D., *Putting core competency thinking into practice*, "Research Technology Management", 1995, Vol. 38, No. 3.
4. Gilgeous V., Parveen K., *Core competence requirements for manufacturing effectiveness*, Integrated Manufacturing Systems, 2001, Vol. 12, No. 3.
5. Goddare J., *The architecture of core competence*, Business Strategy Review, 1997, Vol. 8, No. 1.
6. Hass R. W., *Industrial Marketing Management*, Third Edition, PWS Kent Publishing Company, A. Division of Wadsworth, Boston Massachusetts 1986.
7. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", May–June 1990.
8. Prahalad C.K., Hamel G., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.

Summary

IDENTIFYING AND EVALUATION OF THE ENTERPRISES CORE COMPETENCES – CASE STUDY

The paper presents, in the cognitive aspect, the procedure of identification of key competencies. The nature of the research problem determined as a basis the adoption of qualitative research, whose base were the results of an in-depth interview using a specially designed questionnaire. In recognition of the key competences there was used a 6-step model developed by Gallona, Stillman and Coates, which has been modified for the purposes of research and participant observation. The study was conducted in May and June 2015 in the company operating on the market of material and technical supply. The article shows the way of identification of key competencies, their hierarchisation as well as their influence on the strategic position of this entity.

Honorata Howaniec
Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania i Transportu
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

POSTRZEGANIE CSR W POLSCE W KONTEKŚCIE ZAANGAŻOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW W POSZCZEGÓLNE GRUPY INTERESARIUSZY

Streszczenie

Spoleczna odpowiedzialność biznesu jest coraz bardziej popularna także wśród przedsiębiorstw działających w Polsce. Niestety, częściej traktowana jest jako element public relations, nie zaś świadome podejmowanie działań na rzecz różnych interesariuszy przedsiębiorstwa. Niniejsze opracowanie przedstawia pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz percepcję jej realizacji w oczach społeczeństwa.

1. Wprowadzenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) jest przedmiotem zainteresowania wielu autorów i podmiotów, także w Polsce. Zgodnie z jej założeniami przedsiębiorstwo postrzegane jest jako organizacja służąca interesom szerokiej grupy współtworzących ją podmiotów (Post i in., 2002), a jej interesariusze jako partnerzy, którzy z nim współpracują, tworząc zarówno wartość społeczną i ekonomiczną (Halal, 2001). Szybko wzrastająca świadomość społeczna powoduje, że dostrzegane są działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w stosunku do poszczególnych grup interesariuszy. Ocena ta nie jest jednak wysoka. W wielu obszarach zauważane jest niedostateczne zaangażowanie podmiotów gospodarczych bądź brak wiedzy w przedmiotowym obszarze. Celem opracowania jest przedstawienie percepcji realizacji CSR w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem różnych typów interesariuszy przedsiębiorstwa.

2. Pojęcie i interesariusze społecznej odpowiedzialności biznesu

Spoleczna odpowiedzialność biznesu zwana także „sumieniem korporacyjnym” (*Corporate Conscience*), „odpowiedzialnością korporacyjną” (*Corporate Citizenship*), „zrównoważonym odpowiedzialnym biznesem” (*Sustainable Responsible Business*) czy w końcu „odpowiedzialnym biznesem” (*Respon-*

sible Business)¹ jest coraz bardziej popularna, także w Polsce. Koncepcja ta nie jest jednak nowa. Jej początki można dostrzegać w pracach akademickich lat 80. i 90. ubiegłego stulecia (Preston i Post 1975, Ackerman i Bauer 1976, Frederick 1978, Carroll 1979, Freeman 1984, Wartick i Cochran 1985, Miles 1987). Koncepcja ta coraz częściej jest także przedmiotem badań polskich autorów (Rok 2001, Rybak 2004, Korpus 2006, Żemigala 2007, Geryk 2010, Bartkowiak 2011).

Jak rozumiana jest społeczna odpowiedzialność biznesu? Definicje prezentowane w literaturze przedmiotu zwracają uwagę na dwa aspekty: interesariuszy przedsiębiorstwa oraz równoległą dbałość o sprawy społeczne i środowisko². Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej CSR należy traktować, jako koncepcję prowadzenia biznesu, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ochrony środowiska w swoich strategiach i działaniach oraz w kontaktach z interesariuszami (ang. *stakeholders*)³. T. Wołowiec z kolei definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu, jako filozofię prowadzenia działalności gospodarczej, uwzględniająca budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, prowadząc tym samym do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej⁴. Takie podejście do filozofii prowadzenia biznesu nakłada na przedsiębiorstwa dodatkowe zadania. Zgodnie z koncepcją CSR korporacja jest postrzegana jako organizacja służąca interesom szerokiej grupy współtworzących ją podmiotów⁵, a jej interesariusze, jako partnerzy, którzy współpracują z przedsiębiorstwem, tworząc zarówno wartość społeczną i ekonomiczną⁶.

Do stron zainteresowanych działalnością przedsiębiorstw zalicza się m.in.: klientów przedsiębiorstwa, inwestorów, pracowników, dostawców, media, administrację publiczną oraz społeczność lokalną. Rola biznesu nie polega więc wyłącznie na generowaniu zysków, ale jest służbą w rozumieniu powinności spełniania oczekiwań otoczenia przedsiębiorstwa i równoważenia interesów grup, które w nim funkcjonują. Przedsiębiorstwo oprócz realizacji celów biznesowych, powinno w swojej strategii uwzględniać w równym stopniu cele społeczne i ochrony środowiska. Tylko takie postępowanie pozwala na podjęcie odpowiedzialności za skutki oddziaływania przemysłu na środowisko i szeroko definiowane dobro społeczne. Społeczna odpowiedzialność biznesu nie oznacza jednak wyłącznie pozostawania w zgodzie z obowiązującym prawem i regulacjami, lecz odnoszona jest działań firmy, które wykraczają poza to, co jest wymagane. Odnosi się do ponoszenia dodatkowych kosztów, które nie zapewniają natychmiastowych korzyści finansowych firmie, lecz ukierunkowane są na promowanie pozytywnych zmian społecznych czy w obszarze ochrony środowiska.

3. Metodyka badań

Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2011–2013 na próbie 800 konsumentów, wśród mieszkańców województwa śląskiego i małopolskiego. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, w którym wyodrębniono 35 pytań. Z uwagi na przedmiot badań zastosowano dobór dogodny. Po odrzuceniu odpowiedzi nieważnych, podstawę do obliczeń stanowiły 502 kwestionariusze. Strukturę próby prezentuje tabela 1.

¹ D.J. Wood, *Corporate Social Performance Revisited*, "The Academy of Management Review", 1991, Vol. 16, No. 4 (Oct.), s. 691-718.

² H. Howaniec, *Marka społecznie odpowiedzialna – wpływ stosowania CSR na wartość marki./W:/ Marketing – ujęcie relacyjne*, red. naukowy: M. Brzozowska-Woś, WZiE Politechnika Gdańska, Gdańsk 2010, s. 187-205.

³ Komisja Europejska, *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366 final, Bruksela 2001, s. 9-12.

⁴ T. Wołowiec, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, 2004, nr 3, s. 3-11.

⁵ J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford, CA 2002, s. 11.

⁶ W.E. Halal, *The collaborative Enterprise. A stakeholder Model Uniting Profitability and Responsibility*, "The Journal of Corporate Citizenship", 2001, no 2, s. 27-42.

Tabela 1. Struktura próby (%)

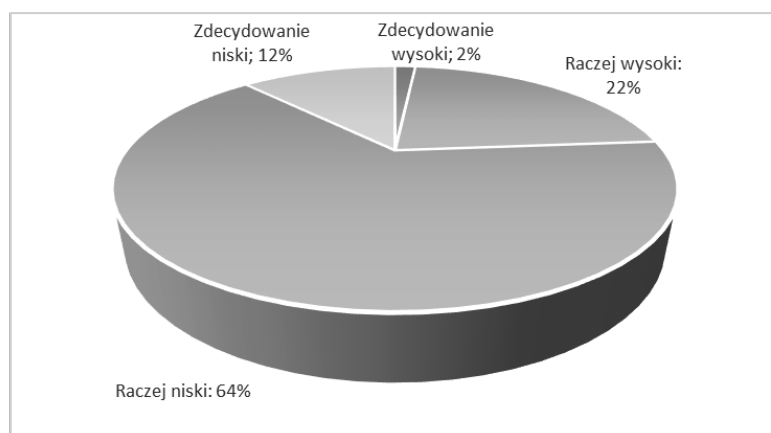
Płeć	Kobieta			Mężczyzna	
	57,4			41,2	
Wiek	Do 25 lat	Od 26 do 35 lat	Od 36 do 45 lat	Od 46 do 55 lat	Pow. 56 lat
	49,0	17,3	12,2	12,2	9,4
Wykształcenie	Podstawowe/ gimnazjalne	Zawodowe	Średnie		Wyższe
	2,4	9,8	53,6		32,7
Miejsce zamieszkania	Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	Miasto od 25 do 100 tys. mieszkańców	Miasto do 25 tys. mieszkańców		Wieś
	14,5	20,3	22,7		42,4
Miesięczny dochód netto na jednego członka rodziny	Do 500 złotych	Od 500 do 1500 złotych	Od 1500 do 2500 złotych	Powyżej 2500 złotych	
	8,8	51,6	25,7	10,6	
Status	Uczeń/student	Osoba pracująca	Osoba bezrobotna	Rencista/emeryt	
	45,2	45,2	9,4	7,6	

Źródło: opracowanie własne.

4. Percepcja zaangażowania społecznego firm w Polsce w świetle badań

Polscy konsumenci mają dobre zdanie o stosowaniu CSR w przedsiębiorstwach. Aż 61% odpowiadających uważa, że przedsiębiorstwa działające w Polsce stosują zasady CSR. Oceniając stopień wdrożenia CSR nie są jednak tak optymistyczni. Tylko 2% respondentów uważa, że podmioty te zdecydowanie wdrożyły zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, 22% uważa, że stopień ten jest raczej wysoki, ale aż 64% badanych – co stanowi zdecydowaną większość – jest przekonanych, że stopień ten jest raczej niski. Relatywnie duża część ankietowanych – 12%, uważa, że wdrożenie zasad CSR jest na bardzo niskim poziomie (por. rysunek 1).

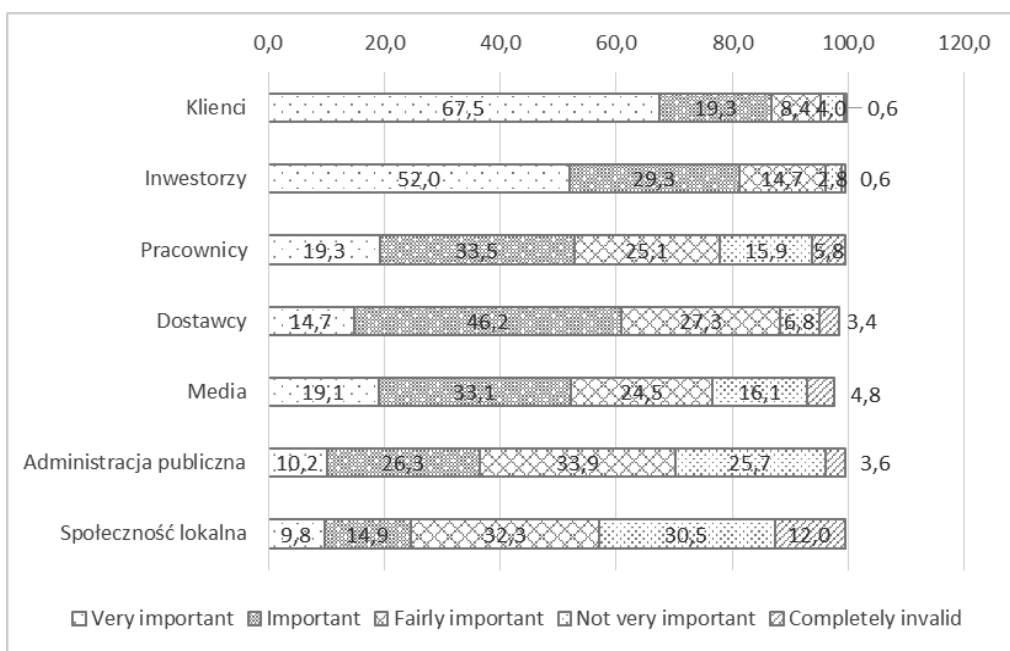
Rysunek 1. Ocena wdrożenia zasad CSR w przedsiębiorstwach działających w Polsce (%)



Źródło: opracowanie własne.

Niewielka liczba badanych uważa, że są one dla przedsiębiorstw najważniejsze (odpowiednio: 19%, 15% i 19%). W przypadku administracji publicznej i społeczności lokalnej dominującymi odpowiedziami były, że są to grupy „dość ważne” (odpowiednio: 34% i 32%). Relatywnie duża grupa badanych uważa także, że w ich oczach są to grupy niezbyt ważne dla przedsiębiorstw (26% i 31%), a nawet zupełnie nie ważne – taka odpowiedź pojawiła się u sporej grupy badanych (12%) w przypadku społeczności lokalnej. W świetle otrzymanych odpowiedzi można zadać kilka pytań: Czy przedsiębiorstwa działające w Polsce rzeczywiście starają się wdrażać zasady CSR i uwzględniać potrzeby wszystkich interesariuszy? Czy też działania podejmowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce są nastawione wyłącznie na szybki efekt PR, co tłumaczyłoby taki rozkład odpowiedzi. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawia rysunek 3.

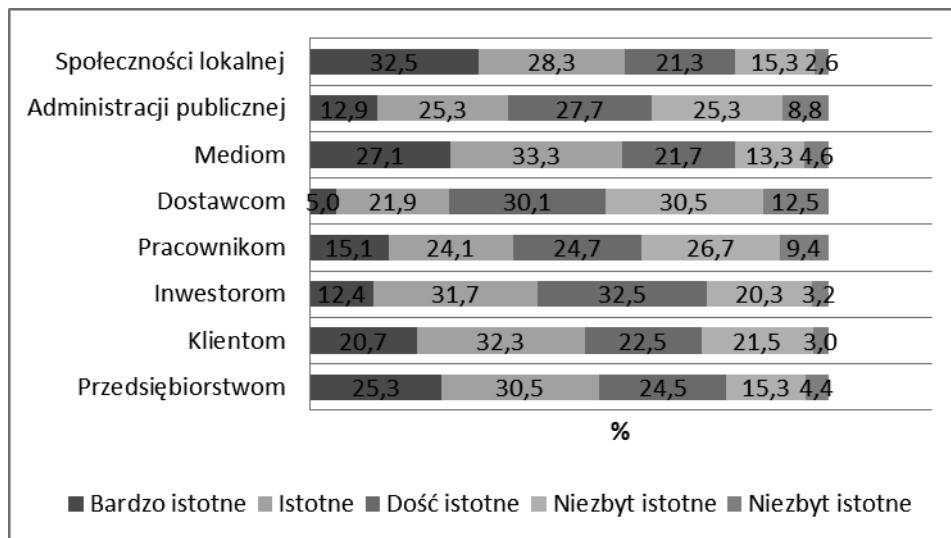
Rysunek 3. Percepcja przestrzegania zasad CSR w odniesieniu do poszczególnych grup interesariuszy (%)



Źródło: opracowanie własne.

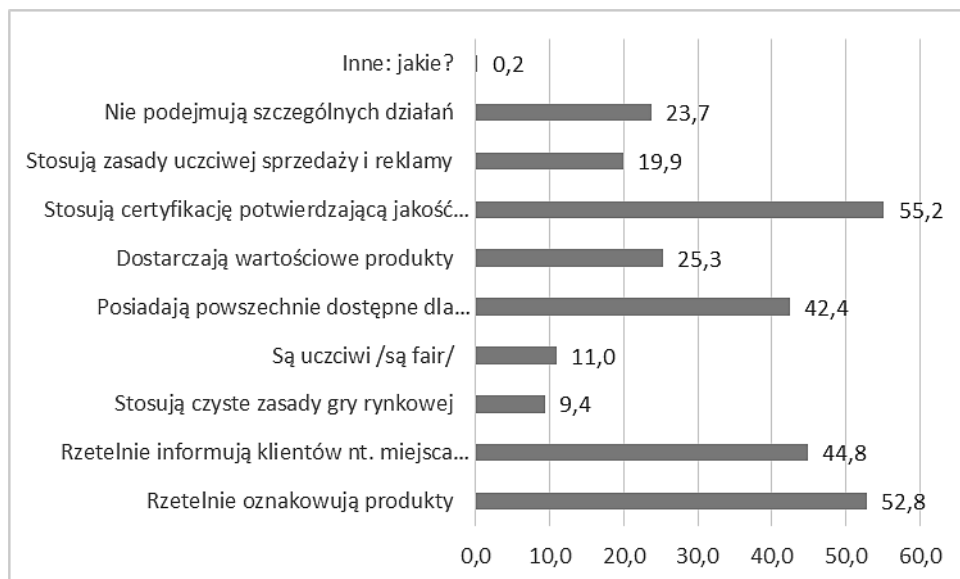
Badani nie wskazują jednak przedsiębiorstw, jako podmiotów, które są najbardziej zainteresowane „byciem” społecznie odpowiedzialnym. Poproszeni o wskazanie podmiotów, którym najbardziej zależy na wdrożeniu CSR w zdecydowanej większości uważają, że jest to społeczność lokalna (33% udzieliło odpowiedzi, że jest to dla wskazanej grupy bardzo istotne, 28%, że jest to istotne). Na drugim miejscu wskazano media (odpowiednio: 27% i 33%). A dopiero na trzecim miejscu – w opinii badanych – znalazły się przedsiębiorstwa (25% udzieliło odpowiedzi, że jest to dla tej grupy bardzo istotne, 31%, że jest to istotne). Kolejne grupy to klienci (według 21% odpowiadających jest to bardzo istotne), pracownicy (15%), administracja publiczna (13%), inwestorzy (12%) oraz dostawcy (6%) – por. rysunek 4.

Rysunek 4. Grupy najbardziej zainteresowane wdrożeniem CSR w przedsiębiorstwach w oczach respondentów (%)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Działania z zakresu CSR skierowane do klientów (%)

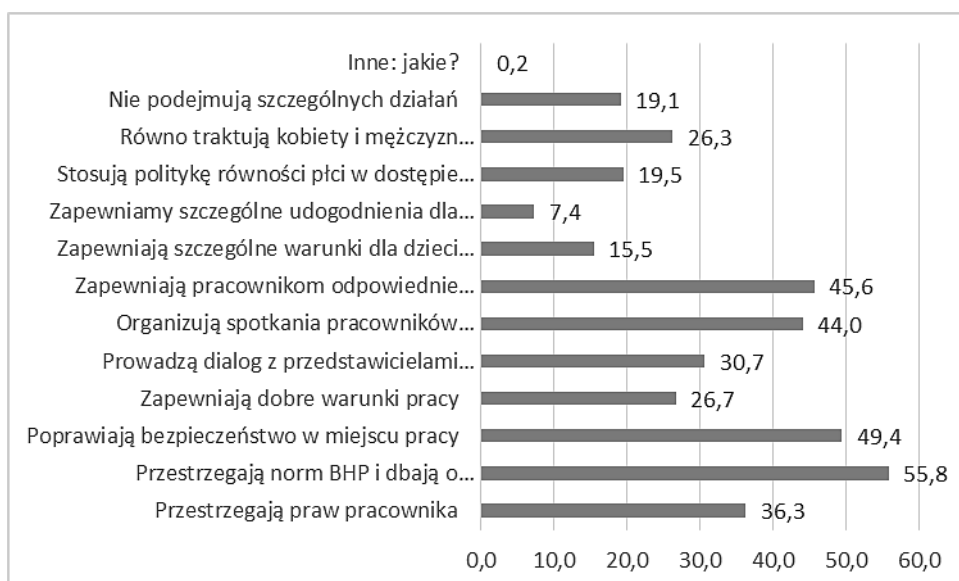


Źródło: opracowanie własne.

Przyjęte postawy starano się zweryfikować poprzez zadanie pytań bardziej szczegółowych m.in.: Jakie szczególne działania podejmuje Państwa przedsiębiorstwo w stosunku do klientów? Na tak postawione pytanie ponad 55% ankietowanych podkreśliło, że jest to wdrożenie systemu norm jakości, potwierdzających jakość oferowanych produktów i usług (55,2%). Nieco mniej – 52,8% stwierdziło, że jest to rzetelne oznakowywanie produktów czy rzetelne wskazywanie miejsca produkcji produktu – 44,8%. Ponad 40% respondentów wskazuje także, że przedsiębiorstwa posiadają powszechnie dostępne dla konsumentów procedury skarg/reklamacji (42,4%). Relatywnie mniejsza liczba wskazała, że przedsiębiorstwa po prostu dostarczają wartościowe produkty – 25,3%, stosują zasady uczciwej sprzedaży i reklamy – 19,9%, są uczciwe – 11% lub stosują czyste zasady gry rynkowej – 9,4%. Stosunkowo dużo osób odpowiedziało, że ich przedsiębiorstwa nie podejmują szczególnych działań (23,7%). Co może świadczyć o niewystarczającym zdaniem respondentów zaangażowaniem przedsiębiorstw w tą grupę interesariuszy (por. rysunek 5).

Zdecydowanie lepiej kształtują się odpowiedzi na pytanie dotyczące działań skierowanych do pracowników. Największa część odpowiadających pozytywnie ocenia wdrożenie i przestrzeganie norm bezpieczeństwa i higieny pracy – 55,8%, dobrze oceniono także poprawę bezpieczeństwa w miejscu pracy (49,4%). Respondenci wskazują także na dbałość o rozwój pracowników – 45,6% badanych wskazało, że przedsiębiorstwa zapewniają pracownikom odpowiednie szkolenia oraz integrację pracowników – 44% wskazało, że przedsiębiorstwa organizują spotkania pracowników takie jak festyny czy pikniki. Relatywnie duża grupa odpowiadających wskazuje również, że przedsiębiorstwa przestrzegają praw pracownika (36,3%) oraz prowadzą dialog z przedstawicielami pracowników, takimi jak związki zawodowe czy rady pracownicze (30,7%). Nieco mniejsza część badanych wskazuje, że firmy zapewniają dobre warunki pracy (26,7%), równo traktują kobiety i mężczyzn podejmując decyzję o zwolnieniu (26,3%) lub stosują politykę równości płci w dostępie do awansu i rozwoju zawodowego (19,5%). Tylko nieliczni wskazali, że przedsiębiorstwa w których pracują zapewniają szczególne warunki dla dzieci pracowników (15,5%) lub zapewniają szczególne udogodnienia dla matek (7,4%). Dość duża grupa uważa jednak, że firmy nie podejmują szczególnych działań – 19,1% (por. rysunek 6).

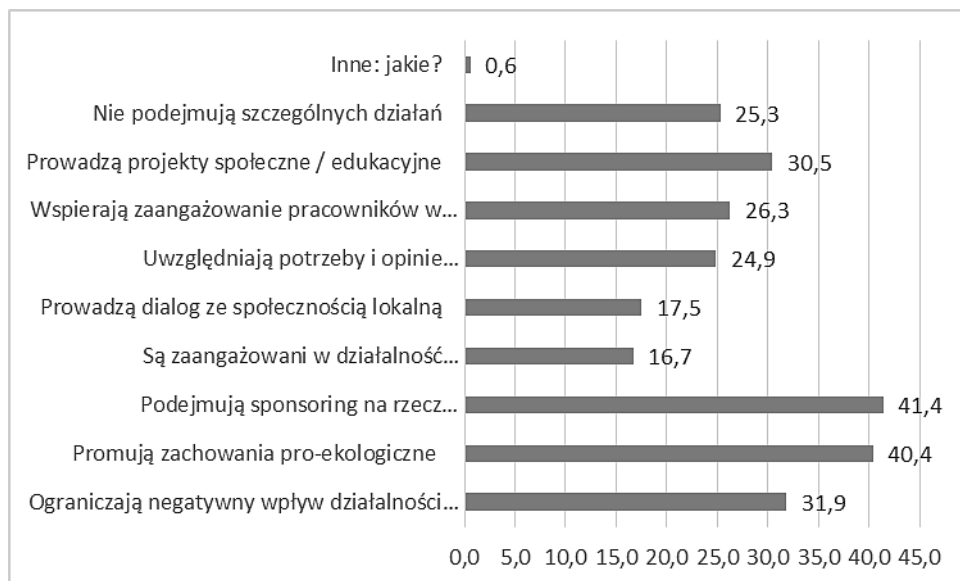
Rysunek 6. Działania z zakresu CSR skierowane do pracowników (%)



Źródło: opracowanie własne.

Gorzej wydaje się być oceniana aktywność przedsiębiorstw w kontaktach ze społecznością lokalną. Największa grupa badanych dostrzega aktywność przedsiębiorstw w obszarze sponsoringu. Aż 41,4% respondentów uważa, że podejmują sponsoring na rzecz społeczności lokalnej. Podobna grupa wskazuje, że przedsiębiorstwa prowadzą zachowania pro-ekologiczne (40,4%). Relatywnie duża liczba odpowiadających uważa, że przedsiębiorstwa ograniczają negatywny wpływ działalności firmy na środowisko naturalne (31,9%) lub prowadzą projekty społeczne bądź edukacyjne (30,5%). Spora część badanych uważa, że ich przedsiębiorstwa wspierają zaangażowanie pracowników w działania społeczne (26,3%) i uwzględniają potrzeby i opinie społeczności lokalnej (24,9%). Nieco mniej uważa jednak, że firmy te prowadzą dialog ze społecznością lokalną (17,5%) czy są zaangażowani w działalność charytatywną i dobroczynną (16,7%). Duża liczba badanych uważa, że podmioty te nie podejmują szczególnych działań – 25,3%, co wskazywać może w ich ocenie na niewystarczające zaangażowanie firm w omawiane działania (por. rysunek 7).

Rysunek 7. Działania z zakresu CSR skierowane do społeczności lokalnej [%]



Źródło: opracowanie własne.

5. Zakończenie

Reasumując przeprowadzone badania można stwierdzić, że:

1. Zdecydowana większość badanych uważa, że przedsiębiorstwa działające w Polsce stosują zasady CSR, niestety ich wdrożenie w opinii ankietowanych nie jest optymalne tzn. stopień wdrożenia zasad CSR nie jest wysoki. W ocenie respondentów przedsiębiorstwa zbyt mało angażują się w sprawy społeczne, takie jak: przeciwdziałanie przejawom korupcji, eliminowanie wszelkich przypadków łamania praw człowieka a także nie stosują zasady równouprawnienia w sferze zatrudnienia.
2. W opinii badanych najważniejszą grupą dla przedsiębiorstw są klienci oraz inwestorzy, pozostałe grupy są ważne lub dość ważne, ale nie wymagają dodatkowego zaangażowania przedsiębiorstw. Taki rozkład odpowiedzi wskazuje częściowo na niską wiedzę na temat społecznej odpowiedzial-

ności biznesu kształtowania relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa zarówno wśród ludzi, jak i przedsiębiorstw.

3. Zdaniem badanych podmiotami najbardziej zainteresowanymi wdrożeniem zasad CSR nie są przedsiębiorstwa lecz społeczność lokalna oraz media. Przedsiębiorstwa znajdują się w ich ocenie dopiero na trzecim miejscu, a na czwartym – klienci.
4. Najbardziej dostrzeganymi działaniami przedsiębiorstw skierowanymi do klientów jest wdrożenie norm jakości oraz rzetelne znakowanie produktów. Dobrze oceniana jest także realizacja procedur skarg i reklamacji. Niestety niewielka część badanych uważa, że oferowane produkty są wartościowe, a przedsiębiorstwa postępują etycznie. Źle oceniany jest także obszar sprzedaży i reklamy.
5. Badani dobrze oceniają działania skierowane do pracowników. Zdecydowana większość zalicza jednak do tych działań dbałość o zasady BHP. Dostrzegane są m.in. zapewnienie pracownikom odpowiednich szkoleń oraz działania integrujące pracowników. Niewrażliwym obszarem wydaje się być przestrzeganie zasad równości płci, szczególnie w dostępie do awansu i rozwoju zawodowego. Niewielka część wskazuje na dodatkowe działania przedsiębiorstw wobec pracowników, do których należą np. działania skierowane do dzieci pracowników, które zasadniczo przesądzałyby o stosowaniu CSR przez te podmioty.
6. Działania skierowane do społeczności lokalnej kojarzone są głównie z przedsięwzięciami na rzecz ochrony środowiska, przy czym do tej grupy działań zaliczono także ograniczenie negatywnego wpływu działalności firmy na środowisko naturalne. Dostrzegane są jednak projekty społeczne bądź edukacyjne prowadzone przez podmioty gospodarcze. Badani nie mają jednak odczucia, aby przedsiębiorstwa prowadziły dialog ze społecznością lokalną.

Bibliografia

1. Halal W.E., *The collaborative Enterprise. A stakeholder Model Uniting Profitability and Responsibility*, "The Journal of Corporate Citizenship", 2001, no 2.
2. Howaniec H., *Marka społecznie odpowiedzialna – wpływ stosowania CSR na wartość marki. /W:/ Marketing – ujęcie relacyjne*, red. naukowy: M. Brzozowska—Woś, WZiE Politechnika Gdańska, Gdańsk 2010.
3. Komisja Europejska, *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366 final, Bruksela 2001.
4. Post J.E., Preston L.E., Sachs S., *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford, CA 2002.
5. Wołowicz T., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, 2004, nr 3.
6. Wood D.J., *Corporate Social Performance Revisited*, "The Academy of Management Review", 1991, Vol. 16, No. 4 (Oct).

Summary

THE PERCEPTION OF CSR IN POLAND IN THE CONTEXT OF ENGAGEMENT OF COMPANIES IN DIFFERENT STAKEHOLDERS

Corporate social responsibility is becoming increasingly popular also among companies operating in Poland. Unfortunately, more often it is treated as an element of public relations than conscious activity directed to various stakeholders of the company. This study presents a concept of the corporate social responsibility and the perception of its implementation by the people.

CZEŚĆ IV

ZARZĄDZANIE FINANSAMI, KAPITAŁ I FUNKCJE KONTROLNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Marek Jabłoński
Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania, Informatyki i Nauk Społecznych
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

KREACJA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW PRZY NISKIEJ WARTOŚCI KAPITAŁU – WYZWANIA ERY INNOWACJI NA NIESTABILNYM RYNKU

Streszczenie

Rozdział przedstawia problematykę poszukiwania sposobów maksymalizacji wartości spółek typu startup a także definiuje możliwości osiągnięcia przez nie sukcesu poprzez zastosowanie wspólnego podejścia opartego na koncepcji Lean startup oraz teorii opcji realnych. Autor opracowania wyszedł z założenia, że inwestorzy będą zainteresowani inwestowaniem w spółkę, jeżeli zostaną przekonani co do jej atrakcyjności inwestycyjnej z uwzględnieniem różnych kryteriów. Za główne kryterium przyjęto tutaj atrybuty modelu biznesu jakimi dysponuje przedsiębiorstwo typu startup. Zwrócono uwagę na fakt iż wzrost niepewności wymusza potrzebę stosowania inteligentnych rozwiązań w sferze analityki biznesowej z zastosowaniem inżynierii finansowej dotyczących opcji realnych. W części praktycznej zaprezentowano przykłady zastosowania opcji realnych w procesie projektowania modeli biznesu zorientowanych na kreację wartości. Wskazano także kilka sposobów oceny i wyceny startupów w oparciu o kryteria wynikające z cech modeli biznesu.

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach dominują zjawiska społeczno gospodarcze z wyraźnym występowaniem niepewności, niestabilności i nieprzewidywalności. Ma to swoje konsekwencje w zaistnieniu nowych warunków prowadzenia biznesu wymuszających poszukiwanie aktualnych paradygmatów nauk o zarządzaniu służących zrozumieniu zmiennych warunków zmuszających menedżerów do zapobiegania negatywnym wpływom owych permanentnych stanów niepewności. Niniejsza niepewność istotnie implikuje potrzeby znalezienia nowych sposobów kreowania wartości z naciskiem na nietrwałość przyjmowanych

rozwiązań szczególnie w sferze koncepcji modeli biznesu. Szybko stają się one nieaktualne a pierwotne plany strategiczne poddawane muszą być szybkiej weryfikacji często doprowadzając do nagłej potrzeby modyfikacji pierwotnych założeń wpływających na egzystencję założonego modelu biznesu. Warianty strategiczne nie tylko powinny być opracowane w jak najwcześniejszej fazie projektowania przedsięwzięcia biznesowego ale być na tyle elastyczne do zmiany aby dzięki dostępności zasobów dynamicznie wpływać na nośniki wartości modelu biznesu. Często czynniki te nie sprawdzają się mimo, że uprzednio stały się mocnym filarem przedsięwzięcia gospodarczego. W niniejszym opracowaniu skupiono się na zagadnieniu poszukiwania nowych narzędzi redukcji negatywnego wpływu niepewności ekonomicznej, politycznej i społecznej w budowaniu strategii sukcesu firm o niskim kapitale własnym, znajdujących się w początkowych fazach rozwoju a świadomych mocy tkwiącej w logice przyjętego modelu biznesu i potrzeb ewentualnego jego dynamicznego, ponownego dynamicznego redefiniowania i korygowania względem przyjętych różnych wariantów strategicznych i finansowych. Autor nawiązuje także do wykorzystania kryterium innowacyjności w ujęciu wykorzystania koncepcji cyklu życia modelu biznesu i jego wpływu na kreowanie wartości w firmach znajdujących się w początkowym stadium rozwoju często dysponujących bardzo niskim kapitałem gdzie głównie takie cechy jak zaangażowanie, posiadanie kapitału intelektualnego i zdolność uczenia się organizacji pozwala zneutralizować niedostatki owego kapitału finansowego. Te wskazane nośniki kreowania wartości, w zderzeniu z założeniami inżynierii strategicznego podejmowania decyzji, z wykorzystaniem teorii opcji realnych, według autora niniejszego tekstu powinny w pewnym stopniu doprowadzić do zneutralizowania już pewnego, ciągłego wpływu widocznej gospodarki chaotycznej, niepewnej, nieprzewidywalnej i zmuszającej menedżerów do podejmowania decyzji menedżerskich opartych o zbyt dużą ilość tzw. zmiennych „niepewnych”.

2. Niepewność, niestabilność gospodarcza i zmienność rynków a kreowanie wartości

Widoczna zmienność rynków globalnych istotnie wpływa na zachowania menedżerów współczesnych przedsiębiorstw. Zmuszeni są oni do dokonywania permanentnych modyfikacji modeli biznesu konfrontując je z ciągłymi sygnałami pochodzącymi z wnętrza i z otoczenia zewnętrznego funkcjonowania przedsiębiorstw inicjującymi potrzebę zmian. O zjawiskach niestabilności gospodarek, nieprzewidywalności zachowań rynkowych i nietrwałości dotychczasowych rozwiązań pisze wielu badaczy.

Jak twierdzi W. Szymański od pewnego czasu stopniowo wchodzimy w erę trwałego trendu destabilizacji. Decyduje o tym mnogość czynników destabilizacji i duże prawdopodobieństwo nasilenia się wielu czynników w miarę upływu czasu. Trwały trend destabilizacji oznacza zasadnicze odwrócenie procesów i zjawisk. Oznaczać to będzie przejście od stosunkowo długich procesów stabilności przerywanych co jakiś czas zjawiskiem destabilizacji do stosunkowo trwałych długich okresów niestabilności i kryzysów przerywanych niekiedy krótkimi okresami stabilności i spokoju.¹ Mimo wskazanych czynników niepewności nastawienie na tworzenie nowych przedsiębiorczych przedsięwzięć nadal w Polsce trafia na podatny grunt. Jak pisze K. Piotrowska w raportach z badań opinii społecznej, dotyczących preferowanych form zatrudnienia, od lat widoczna jest pewna tendencja – duża część Polaków deklaruje, że gdyby mogła dobrowolnie wybrać miejsce pracy – zdecydowałaby się na pracę na swoim. Mimo, że własny biznes to niedogodności związane z samodzielnym dopełnianiem licznych formalności, mimo, że firma to ogromna odpowiedzialność za losy przedsiębiorstwa i jego interesariuszy (w tym pracowników) oraz konieczność bycia „zawsze w pracy”..., a także mimo powtarzających się w mediach informacji o finansowym kryzysie i dających się odczuć w związku z nim negatywnych zjawiskach ekonomicznych, politycznych i społecznych, samozatrudnienie jest nieprzerwanie w oczach

¹ W. Szymański, *Niepewność i niestabilność gospodarcza, gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa 2011, s.12.

dużej części Polaków korzystniejsze niż praca u kogoś.² Można się spodziewać, że ten trend będzie nadal się utrzymywał chociażby z powodu nowych strumieni środków finansowych przeznaczonych na kreowanie innowacji i wzrost przedsiębiorczości w nowej perspektywie finansowania środków Unii Europejskiej w najbliższych latach.

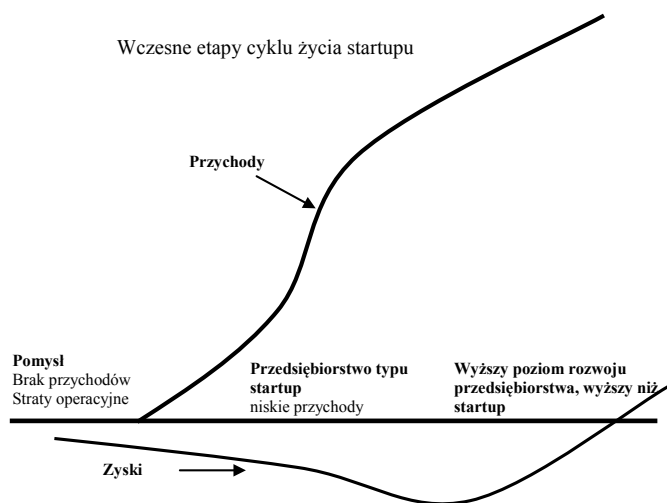
3. Młode przedsiębiorstwa typu startup i ich cykl życia

Młode przedsiębiorstwa stanowią o witalności gospodarek. Dynamika powstawania twórczych firm jest wskaźnikiem możliwości wzrostu rynków i poprawienia wskaźników makroekonomicznych. Jak pisze S. Blank i B. Dorf startup to tymczasowa organizacja zajmująca się poszukiwaniem skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego.³ Definicja ta jednoznacznie wskazuje na takie cechy startupu, jak:

1. tymczasowość,
2. nietrwałość,
3. zmienność,
4. ryzyko i niepewność.

A. Damodaran w odniesieniu do cyklu życia młodych przedsiębiorstw definiuje następujące ich cechy: Brak historii, małe lub niskie przychody oraz straty operacyjne, silne uzależnienie od funduszy inwestycyjnych, wiele z nich nie przetrwa, wysokie zobowiązania względem pozyskanego kapitału, inwestycje nie są płynne.⁴ Rysunek 1 przedstawia wczesne stadia cyklu życia przedsiębiorstw.

Rysunek 1. Wczesne stadia cyklu życia przedsiębiorstw



Źródło: Damodaran, *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, Social Science Research Network, Stern School of Business, New York University, 12 June 2009, s. 4.

² K. Piotrowska, *Ekonomiczna niepewność a stosunek do prowadzenia działalności gospodarczej*. /W:/ K. Zagórski, A.K. Koźmiński, W. Morawski, K. Piotrowska, G. Rae, M. Strumińska-Kutra, *Podstawy ekonomiczne w czasach niepewności*, Wydawnictwo naukowe Scholar, Warszawa 2015, s. 200.

³ S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik Startupu, budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice 2013, s. 19.

⁴ A. Damodaran, *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, Social Science Research Network, Stern School of Business, New York University, 12 June 2009, s. 5–6.

Fazę pierwszą obejmuje pomysł na biznes charakteryzujący się brakiem przychodów i stratami operacyjnymi. W czasie budowania startupu rosną przychody i w drugim etapie następuje dynamiczny wzrost przychodów sprzyjających wzrostowi zysków. Ten cykl w realnych warunkach zachodzi bardzo szybko. Czasami niektóre tego typu firmy już po pierwszym etapie mogą odczuwać potrzebę modyfikacji modelu biznesu, gdy sygnały z rynku potwierdzą wiarygodność zmiennych stanowiących o potrzebie poddania weryfikacji pomysłu w odniesieniu do zmieniających się dynamicznie preferencji klientów. Spółki młode szczególnie narażone są na szybką upadłość co wskazują dane opisane w tabeli 1. Na podstawie danych pochodzących z rynku amerykańskiego widać wyraźnie, że tylko jedna trzecia firm działających w sektorze publicznym i prywatnym przetrwała po 7 latach swojej działalności. Lepsze wyniki osiągały tylko firmy w sektorze ochrony zdrowia i usług finansowych. Szczególnie duży udział upadłości zanotowały spółki działające w sektorach związanych z nowoczesnymi technologiami. Tylko 24 % spółek a więc jedna czwarta działających w sektorze IT przetrwała na rynku w badanym okresie.

Tabela 1. Dane odnoszące się do przetrwania nowych przedsiębiorstw założonych w 1998 roku

Sektor działalności	Odsetek firm, które rozpoczęły działalność w 1998 roku i przetrwały przez 7 lat						
	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6	Rok 7
Zasoby naturalne	82,3 %	69,54%	59,41%	49,56%	43,43%	39,96%	36,68%
Konstrukcje	80,69%	65,73%	53,56%	42,59%	36,98%	33,36%	29,96%
Produkcja	84,19%	68,67%	56,98%	47,41%	40,88%	37,03%	33,91%
Transport	82,58%	66,82%	54,70%	44,68%	38,21%	34,12%	31,02%
IT	80,75%	62,85%	49,49%	37,70%	31,24%	28,29%	24,78%
Działalność finansowa	84,09%	69,57%	58,56%	49,24%	43,93%	40,34%	36,90%
Usługi biznesowe	82,32%	66,82%	55,13%	44,28%	38,11%	34,46%	31,08%
Usługi zdrowotne	85,59%	72,83%	63,73%	55,37%	50,09%	46,47%	43,71%
Czas wolny	81,15%	64,99%	53,61%	43,76%	38,11%	34,54%	31,40%
Inne usługi	80,72%	64,81%	53,32%	43,88%	37,05%	32,33%	28,77%
Wszystkie firmy	81,24%	65,77%	54,29%	44,36%	38,29%	34,44%	31,18%

Źródło: A. Damodaran, Valuing Young, *Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, Social Science Research Network, Stern School of Business, New York University, 12 June 2009, s. 6.

Należy zwrócić uwagę, na to, że w organizacjach typu startup nie tylko strategia będzie decydować o jej sukcesie lecz dobrze zaprojektowany, oparty na wiarygodnych przesłankach model biznesu. S. Blank wskazuje nowe podejście do projektowania organizacji typu startup. Twórcy firm typu startup nie powinni rozpoczynać od opracowywania biznes planu lecz od poszukiwania modelu biznesu. Strategia organizacji jest ważna ale o sukcesie szczególnie startupów decyduje w szczególności model biznesu i to on powinien podlegać monitorowaniu i dynamicznemu zmienianiu.⁵ Autor ten wskazuje różnice między podejściem Lean oraz tradycyjnym (por. tabela 2.).

Zaprezentowane podejście stanowi pewnego rodzaju rewolucję w postrzeganiu procesu wprowadzania na rynek nowych przedsięwzięć biznesowych. Biznes plan często stanowi kluczową barierę w osiągnięciu sukcesu. Menadżerowie wdrażający bezkrytycznie opracowane uprzednio założenia biznes planu mogą pominąć wiele istotnych kwestii wynikających ze zmienności rynków i potrzeb klientów. Zaprezentowane podejście wskazuje na potrzebę iteracyjnego dostrajania modelu biznesu firmy na podstawie

⁵ S. Blank, *Why the Lean Start-Up Changes Everything*, "Harvard Business Review", May 2014, s. 7.

analitycznego podejścia do oceny osiągnięć i postępów w procesie wprowadzania na rynek nowej firmy typu startup. Prekursorzy tego podejścia zwracają uwagę na to, że problemem jest to, że startupy stosują narzędzia skuteczne w przypadku firm, które znalazły już swój model biznesowy, a tymczasem startup w całości sprowadza się do tego co nieznanego. Startup bowiem to szereg niesprawdzonych hipotez.⁶ Kluczową rolę w tej nowej koncepcji odgrywa model biznesu.

Według E. Riesa szczególnie w ostatnich latach zauważalne jest błędne podejście do tworzenia organizacji typu startup. We wcześniejszych epokach strategia i biznes plan były powodem prawdopodobnego sukcesu. Pokusa jest więc ogromna aby zastosować je także do startupów, ale to nie działa, ponieważ firmy działają obecnie ze zbyt dużą niepewnością. Startup jeszcze nie wie kto będzie ich klientem lub jaki powinien być produkt. Ponieważ świat staje się coraz bardziej niepewny, więc coraz trudniej jest przewidzieć przyszłość. Stare metody zarządzania nie sprawdzają się. Planowanie i prognozowanie są dokładne tylko wtedy, gdy opierają się na długoterminowych założeniach, a te dzisiaj trudno przewidzieć.⁷

Tabela 2. Porównanie podejścia opartego na koncepcji Lean oraz tradycyjnego

Podejście Lean	Podejście tradycyjne
Strategia	
Model biznesu jako nośnik hipotez	Wdrożenie biznes planu
Proces projektowania nowego produktu	
Rozwój klienta Wyjście z biura na potrzeby testowania hipotez	Menadżer produktu Przygotowanie oferty na rynek, liniowe wdrożenie planu krok po kroku.
Inżynieria	
Zwinny rozwój Budowa produktu iteracyjnie i przyrostowo	Rozwój Specjalistyczna budowa produktu przed jego implementacją.
Organizacja	
Ocena potrzeb klienta i zwinne zespoły ds. rozwoju, Przyjmowanie pracowników w celu uczenia się, zwinność i szybkość	Działy funkcjonalne Przyjęcie pracowników na podstawie ich doświadczenia i zdolności do wykonywania zadań.
Raportowanie finansowe	
Dane, które mają znaczenie, Koszty akwizycji klienta, Czas dostawy wartości dla klienta	Księgowość Rachunek wyników, bilans, rachunek przepływów pieniężnych.
Błędy	
Oczekiwane Ustalanie iteracyjne pomysłów i ocena wobec tych na, które działają.	Wyjątki Związane z wypalaniem się kierownictwa
Szybkość	
Gwałtowna Praca na wystarczająco dobrych danych	Wymierzona Praca na pełnych danych

Źródło: S. Blank, *Why the Lean Start-Up Changes Everything*, Harvard Business Review, May 2014, s. 7.

⁶ S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik Startupu, budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice 2013, s. 27.

⁷ E. Ries, *The Lean Startup*, Penguin Books Ltd, 2011, s. 19.

Dlatego też zasadne jest według tego autora wykorzystać nowe podejście do projektowania oraz zarządzania organizacjami typu startup. Metoda Lean startup pomaga sformalizować czynione postępy i zidentyfikować najbardziej ryzykowne elementy modelu biznesowego, a następnie szybko wyciągać wnioski i odpowiednio dostosować swoje działania. Metoda Lean Analytics pomaga mierzyć osiągnięte postępy i zadawać najważniejsze pytania, a także jak najszybciej znajdować na nie odpowiedzi. Lean Analytics to swego rodzaju pulpit kontrolny, znajdujący zastosowanie na wszystkich etapach rozwoju firmy – od pozytywnego zweryfikowania, że dany problem faktycznie istnieje, przez odnalezienie klientów i określenie, co należy zbudować, aż po właściwe pozycjonowanie firmy w świadomości podmiotów potencjalnie zainteresowanych jej przejęciem. Szablon Lean to jednostronicowe ujęcie biznesplanu, które ma wymiar praktyczny i można je nieustannie modyfikować. Szablon został stworzony przez Asha Mauryę⁸, który w swoich pracach nad nim inspirował się szablonem modelu biznesowego A. Osterwaldera⁹. Szablon Lean jest merytorycznym narzędziem, ułatwiającym wybór właściwego modelu biznesowego i rozwijanie go.¹⁰ Zaprezentowane podejście wydaje się przyszłościowym. Jego nastawienie praktyczne sprzyja testowaniu różnych rozwiązań na szeroką skalę przy udziale wielu członków społeczności Internetu. Szczególne znaczenie odgrywa proces projektowania systemu pomiarowego w kontekście dwóch kryteriów a mianowicie rodzaju modelu biznesu oraz etapu rozwoju przedsiębiorstwa stanowiącego wyznacznik dla projektowanych wskaźników osiągnięć. Proponowane wskaźniki są istotne dla poszczególnych modeli biznesu na konkretnych etapach rozwoju firmy i mają charakter innowacyjny adekwatny dla specyfiki prowadzonego biznesu. Zatem kodem identyfikacji wskaźników nie są jak w przypadku Strategicznej Karty Wyników R.S Kaplana i D.P. Nortona perspektywy strategiczne lecz komponenty modelu biznesu na przykład zdefiniowane przez A. Osterwaldera. Szczególną rolę w projektowaniu modeli biznesu firm we wczesnej fazie rozwoju mają wspomniane hipotezy strategiczne. Kluczowym rozwiązaniem tej metody jest testowanie hipotez służących osiągnięciu powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego. Wymienieni wyżej S. Blank i B. Dorf twierdzą, że większości Startupów brakuje uporządkowanego procesu testowania hipotez dotyczących ich modelu biznesowego. Proponują tzw. model Customer Development. Na poszczególnych etapach całego procesu Startup krąży tak długo aż uzyska namacalny postęp w poszukiwaniach modelu biznesowego. Autorzy zdefiniowali następujące kamienie milowe tego procesu:

- etap 1 – rozpoznanie rynku,
- etap 2 – weryfikacja rynku,
- etap 3 – tworzenie bazy klientów,
- etap 4 – budowanie firmy.

W procesie realizacji owych etapów ważne jest stosowanie następujących zasad:

1. w siedzibie firmy niczego się nie dowiesz, więc ruszaj w teren,
2. połącz model Customer Development z metodologią zwinnego zarządzania projektami,
3. porażka jest nieodłącznym elementem poszukiwań,
4. wykonuj kolejne iteracje i zwroty,
5. żaden biznes plan nie przetrwa pierwszego kontaktu z klientami, więc posłuż się szablonem modelu biznesowego,
6. projektuj eksperymenty i testy weryfikujące twoje hipotezy,
7. uzgodnij typ rynku, bo zmienia się wszystko,
8. startupy stosują inne wskaźniki niż firmy o ugruntowanej pozycji rynkowej,
9. sprawne podejmowanie decyzji, krótkie cykle, szybkość i wysokie tempo,

⁸ <http://practicetrumpstheory.com/home>.

⁹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych, podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice, 2012.

¹⁰ A. Croll, B. Yoskovitz, *Metoda Lean Analytics, Zbuduj sukces startupu w oparciu o analizę danych*, Helion, Gliwice, 2014, s. 52–53.

10. najważniejsza jest pasja,
11. nazwy stanowisk w Startupach powinny wyraźnie różnić się od nazw stosowanych w dużych przedsiębiorstwach,
12. oszczędzaj gotówkę, aż faktycznie będziesz jej potrzebować i dopiero wtedy wydaj,
13. komunikuj się i informuj o wyciągniętych wnioskach,
14. pierwszym krokiem do sukcesu w stosowaniu modelu Customer Development jest zaangażowanie.

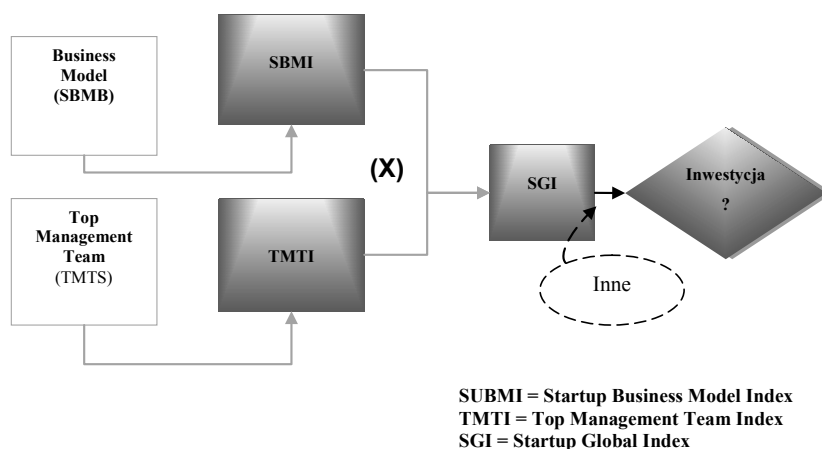
Mimo, że zbiór powyższych zasad wykazuje pewien chaos to należy wskazać, że autorzy przetestowali to rozwiązanie na wielu przedsiębiorstwach. Z pewnością będą to podejście doskonalić. Autorzy proponują aby do każdego elementu szablonu modelu biznesu (wykorzystują model A. Osterwaldera) formułować hipotezy. Rozumieją je jako niesprawdzone przypuszczenia, które należy poddać testom. Chodzi na przykład o hipotezy związane z tym, kim są klienci firmy, jakie cechy powinien mieć produkt oraz w jaki sposób można rozwinąć daną działalność i zbudować na jej podstawie dużą i odnoszącą wielkie sukcesy firmę. Zaproponowane rozwiązanie jest kompleksowe, a na uwagę zasługuje jednocześnie wykorzystanie struktury modelu biznesu oraz systemu pomiarowego adekwatnego dla cyklu życia przedsiębiorstwa.

4. Atrakcyjność inwestycyjna młodych przedsiębiorstw z punktu widzenia efektywności modeli biznesu

Różni autorzy poszukują różnych metod oceny atrakcyjności inwestycyjnej młodych przedsiębiorstw oraz wskazują sposoby ich wyceny. Ocena atrakcyjności firm typu startup stanowi kluczowy punkt w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych. Ponieważ twórcy modeli biznesu na początku swojej działalności nie mają pewności co do skuteczności zastosowanego rozwiązania tak i inwestorzy poszukują wiarygodnych ocen rekomendowanych projektów inwestycyjnych.

B.M. Martins Rodríguez zaproponowała założenia do stworzenia globalnego wskaźnika startupu (Startup Global Index) będącego iloczynem wartości cząstkowych wskaźnika modelu biznesu startupu (Startup Business Model Index) oraz wskaźnika jakości zarządzania (Top Management Team Index) (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Propozycja indeksów składowych atrakcyjności inwestycji w startup



Źródło: B.M. Martins Rodrigues, *A New Insight into the Valuation of Start-ups: Bridging the Intellectual Capital Gap in Venture Capital Appraisals*, "Electronic Journal on Knowledge Management", 2003, Volume 1 Issue 2, s. 130.

Indeks modelu biznesu startupu SBMI oraz indeks zarządzania TMTI oparte są na obszernych kwestionariuszach ocen wynikających także z rezultatów przeprowadzonych analiz strategicznych z wykorzystaniem metody benchmarkingu (Startup Business Model Benchmark – SMMB oraz Top Management Team Scoreboard – TMTS).

Inną propozycję oceny atrakcyjności startupów zaproponowali G. Festela, M. Wuermseherb i G. Cattaneoc. Autorzy przedstawili metodologię wyceny startupu we wczesnym jego etapie. Ryzyko związane z uruchomieniem przedsięwzięcia wyrażono z wykorzystaniem indywidualnego współczynnika beta, jako ważnego składnika dyskontowania w ramach metody zdyskontowanych przepływów pieniężnych (DCF) w oparciu o dane pochodzące z biznes planu. Rdzeniem tej metodologii jest opracowanie ram oceny dla poszczególnych regulacji współczynnika beta, która ma zastosowanie do wczesnej fazy start-upów. Wykazano to poprzez zastosowanie tej metodologii do 16 startupów znajdujących się we wczesnych etapach rozwoju w dziedzinie biotechnologii, nanotechnologii, technologii medycznej oraz czystych technologii. Metodologia jest łatwa w obsłudze i zrozumiała do porównania różnych opcji inwestycyjnych dla początkujących inwestorów.¹¹ Proponowane kryteria oceny stanowiące elementy cząstkowe wartości ostatecznych współczynnika beta przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Schemat oceny startupów z wykorzystaniem indywidualnego współczynnika beta

Kategoria	Subkategoria	Regulacja współczynnika beta					Wynik
		+1	+0,5	0	-0,5	-1	
Technologie	Dojrzałość technologii	Technologia wciąż w początkowej fazie eksperymentalnej	Technologiczny sukces na skalę laboratoryjną	Technologiczny sukces w zakładzie doświadczalnym	Technologiczny sukces w zakładzie demonstracyjnym	Technologiczny sukcesu w zastosowaniu technicznym	0,5
	Zalety w porównaniu do konkurencyjnych technologii	Brak zidentyfikowanych zalet	Zalety nie jasno sprecyzowane	Zalety kosztowe lub jakościowe zidentyfikowane	Zalety kosztowe i jakościowe zidentyfikowane	Znaczne zalety kosztowe i jakościowe zidentyfikowane	-0,5
	Reputacja naukowa	Brak reputacji	Słaba reputacja	Średnia reputacja	Dobra reputacja	Bardzo dobra reputacja	1,0
	Ochrona patentowa	Brak zgłoszenia patentowego	Pierwsze zgłoszenie patentowe złożone	Patent podstawowy blisko przyznania	Podstawowy Patent przyznany	Obszerne portfolio patentów udzielonych	0,5
Produkty	zalety produktu	Zalet produktu nie można zidentyfikować	Zalety produktu nie łatwe do zidentyfikowania	Zalety produktu wyraźnie rozpoznawalne	Zalety produktu potwierdzone przez pierwszych klientów	Zalety produktu potwierdzone przez wielu klientów	0,5
	Unikalna propozycja sprzedaży	Unikalna propozycja sprzedaży nie do zidentyfikowania	Unikalna propozycja sprzedaży nie łatwa do zidentyfikowania	Unikalna propozycja sprzedaży wyraźnie rozpoznawalna	Unikalna propozycja sprzedaży potwierdzona przez pierwszego klienta	Unikalna propozycja sprzedaży potwierdzona przez wielu klientów	0,5
	Skalowalność	Bardzo niska skalowalność	Niska skalowalność	Średnia skalowalność	Wysoka skalowalność	Bardzo wysoka skalowalność	0,5
	Konkurencja	Obecnie silna konkurencja	Potencjalnie silna konkurencja	Średnia konkurencja	Niska konkurencja	Długotrwała niska konkurencja	0,5

¹¹ G. Festela, M. Wuermseherb, G. Cattaneoc, *Valuation of Early Stage High-tech Start-up Companies*, "International Journal of Business", 2013, nr 18(3), s. 224.

Wdrożenie	Biznes Plan	Biznes plan nieuzasadniony	Biznes plan z szeregiem pytań otwartych	Biznes plan prawdopodobny	Od czasu do czasu sprawdzony biznes plan	Często sprawdzony biznes plan	1,0
	Techniczny plan rozwoju	Plan rozwoju technicznego nieuzasadniony	Plan rozwoju technicznego trudny do uzasadnienia	Plan rozwoju technicznego uzasadniony	Plan rozwoju technicznego może być wykonalny	Techniczny plan rozwoju bardzo wykonalny	0,5
	Plan marketingowy	Plan marketingowy nieuzasadniony	Plan marketingowy trudny do uzasadnienia	Plan marketingowy uzasadniony	Plan marketingowy być możliwy do wykonania	Plan marketingowy możliwy do wykonania	0,0
	Plan rozwoju biznesu	Plan rozwoju biznesu nieuzasadniony	Plan rozwoju biznesu trudny do uzasadnienia	Plan rozwoju biznesu uzasadniony	Plan rozwoju biznesu może być możliwy do realizacji	Plan rozwoju biznesu bardzo prawdopodobny do realizacji	0,0
Organizacja	Kompetencje zespołu zarządzającego	Kierownictwo ma wiele wad	Kierownictwo z niektórymi wadami	Kierownictwo kompletne	Kierownictwo jest kompletne i kompetentne	Kierownictwo jest kompletne i bardzo kompetentne	0,5
	Lokalizacja siedziby	Siedziba główna problematyczna	Siedzibę główną można poprawić	Siedziba główna jest w porządku	Siedziba główna ma swoje zalety	Siedziba główna ma wiele zalet	-0,5
	Kompetencje rady nadzorczej	Bardzo niskie kompetencje rady nadzorczej	niskie kompetencje rady nadzorczej	Średni poziom kompetencji rady nadzorczej	Wysoki poziom kompetencji rady nadzorczej	Bardzo wysoki poziom kompetencji rady nadzorczej	0,0
	wydajność procesów	procesy nieefektywne	Nie bardzo skuteczne procesy	Procesy efektywne	Procesy bardzo efektywne	Procesy wyjątkowo wydajne	0,0
Finansowanie	Plan Sprzedaży	Plan Sprzedaży nieuzasadniony	Plan sprzedaży trudny do uzasadnienia	Plan Sprzedaży uzasadniony	Konserwatywny plan sprzedaży	Bardzo konserwatywny plan sprzedaży	0,5
	Plan kosztów	Plan kosztów nieuzasadniony	Plan kosztów trudny do uzasadnienia	Plan kosztów uzasadniony	Plan kosztów konserwatywny	Plan kosztów bardzo konserwatywny	1,0
	Rentowność	Zasadniczo niska rentowność	Ryzyko niskiej rentowności	Średnia rentowność	Bieżąca wysoka rentowność	Zasadniczo wysoka rentowność	0,0
	Plan płynności	Środki finansowe na przyszły rok nie są zabezpieczone	Środki finansowe na przyszły rok są zabezpieczone	Środki finansowe na dwa lata do przodu są zabezpieczone	Środki finansowe na trzy lata do przodu są zabezpieczone	Środki finansowe na cztery lata do przodu są zabezpieczone	1,0
							7,5

Źródło: G. Festela, M. Wuermseherb, G. Cattaneoc, *Valuation of Early Stage High-tech Start-up Companies*, „International Journal of Business”, 2013, nr 18(3), s. 225.

Stopa dyskontowa, która odpowiada stopie kapitalizacji jako wymaganego zwrotu z kapitału własnego odzwierciedla koszty kapitałowe startupów. Aby ustalić stopę kapitalizacji, powinny być brane pod uwagę także kluczowe cechy młodych firm technologicznych. Współczynnik beta ma zasadnicze znaczenie jako wyraz ryzyka. W negocjacjach zespół założycielski przedstawia ryzyko, na ile to możliwe, i dlatego chce zaproponować niskie beta i uzasadnione koszty kapitału własnego w odniesieniu do wyceny. Niniejsza metoda ma zastosowanie do każdego startupu znajdującego się we wczesnym stadium rozruchu i ułatwia lepsze porównanie między przedsiębiorstwami. To może przyczynić się do sprawniejszych negocjacji między przedsiębiorcami i inwestorami w zakresie wartości firmy na

podstawie obiektywnych kryteriów unikając skupienia dyskusji na temat zbędnych szczegółów i utraty całościowego widzenia.¹²

Kolejną propozycję oceny atrakcyjności modeli biznesu, która w szczególności może zostać wykorzystana do przedsiębiorstw typu startup, jest koncepcja opracowana przez autora niniejszego rozdziału opublikowana w pracy: „Model ten opiera się na wykorzystaniu wzorów cząstkowych atrakcyjności inwestycyjnej modelu biznesu w części ilościowej i jakościowej”¹³.

W części ilościowej:

$$\text{Quantity Index (QNI)} = 0,20 * \Delta C/Z + 0,15 * \Delta C/WK + 0,30 * \Delta SOP + 0,35 * \Delta SZ + 100\%$$

gdzie: $\Delta C/Z$ – zmiana wskaźnika cena/zysk,

$\Delta C/WK$ – zmiana wskaźnika cena/ wartość księgową,

ΔSOP – zmiana wartości stopnia osiągnięcia prognozy zysku netto w badanych okresach,

ΔSZ – zmiana wartości stopy zwrotu w badanych okresach.

Indeks ilościowy oceny atrakcyjności modelu biznesu stanowi syntetyczną sumę ważoną zmienności wskaźników opisujących kreację wartości przedsiębiorstw. Składa się na nią suma zmienności wskaźnika cena do zysk, cena do wartości księgowej, stopień osiągnięcia prognozy zysku netto oraz stopy zwrotu. Wszystkie wartości wskaźników powinny być odnoszone do tych samych okresów.

Wykorzystano także sferę jakościową poszczególnych obszarów modelu biznesu. Wzór cząstkowy atrakcyjności inwestycyjnej modelu biznesu w części jakościowej przedstawia się następująco:

$$\text{Quality Index (QLI)} = 0,40 * LGD + 0,30 * PWK + 0,30 * IN + 100\%$$

gdzie: LGD – oceniona w skali Likerta logika generowania dochodów,

PWK – oceniona w skali Likerta propozycja wartości dla klientów,

IN – oceniona w skali Likerta innowacyjność modelu biznesu.

Indeks jakościowy oceny atrakcyjności modelu biznesu stanowi syntetyczną sumę ważoną ocenianych metodą ekspercką według skali Likerta zmiennych opisujących model biznesu. Zaliczono do nich logikę generowania dochodów, propozycję wartości dla klientów oraz innowacyjność modelu biznesu. Podobnie jak w indeksie ilościowym dla każdej ze zmiennych przypisano wagi. Przyjęto, że wskaźnik atrakcyjności inwestycyjnej modelu biznesu spółek notowanych na rynku Newconnect powinien opierać się na zmiennych ilościowych oraz jakościowych. Po wyliczeniu indeksów ilościowych oraz jakościowych oblicza się z nich średnią arytmetyczną stanowiącą wartość wskaźnika atrakcyjności inwestycyjnej modelu biznesu.

Wzór miary atrakcyjności inwestycyjnej modelu biznesu stanowiący średnią arytmetyczną czynników ilościowych oraz jakościowych modelu biznesu przedstawia się następująco:

$$\text{ABM} = (\text{Quantity Index (QNI)} + \text{Quality Index (QLI)}) / 2$$

gdzie: Quantity Index (QNI) – Indeks ilościowy,

Quality Index (QLI) – Indeks jakościowy.

¹² G. Festela, M. Wuermseherb, G. Cattaneoc, *op. cit.*, s. 226.

¹³ M. Jabłoński, *Ocena atrakcyjności inwestycyjnej modeli biznesu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2015, nr 73, s. 9.

Wszystkie opisane metody mają szereg wad, głównie opartych na subiektywności ocen o charakterze częściowo eksperckim. Nie da się tego uniknąć szczególnie gdy badania odnoszone są do sfery zarządzania zmiennymi związanymi z miarami opartymi na wartościach niematerialnych, trudno i jednoznacznie możliwych do skwantyfikowania. Ewidentnie należy zaznaczyć, że zauważa się potrzebę poszukiwania tego typu metod opartych na różnych zmiennych najlepiej nie budzących kontrowersji w odniesieniu do ich wiarygodności głównie związanej z możliwością powtarzania badań bez zagrożenia wysokiej subiektywności ocen. Ze względu na dużą zmienność dynamiczną modeli biznesu startupów szczególnie w ich początkowych etapach funkcjonowania zasadne jest szukanie nowych przestrzeni doskonalenia oceny ich atrakcyjności inwestycyjnej i wycen. Pomocne w tym mogą być także metody oparte na założeniach teorii opcji realnych.

5. Zastosowanie opcji realnych w aspekcie kryterium modelu biznesu jako narzędzia zmniejszania skutków niepewności

Metoda opcji rzeczywistych¹⁴ (*Real Options Valuation*, ROV) jest szczególnie przydatna w przypadku wyceny przedsiębiorstw, które charakteryzują się kilkoma rundami inwestowania oraz dużym stopniem niepewności co do przyszłości, podczas gdy zyski mogą się wahać od bankructwa do potencjalnie wysokiego zwrotu, jeśli dana branża będzie się pomyślnie rozwijać, a firma osiągnie pozycję lidera. Koncepcja opcji rzeczywistych opiera się na wspólnym wykorzystaniu założeń metody DCF i technik analizy decyzji. Fundusze Venture Capital dzielą inwestycję na kilka sekwencji, m.in. po to, aby motywować zarządy firm do osiągnięcia określonych celów, uzależniając od ich osiągnięcia kolejne rundy inwestowania. Inwestor, dzieląc inwestycję na kilka sekwencji, znacznie zmniejsza swoje ryzyko, czekając z wyłożeniem kolejnych kwot pieniędzy do czasu uzyskania określonych informacji.¹⁵ Jak pisze W. Patena w zasadzie każdy projekt można wycenić za pomocą metodologii opcji realnych, jeśli tylko zawiera możliwość (dostępną dla zarządzających projektem) pewnej elastyczności, na przykład porzucenia projektu, odłożenia realizacji w czasie lub dokonania zmian w trakcie realizacji. Reasumując, niemal każde przedsiębiorstwo można traktować jako zbiór opcji realnych.¹⁶ Model biznesu w tym ujęciu będzie stanowił istotny punkt odniesienia i obiekt będący przedmiotem wariantowania względem proponowanych opcji realnych. Kolejne elementy modelu biznesu mogą być postrzegane jako opcjonalne i które mogą być wymieniane na rzecz innych lub opuszczone całkowicie. W sposób analogiczny do opcji finansowych, wszystkie takie zjawiska nazywane mogą być opcjami rzeczywistymi. Jeśli możliwości inwestycyjne obejmują rzeczywiste możliwości, ważne jest, aby wziąć pod uwagę ich wartość. W związku z tym, przy określaniu opłacalności finansowej modelu biznesowego, który zawiera prawdziwe możliwości, konieczne jest wzięcie pod uwagę wartości tych opcji. Zamiast opracowania teoretycznych szczegółów wyceny, możliwe jest pokazanie, w jaki sposób opcjonalność może być zintegrowana z BMR (*business model representation*) i w jaki sposób rozważane opcje mogą mieć wpływ na kondycję finansową szacowaną dla konkretnego modelu biznesu.¹⁷ Jeśli chodzi o relację opcje realne a strategię przedsiębiorstw to interesujące wyniki analiz przedstawił T. Wiśniewski, M. Pawlak. Oprócz sprzyjających warunków dla zastosowania opcji realnych w strategiach przedsiębiorstw, istotna dla ich przydatności jest także postawa kadry

¹⁴ W literaturze przedmiotu zamiennie używa się wyrażen: opcje realne, opcje rzeczywiste, opcje rzeczowe.

¹⁵ P. Kossecki, *Kreowanie i pomiar wartości przedsiębiorstwa w świecie Internetu*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2011, s. 132–133.

¹⁶ W. Patena, *W poszukiwaniu wartości przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 242.

¹⁷ D. Kundisch, T. John, *Business Model Representation Incorporating Real Options: an Extension of e3-value*, Cooperative Computing & Communication Laboratory, 45th Hawaii International Conference on System Sciences, 2012, 2012 IEEE, Computer Society, s. 4456.

kierowniczej i realizowana wizja przyszłości. W przypadku, gdy firma chce decydować o przyszłości sektora, gdy powinna uwzględniać niepewne przyszłe czynniki oraz zachowania konkurentów, opcje realne stają się naturalnym narzędziem wspomagającym podejmowanie decyzji. Strategie wiodących na rynku przedsiębiorstw są z reguły kapitałochłonne, opierają się zwykle na innowacyjnych, mocno ryzykownych rozwiązaniach. Szczególnie istotne okazuje się dostrzeżenie alternatywnych scenariuszy rozwoju i zaprojektowanie możliwości reakcji na ich wystąpienie.¹⁸ Jak wskazuje K. Obłój w odniesieniu do zastosowania teorii realnych opcji w zarządzaniu strategicznym:

1. w warunkach skrajnej niepewności można budować racjonalne strategie, które mają postać zbioru realnych opcji,
2. różne rodzaje opcji realnych będą miały odmienną wartość dla różnych organizacji w zależności od konkretnej sytuacji w otoczeniu, a także od zasobów, umiejętności i historii tej organizacji,
3. myślenie o strategii w kategoriach sekwencji realnych opcji pozwala lepiej ocenić prawidłowość kierunków i wielkości inwestycji strategicznych niż klasyczne narzędzia budżetowania.

Realne opcje lepiej uwzględniają to, że:

- prawdopodobieństwa i prognozy zmieniają swoją wartość w czasie,
- zmienność sytuacji może wpływać bardzo dynamicznie na wartość przedsięwzięcia i wartość opcji – zarówno negatywnie jak i pozytywnie,
- nie wystarczy stworzyć wartość na rynku, ale trzeba jeszcze zbudować mechanizm jej zawłaszczania, a jego skuteczność wcale nie jest oczywista w momencie przedsięwzięć strategicznych,
- momentów decyzyjnych może być wiele, a tempo uczenia się firmy oraz jej zasoby zmieniają szanse sukcesu i niepowodzenia.¹⁹

C. Krychowski zwraca uwagę na problematykę zastosowania opcji realnych w projektowaniu modeli biznesu. Jak pisze, literatura przedmiotu podkreśla wysoki poziom niepewności modelu biznesu. Innowator nie wie od samego początku jaki będzie efekt proponowanego modelu biznesu. Dlatego zasadne jest wykorzystanie opcji realnych. Główną korzyścią z opcji realnych w porównaniu do konwencjonalnych narzędzi wyceny inwestycji strategicznych, takich jak NPV (*Net Present Value*) i innych metod opartych na metodzie DCF (*Discount Cash Flow*) jest możliwość oceny, które projekty inwestycyjne mogą być lepiej dostosowane do sytuacji gospodarczej i charakteryzują się większą elastycznością. Dzięki opcjom realnym, możliwe jest pogodzenie zamierzeń strategicznych i analizy finansowej. Także lepiej jest zrozumieć, dlaczego niektóre duże projekty są podejmowane dla "strategicznymi" przyczyn mimo negatywnego NPV i vice-versa.²⁰ To rozumowanie można zastosować w kontekście projektowania i rozwoju modeli biznesu, szczególnie dla startupów, których scenariusze rozwoju mogą się dynamicznie zmieniać i z powodu niepewnych założeń brzegowych i trudnych do przewidzenia przyszłych przepływów pieniężnych. Wtedy też występują szczególne problemy w zakresie wyceny ich wartości. Logika metody opcji rzeczowych oparta jest na założeniu iż przyszłe możliwości inwestowania i rozwoju są uzależnione od uprzednich decyzji inwestycyjnych. Rozwój firmy postrzegany jest jako sekwencja decyzji. Akcentowanie sekwencyjności i możliwości wprowadzania sukcesywnych korekt w procesie budżetowania kapitałowego (czy też szerzej w procesie rozwoju firmy) w odróżnieniu od analizowania pewnych decyzji jako rozstrzygnięć typu „teraz lub nigdy” stanowi – zdaniem zwolenników tej metody

¹⁸ T. Wiśniewski, M. Pawlak, *Analiza możliwości wykorzystania teorii opcji realnych w formułowaniu strategii przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 761, „Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia”, 2013, nr 60, s. 583.

¹⁹ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 175–181 i 194–195.

²⁰ C. Krychowski, *How can real options help define optimal timing in business model dynamics?*

An application to the mobile telecommunications industry, XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique, Rennes, 26–28 maj 2014, s. 6.

– istotę różnicy pomiędzy metodą opcji rzeczowych a DCF (i innymi metodami opartymi na dyskontowaniu oczekiwanych przepływów pieniężnych).²¹

Zastosowanie opcji realnych pozwala w ramach przedsiębiorczych procesów przekształcać nowatorskie pomysły w dochodowe przedsięwzięcia. Pojawienie się opcji dla firmy będzie w szczególności stanowiło strategiczne budowanie nowych i strategicznych kompetencji dla wykonania tych opcji.²²

6. Operacjonalizacja zastosowania opcji realnych w projektowaniu modeli biznesu

W procesie operacjonalizacji szacowania rezultatów zastosowania opcji realnych wykorzystuje się technikę drzew decyzyjnych. Budowanie drzewa decyzyjnego zazwyczaj wymaga wielu prób, a w miarę jak decydent coraz lepiej rozumie analizowany problem do pierwotnej struktury wprowadza wiele zmian. Drzewa decyzyjne to modele, i jako takie są uproszczeniem rzeczywistego problemu. To uproszczenie jest najważniejszą zaletą procesu modelowania, ponieważ sprzyja ono zrozumieniu sytuacji, w czym normalnie przeszkadzają liczne szczegóły i złożona struktura zadania. W drzewach decyzyjnych stosuje się dwa symbole. Czworokąt oznacza węzeł decyzyjny, a ponieważ każda gałąź odchodząca z tego węzła stanowi jedną z możliwości wyboru, spoglądając na drzewo decydent może w tym miejscu zdecydować, w którym kierunku będzie podążał. Z kolei kółko oznacza węzeł losowy. Gałęzie wychodzące z takiego węzła przedstawiają możliwe wyniki danego kierunku działania, a gałąź, którą będzie dalej śledził decydent zostanie wskazana nie przez niego lecz przez okoliczności, które leżą poza jego kontrolą. Gałęzie wychodzące z kółka są zatem oznaczone oszacowanym przez decydenta prawdopodobieństwem, że dalszy przebieg procesu decyzyjnego zgodny będzie ze wskazanym kierunkiem. Drzewo decyzyjne składa się kilku strategii. Strategia to plan działania podpowiadający, jaką opcję należy wybrać przy każdym węźle decyzyjnym, do którego prowadzi dana strategia.²³ W opisanym poniżej przykładzie zastosowano wspomniane drzewa decyzyjne w analizie opcji.

W celu pokazania możliwości zastosowania opcji realnych w procesie projektowania modeli biznesu opisano dwa strumienie podejmowania decyzji biznesowych z zastosowaniem teorii opcji realnych. W pierwszym przykładzie (por. rysunek 3) pokazano opcje w kontekście wdrożenia modelu biznesu sektora OZE (odnawialnych źródeł energii) gdzie czynnikiem uzależniającym podjęcie optymalnych decyzji jest wprowadzenie przez decydentów nowych przepisów prawa w zakresie OZE mających kluczowy wpływ na skuteczność i efektywność proponowanego modelu biznesu. W przypadku drugim (por. rysunek 4) pokazano możliwość zastosowania opcji odroczenia w kontekście prowadzenia spółki na ASO²⁴ NewConnect w oparciu o wdrożenie niniejszego modelu biznesu sektora OZE.

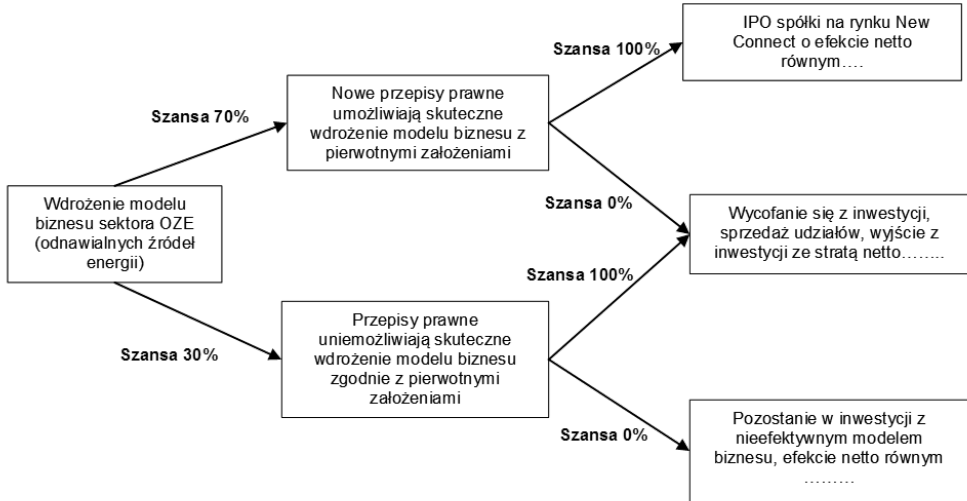
²¹ W. Rudny, *Opcje rzeczowe w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2009, s. 189.

²² T. Burger–Helmchen, *Justifying the origin of real options and their difficult evaluation in strategic management*, "Schmalenbach Business Review", Vol. 59, October 2007, s. 387.

²³ P. Goodwin, G. Wright, *Analiza decyzji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 185–189.

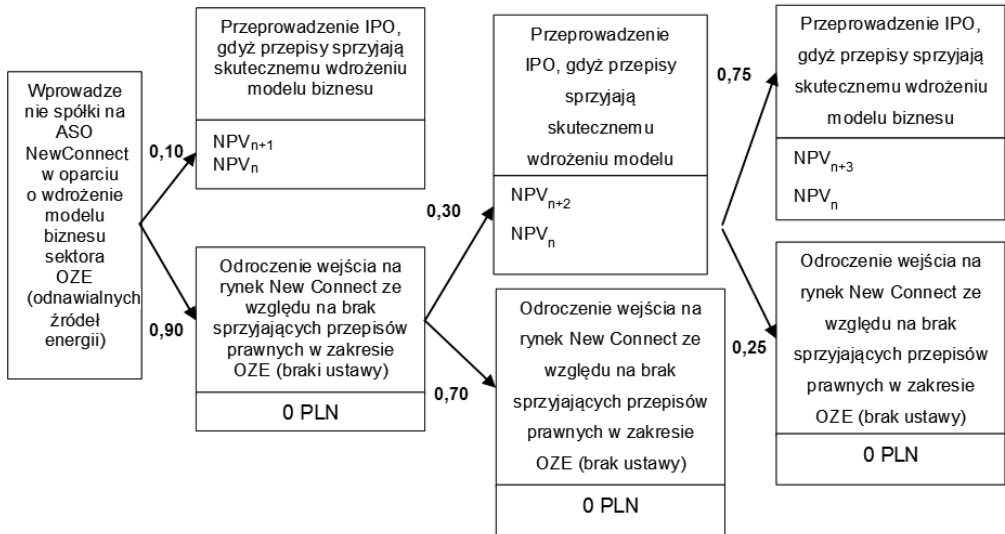
²⁴ ASO – Alternatywny System Obrotu.

Rysunek 3. Drzewo decyzyjne dla wdrożenia modelu biznesu sektora OZE debiutującego na rynku New Connect



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Strategia Organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 182.

Rysunek 4. Drzewo decyzyjne dla przeprowadzenia IPO w modelu biznesu związanego z sektorem OZE



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Strategia Organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 187.

W zaprezentowanych przykładach skuteczność proponowanego modelu biznesu zależy od wprowadzenia ustawy regulującej ten obszar gospodarki. Nowe przepisy prawne mogą sprzyjać skutecznemu wdrożeniu owego modelu biznesu. Obszar ten w pierwszej chwili stanowi bardzo atrakcyjny obszar aktywności gospodarczej o wysokim potencjale rozwoju. W przypadku braku nowelizacji ustawy o OZE szanse na osiągnięcie sukcesu i wykreowania wartości dla udziałowców maleją. W wyniku analizy przeprowadzonej z wykorzystaniem drzewa decyzyjnego powstają trzy ostateczne możliwości zakończenia procesu decyzyjnego:

1. IPO²⁵ spółki na rynku NewConnect i osiągnięcie oczekiwanego efektu ekonomicznego,
2. wycofanie się z inwestycji, sprzedaż udziałów oraz wyjście z inwestycji możliwe, że wraz z dotkliwą stratą,²⁶
3. pozostanie w procesie inwestycyjnym z nieefektywnym modelem biznesu, narażenie na bardzo wysokie straty, trudne do oszacowania.

W każdym przypadku oszacowano prawdopodobieństwo potencjalnego rezultatu. Na rysunku 4 przedstawiono drzewo decyzyjne dla przeprowadzenia IPO spółki charakteryzującej się modelem biznesu, którego skuteczność jest uzależniona od przyjętych rozwiązań ustawowych w zakresie OZE gdzie wartość opcji stanowi maksimum możliwości wypłaty wynikającej z wykonania inwestycji w danym momencie (w latach n , $n+1$, $n+2$ i $n+3$) oraz wartości zerowej. Opcje realne dla tego przykładu są możliwe do realizacji w okresie zaprezentowanym za pomocą drzewa decyzyjnego. Przeprowadzenie IPO jest zależne od czasu wdrożenia korzystnych rozwiązań ustawowych w zakresie OZE.²⁷ W tym przypadku mamy do czynienia z opcją opóźnienia, która daje możliwość wyboru momentu rozpoczęcia realizacji inwestycji. W sytuacji zaistnienia niekorzystnych dla firmy okoliczności rynkowych opcja opóźnienia daje możliwości uniknięcia nieopłacalnych inwestycji i poniesienia strat. Inwestycja może jednak stać się opłacalna, jeśli zostanie wykonana w późniejszym terminie, w korzystnych dla firmy warunkach rynkowych.²⁸

7. Metoda lean startup a zastosowanie opcji realnych

Metoda Lean startup jest wyjściem naprzeciw poszukiwaniu rozwiązań adekwatnych dla zarządzania innowacyjnymi i przedsiębiorczymi przedsięwzięciami. Jej autorzy wskazują na problem polegający na tym, że dotychczasowe metody i techniki zarządzania sprawdzają się w dojrzałych, często dużych przedsiębiorstwach. W przypadku kwestii startupów i innowacji menadżerowie działają „po omacku” a owe metody i techniki zarządzania nie sprawdzają się. Stąd warunkiem sukcesu jest dokonywanie ciągłych zwrotów w zakresie proponowanych produktów i usług, strategii i modeli biznesu. Jak pisze E. Ries zwrot nie jest tylko nawoływaniem do zmiany. Jest to szczególnie forma usystematyzowanej zmiany, służąca sprawdzeniu nowej fundamentalnej hipotezy dotyczącej produktu, modelu biznesowego i motoru wzrostu. Zwrot leży u sedna modelu Lean startup. To właśnie zwroty powodują, że firmy stosujące Lean startup są odporne na błędy – kiedy podejmujemy błędną decyzję,

²⁵ IPO (ang. *Initial Public Offering*) – jest to pierwsza oferta publiczna, pierwotna emisja akcji.

²⁶ Opcje rezygnacji zazwyczaj występują w przemysłach wymagających wysokich nakładów inwestycyjnych (np. przemysł lotniczy), w projektach obarczonych dużym ryzykiem (np. wprowadzenie nowego produktu na rynek) lub projektach charakteryzujących się etapowością (np. prace badawczo – rozwojowe, *venture capital*). Por.: W. Rudny, *Opcje rzeczowe w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im Karola Adamieckiego w Katowicach, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach 2009, Katowice, s. 110.

²⁷ W okresie od początku istnienia rynku NewConnect do końca roku 2014 upadłość ogłosiło 17 spółek. Duży udział w tym miały spółki sektora OZE.

²⁸ E. Dziawgo, *Opcje rzeczywiste w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. /W:/ Zarządzanie wartością firmy w dobie kryzysu*, red. nauk.: S. Kasiewicz, L. Pawłowicz, CeDeWu, Warszawa 2003, s. 180.

disponujemy narzędziami umożliwiającymi dostrzeżenie tego faktu oraz zwinnością ułatwiającą znalezienie nowej ścieżki rozwoju.²⁹

Zastosowanie opcji realnych do zarządzania rozwojem startupów może stanowić operacyjne rozwinięcie tej proponowanej filozofii kreowania nowych skutecznych przedsięwzięć biznesowych. Zastosowanie opcji realnych przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych ale w szczególności w procesie początkowego rozwoju modelu biznesu startupu może znacząco zwiększać elastyczność stosowanych rozwiązań oraz neutralizować niepewność. Liczba zmiennych, które wpływają na powodzenie lub porażkę nowego przedsięwzięcia biznesowego jest tak duża, że należy stosować wszelkie metody aby zmniejszyć ryzyko biznesowe. Fundamentem dla skutecznego i efektywnego wdrażania nowych modeli biznesu jest „zarządzanie przez zwroty”.³⁰ Jak sądzę „zarządzanie przez zwroty” w zakresie strategii i modeli biznesu jest warunkiem osiągnięcia sukcesu we współczesnym niepewnym i nieprzewidywalnym otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Wspólne wykorzystanie koncepcji Lean management oraz opcji realnych może pomóc menedżerom w okiełznaniu czynników determinujących potrzeby dostosowywania proponowanego rozwiązania biznesowego do potrzeb rynku i zapewnienia możliwości wykreowania wartości dla udziałowców dzięki skutecznemu i efektywnemu wdrożeniu innowacyjnego modelu biznesu.

8. Zakończenie

Wzrastająca niepewność, nieprzewidywalność i niestabilność sytuacji rynkowej jest faktem. Współcześni projektanci przedsięwzięć biznesowych poruszają się w skrajnie innych warunkach niż ich poprzednicy jeszcze dekadę temu. Możliwość tworzenia nowych modeli biznesu jest obecnie bardzo łatwe. Umożliwiają to współczesne determinanty objaśniające współczesne środowisko biznesowe. Są nimi między innymi: globalizacja, era Internetu, gospodarka oparta na wiedzy oraz społeczeństwo informacyjne. Sukcesy takich firm jak Apple, Google, Facebook czy Microsoft działają na wyobraźnię naśladowców ich sukcesu. Założenie o, którym pisali już w roku 1979 Milton i Rose Friedman, że gdziekolwiek mógł działać wolny rynek, gdziekolwiek istniało coś zbliżonego do równości szans, tam przeciętny człowiek był w stanie osiągnąć taki poziom życia, o jakim nigdy przedtem nie mógł marzyć³¹ jest obecnie nadal aktualne. Tą szansę mają kreatorzy nowych modeli biznesu licząc na porównywalne sukcesy wspomnianych wyżej projektów biznesowych. Wiele projektów typu startup jednak podlega szybkiej śmierci z powodu różnych błędów popełnianych przez ich twórców. Dlatego też obecnie trwają poszukiwania nowych metod i technik zarządzania skierowanych szczególnie do młodych i innowacyjnych przedsiębiorstw, które mają im pomóc w drodze ku kreacji wartości. Wykorzystanie nowatorskich metod zarządzania opartych na modelu Lean Startup oraz teorii opcji realnych może przyczynić się do lepszego przygotowania i wdrożenia modeli biznesu startupów. Zastosowanie tego podejścia może zwiększyć elastyczność tego typu przedsiębiorstw i zneutralizować skutki wpływu niepewności na ich rozwój.

Bibliografia

1. Blank S., Dorf B., *Podręcznik Startupu, bodowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice 2013.
2. Blank S., *Why the Lean Start-Up Changes Everything*, „Harvard Business Review”, May 2014.
3. Burger-Helmchen T., *Justifying the origin of real options and their difficult evaluation in strategic management*, „Schmalenbach Business Review”, Vol. 59, October 2007.

²⁹ E. Ries, *Metoda Lean Startup*, Helion, Gliwice 2012, s. 151.

³⁰ Nazwa własna proponowana przez autora niniejszego rozdziału.

³¹ M. Friedman, R. Friedman, *free to Choose: A personal Statement, A Harvest Book*, Harcourt, Inc. San Diego, CA, 1990.

4. Croll A., Yoskovitz B., *Metoda Lean Analytics, Zbuduj sukces startupu w oparciu o analizę danych*, Helion, Gliwice, 2014.
5. Damodaran A., Valuing Young, *Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, Social Science Research Network, Stern School of Business, New York University, 12 June 2009.
6. Dziawgo E., *Opcje rzeczywiste w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. /W:/ Zarządzanie wartością firmy w dobie kryzysu*, red. nauk.: S. Kasiewicz, L. Pawłowicz CeDeWu, Warszawa 2003.
7. Festela G., Wuermseherb M., Cattaneoc G., *Valuation of Early Stage High-tech Start-up Companies*, „International Journal of Business”, 2013, nr 18(3).
8. Friedman M., Friedman R., *Free to Choose: A personal Statement, A Harvest Book*, Harcourt, Inc. San Diego, CA, 1990.
9. Goodwin P., Wright G., *Analiza decyzji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
10. <http://practicetrumpstheory.com/home>.
11. Jabłoński M., *Ocena atrakcyjności inwestycyjnej modeli biznesu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2015, nr 73.
12. Kossecki P., *Kreowanie i pomiar wartości przedsiębiorstwa w świecie Internetu*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2011.
13. Krychowski C., *How can real options help define optimal timing in business model dynamics?, An application to the mobile telecommunications industry*, XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique, Rennes, 26–28 Maj.
14. Kundisch D., John T., *Business Model Representation Incorporating Real Options: an Extension of e3-value*, Cooperative Computing & Communication Laboratory, 45th Hawaii International Conference on System Sciences, 2012, 2012 IEEE, Computer Society.
15. Martins Rodrigues B.M., *A New Insigh into the Valuation of Start-ups: Bridging the Intellectual Capital Gap in Venture Capital Appraisals*, Electronic Journal on Knowledge Management, 2003, Volume 1 Issue 2.
16. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
17. Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych, podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice, 2012.
18. Patena W., *W poszukiwaniu wartości przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
19. Piotrowska K., *Ekonomiczna niepewność a stosunek do prowadzenia działalności gospodarczej. /W:/ K. Zagórski, A. K. Koźmiński, W. Morawski, K. Piotrowska, G. Rae, M. Strumińska-Kutra, Podstawy ekonomiczne w czasach niepewności*, Wydawnictwo naukowe Scholar, Warszawa 2015.
20. Ries E., *Metoda Lean Startup*, Helion, Gliwice 2012.
21. Ries E., *The Lean Startup*, Penguin Books Ltd, 2011.
22. Rudny W., *Opcje rzeczowe w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2009.
23. Szymański W., *Niepewność i niestabilność gospodarcza, gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa 2011.
24. Wiśniewski T., Pawlak M., *Analiza możliwości wykorzystania teorii opcji realnych w formułowaniu strategii przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 761, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nr 60, 2013.

Summary

CREATION VALUE OF ENTERPRISES WITH LOW VALUE OF CAPITAL – CHALLENGES OF ERA INNOVATION IN UNSTABLE MARKET

The paper presents the problem of maximize the value of the startups and defines their ability to achieve their success by using a common approach based on Lean startup concept and real options theory. Author of the study presents the assumption that investors will be interested in investing in the company, if they are convinced of its investment attractiveness, taking into account different criteria. The main criterion adopted the attributes of the business model available to business startup type. In article was presented that uncertainty enforces the need for intelligent solutions in the field of business models with the use of financial engineering and real options. In the practical part was presented examples of the use of real options in the design of business model. In article identified also several tools to assess and valuation of startups based on criteria connected with business model concept.

Ryszard Węgrzyn
Katedra Analizy Rynku i Badań Marketingowych
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

PROBLEMY OKREŚLANIA KAPITAŁU EKONOMICZNEGO W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM FINANSOWYM¹

Streszczenie

Kapitał ekonomiczny jest bardzo użyteczną miarą stosowaną w zarządzaniu ryzykiem finansowym, które przyczynia się do maksymalizacji wartości dla udziałowców banków, jak i dużych korporacji. Zagregowany kapitał ekonomiczny dla całego przedsiębiorstwa, który jest wyliczany z uwzględnieniem zdwywersyfikowanej jego działalności, odzwierciedla pożądany poziom kapitału, który przedsiębiorstwo powinno posiadać dla zabezpieczenia się przed przyjętymi ryzykami.

Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na istotne problemy związane z określaniem kapitału ekonomicznego. W opracowaniu zostały przedstawione w szczególności etapy procesu budowy modelu wartości zagrożonej (VaR), które łączą się z koniecznością rozstrzygnięcia określonych problemów i podjęciem odpowiednich decyzji, a także nowe rodzaje ryzyka, które były do tej pory często ignorowane. Wskazano także na problemy agregacji ryzyka, zwłaszcza agregacji za pomocą funkcji copula oraz ryzyko stosowanego modelu ryzyka.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie ryzykiem finansowym zostało określone przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego² jako sekwencja czterech procesów: identyfikacji zdarzeń, w określonych kategoriach ryzyka rynkowego, kredytowego, operacyjnego i innych; oceny ryzyka na podstawie danych i modelu ryzyka; monitorowanie i raportowanie oceny ryzyka w odpowiednim czasie; oraz kontroli tego ryzyka przez kierownictwo wyższego szczebla. Na praktykę zarządzania ryzykiem finansowym istotny wpływ miał wzrost nadzoru i regulacji banków i innych instytucji finansowych. Opracowana w 1988 r. przez Komitet

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego. Nr 01/WZ-KAR/01/2015/S/5001.

² *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, 2001, <http://www.bis.org>.

Bazylejski Umowa Kapitałowa zwana Bazyleą I obejmowała tylko ryzyko kredytowe w portfelu bankowym. W 1996 r. rozszerzono ją o ryzyko rynkowe w portfelu handlowym, a nowa umowa Bazylea II, opublikowana w 2004 r., udoskonaliła oceny ryzyka kredytowego oraz rozszerzyła kalkulację kapitału podwyższonego ryzyka o ryzyko operacyjne. Również w Bazylei II zostały zastosowane minimalne współczynniki wypłacalności w zakresie zarządzania aktywami, usług maklerskich, a także w zakresie tradycyjnych operacji bankowych.

W 2010r. Komitet Bazylejski ogłosił kolejne rekomendacje regulacji dotyczących wymogów kapitałowych i zarządzania ryzykiem w bankach, nazywanych Bazyleą III. Regulacje te mają na celu zwiększenie bezpieczeństwa banków, gdyż Bazylea II nie spełniła pokładanych w niej nadziei, przede wszystkim nie zapobiegła światowemu kryzysowi finansowemu. Regulacje te zakładają, że podwyższanie wymogów kapitałowych i tworzenie buforów będzie następowało stopniowo, a ostateczne wprowadzenie regulacji Bazylei III ma nastąpić w 2019r. Główne założenia Bazylei III mają na celu zwiększenie stabilności sektora bankowego w czasie możliwych zawirowań na rynkach finansowych. Wprowadza się dodatkowe bufory kapitałowe, które zwiększają odporność instytucji finansowych na straty, ograniczenia na dopuszczalną skalę niedopasowania struktury płynnościowej i zapadalności aktywów i pasywów, minimalne wymogi płynnościowe, a także maksymalny poziom dźwigni finansowej. Problemem pozostaje natomiast właściwy pomiar ryzyka. Obserwowane duże różnice w wycenie tego samego ryzyka przez różne instytucje stanowi przesłankę do ujednocnienia metody jego pomiaru. Zadanie to nie jest jednak łatwe ze względu na wiele problemów związanych z określeniem modelu dobrze kwantyfikującego ryzyko.³

Miary używane do szacowania ryzyka ewoluowały oddzielnie i przy zastosowaniu różnych podejść w trzech szerokich dziedzinach: bankowości, zarządzaniu portfelem i dużych korporacjach. Motywacją do zarządzania ryzykiem w dużych korporacjach jest potencjał wzrostu wartości przedsiębiorstwa, a zatem podniesienia wartości dla udziałowców i posiadaczy obligacji. Co więcej, duże korporacje mają określony rating kredytowy, który wpływa na wartość ich akcji i obligacji, a agencje ratingowe wymagają, aby zarządzanie ryzykiem i kapitalizacja przedsiębiorstwa odpowiadały danej ocenie. Z tych powodów zarządy i wyższe kadry kierownicze dużych korporacji stosunkowo szybko przyjęły wysokie standardy zarządzania ryzykiem, które zostały wyznaczone przez banki.⁴

Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na istotne problemy związane z określaniem kapitału ekonomicznego w jego prostej oraz zagregowanej postaci. W opracowaniu przedstawiono koncepcję określania kapitału ekonomicznego za pomocą stosunkowo uniwersalnego podejścia opartego na tzw. wartości zagrożonej (VaR, *value at risk*). W szczególności zaprezentowano różne podejścia do modelowania VaR oraz kolejne etapy procesu budowy modelu VaR, które łączą się z koniecznością rozstrzygnięcia określonych problemów i podejmowaniem odpowiednich decyzji. W części drugiej wskazano z kolei na problemy agregacji ryzyka, zwracając uwagę zwłaszcza na agregację za pomocą różnych funkcji copula oraz przy zastosowaniu strategii ograniczającej ryzyko.

2. Problemy pomiaru kapitału ekonomicznego

Szacowanie ryzyka w dużych korporacjach, podobnie jak w bankach, przebiega zwykle z dołu do góry. Ryzyka najpierw są szacowane na najbardziej elementarnym poziomie, często instrument po instrumencie, i zgodnie z rodzajem ryzyka, tzn. oddzielnie dla ryzyka rynkowego, kredytowego i innych ryzyk. Potem jednostkowe pozycje są stopniowo agregowane w portfele podobnych instrumentów

³ Szerzej na ten temat: P. Bańbuła, *Polityka makroostrożnościowa: przesłanki, cele, instrumenty i wyzwania*, Materiały i Studia Narodowego Banku Polskiego, 2013, nr 298; D. Garczyński, *Bazylea III i jej konsekwencje dla sektora bankowego w Polsce*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin, 2011, Vol. XLV(2).

⁴ C. Alexander, *Market Risk Analysis. Value-at-Risk Models*, John Wiley & Sons, Chichester, England 2008, s. 7.

albo działalności, te są agregowane w jednostki biznesowe, a następnie ma miejsce agregacja poprzez wszystkie jednostki biznesowe w przedsiębiorstwie. Zazwyczaj dopiero na samym końcu ryzyko jest agregowane poprzez główne rodzaje ryzyk, aby uzyskać całościową reprezentację ryzyka na poziomie spółki albo grupy.⁵

Zarządzający ryzykiem pełnią ważną rolę, którą jest zapewnienie, aby kapitalizacja była wystarczająca do pokrycia ryzyk, które zostały przyjęte. Zadaniem menedżerów ryzyka w dużych korporacjach jest zatem ocena poziomu ryzyka w stosunku do kapitalizacji, na różnych poziomach działalności i w ramach każdej linii biznesowej.

Ryzyka finansowe przyjmowane przez duże korporacje są zwykle zarządzane z zastosowaniem koncepcji kapitału ekonomicznego. Kapitał ekonomiczny (EC, economic capital) to pojęcie, którym zwykle określaną jest szczególna miara ryzyka, szacowana zgodnie z wewnętrznymi metodami przedsiębiorstwa. Zagregowany kapitał ekonomiczny dla całego przedsiębiorstwa, który jest wyliczany z uwzględnieniem zdwersyfikowanej jego działalności, odzwierciedla pożądany poziom kapitału, który przedsiębiorstwo powinno posiadać dla zabezpieczenia się przed przyjętymi ryzykami. Jednak składniki kapitału ekonomicznego, które są powiązane z poszczególnymi rodzajami działalności, nie muszą oznaczać kapitału rzeczywistego w ogóle. Kapitał rzeczywisty powinien być dodawany, natomiast EC jest miarą ryzyka i jego agregacja powinna uwzględniać korelację pomiędzy różnymi składnikami.

Szacowanie EC opiera się ogólnie na kwantyfikacji strat ekstremalnych, a stosowane metody szacowania naśladują często metodologię bazylejską. Dlatego też podczas, gdy niektóre przedsiębiorstwa opierają szacowanie EC wyłącznie na metodzie *stress testingu*,⁶ inne używają takich miar ryzyka, jak wartość zagrożona (VaR, *value at risk*) czy warunkowa wartość zagrożona (*conditional VaR*).⁷

VaR można określić jako maksymalną możliwą utratę wartości (podmiotu gospodarczego, portfela inwestycyjnego) w danym okresie przy ustalonym prawdopodobieństwie (np. 99,97%).

Formalnie VaR określa się za pomocą następującego wzoru:

$$P(W \leq W_0 - VaR) = \alpha,$$

gdzie:

- P – prawdopodobieństwo zajścia zdarzenia,
- W_0 – obecna wartość podmiotu (portfela),
- W – wartość podmiotu na koniec okresu, traktowana jako zmienna losowa,
- α – poziom tolerancji.

Formuła ta oznacza, że z prawdopodobieństwem równym przyjętemu poziomowi tolerancji α zajdzie takie zdarzenie, że wartość na koniec okresu będzie mniejsza lub równa wartości obecnej pomniejszonej o VaR. A zatem VaR jest to taka utrata wartości, że prawdopodobieństwo jej wystąpienia lub przekroczenia w danym okresie równe jest ustalonemu poziomowi tolerancji.⁸ Jeżeli na przykład poziom tolerancji zostanie określony jako 0,1%, to VaR na poziomie 100 mln zł oznacza, że prawdopodobieństwo utraty wartości w danym okresie na poziomie 100 mln zł lub więcej wynosi 0,1%.

⁵ C. Alexander, *Market Risk...*, *op. cit.*, s. 8.

⁶ *Stress testing* to narzędzie zarządzania ryzykiem służące do kwantyfikacji wielkości potencjalnych strat w wypadku tzw. *stress events* i kwantyfikacji scenariuszy, w wypadku których takie straty mogą wystąpić. *Stress event* jest definiowany jako wyjątkowe, ale wiarygodne zdarzenie, na które jest narażone przedsiębiorstwo.

⁷ C. Alexander, *Market Risk...*, *op. cit.*, s. 416.

⁸ Por.: *Zarządzanie ryzykiem...*, *op. cit.*, 99–103, M. Doman, R. Doman, *Modelowanie zmienności i ryzyka. Metody ekonometrii finansowej*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 196 i dalsze, C. Butler, *Tajniki Value at Risk*, K.E. Liber, Warszawa 2001.

W modelowaniu VaR można wyróżnić następujące modele podstawowe łączące się z zastosowaniem określonego podejścia:

- normalny model liniowy VaR – łączący się z przyjętym założeniem wielowymiarowej normalności rozkładu stóp zwrotów czy dochodów z portfela oraz wymogiem liniowości portfela,
- model historyczny VaR – oparty na dużej liczbie danych historycznych,
- model Monte Carlo VaR – oparty na symulacji Monte Carlo, gdzie przyjmuje się określony hipotetyczny model kształtowania się stóp zwrotu czy dochodów.

Główne zalety i ograniczenia każdego podejścia to:

- normalny model liniowy VaR – nie sprawia trudności analitycznych, natomiast ograniczony do liniowych portfeli i może być uogólniony tylko do kilku prostych postaci parametrycznych, na przykład t Studenta lub mieszanki rozkładów normalnych i t Studenta,
- model historyczny VaR – nie ma założenia o parametrycznej postaci rozkładu czynników ryzyka, zakłada natomiast, że wszystkie możliwe przyszłe zmiany miały miejsce w przeszłości. To nakłada bardzo rygorystyczne, często nierealne, wymogi dotyczące danych,
- model Monte Carlo VaR – jest bardzo elastyczny i może być stosowany do każdego rodzaju pozycji, w tym portfeli nieliniowych, z drugiej strony potrzebuje dużej mocy obliczeniowej bez wyrafinowanych metod pobierania próby, a błędy symulacji mogą być znaczne.⁹

W procesie budowy modelu VaR można wyróżnić poszczególne etapy, które łączą się najczęściej z potrzebą rozstrzygnięcia określonych problemów i podjęciem odpowiednich decyzji. Do etapów tych należą:¹⁰

1. Określenie portfela (linii biznesowych, instrumentów) i identyfikacja czynników ryzyka. Portfel można scharakteryzować poprzez posiadane aktywa i wagi portfelowe.
2. Ustalenie podstawowych parametrów modelu. Podstawowe parametry modelu VaR to poziom ufności i horyzont ryzyka, które dodatkowo wpływają na oszacowanie VaR. Dobór tych parametrów zależy od końcowego zastosowania modelu. Na przykład, ograniczenia handlowe mogą być ustalone przy 95% poziomie ufności i horyzoncie 1 dnia, podczas gdy szacunki kapitału ekonomicznego mogą być oparte na 99,9% poziomie ufności i horyzoncie 1 roku.
3. Mapowanie portfela względem jego czynników ryzyka. Pociąga to za sobą budowę modelu stóp zwrotu z portfela lub dochodu, jako funkcji wartości bezwzględnych lub procentowych zwrotów względem czynników ryzyka. Proces mapowania czynników ryzyka znacznie ułatwia: kolejne obliczenia VaR, które w wielu przypadkach byłyby niemożliwe bez odwzorowania czynników ryzyka; oraz skuteczne zabezpieczenie całego przedsiębiorstwa przed ryzykiem, jako że podstawowe czynniki ryzyka mogą być izolowane i ich ekspozycje na ryzyko kompensowane centralnie.
4. Modelowanie ewolucji czynników ryzyka w horyzoncie ryzyka. W tym etapie należy wybrać jedno z podejść w modelowaniu VaR. Zarówno w parametrycznym liniowym modelu VaR, jak i modelu Monte Carlo, zakłada się znajomość funkcjonalnej postaci dla wielowymiarowego procesu stochastycznego generującego szereg czasowy zwrotów z czynników ryzyka. Na przykład, można założyć, że proces niezależny i o rozkładzie normalnym generuje każdy szereg zwrotów z czynników ryzyka. W tym przypadku zwroty z każdego czynnika ryzyka nie charakteryzuje autokorelacja lub zmieniająca się w czasie zmienność, jednak zakłada się, że zwroty te w każdym punkcie czasowym są skorelowane ze sobą. W modelu historycznym VaR stosuje się empiryczny rozkład zwrotów z czynników ryzyka, nie zakładając, że ma on określoną postać parametryczną. Model ten jest oparty jedynie na zmianach czynników ryzyka i zależnościach występujących w próbie danych historycznych. Co ważne, nie jest oparty na macierzy kowariancji, która odzwierciedlałaby zmiany czynników ryzyka i zależności.

⁹ C. Alexander, *Market Risk...*, op. cit., s. 51.

¹⁰ C. Alexander, *Market Risk...*, op. cit., s. 49–51.

5. Rewaluacja portfela dla każdej realizacji czynników ryzyka. Tu zwykle zakłada się, że wrażliwość czynników ryzyka jest stała w horyzoncie ryzyka. Wrażliwości te zależą jednak od wartości czynników ryzyka, a wartości czynników ryzyka zmieniają się w horyzoncie ryzyka. W związku z tym, występuje tutaj najczęściej ciche założenie, że portfel jest równoważony, aby utrzymać stałą wrażliwość czynników ryzyka.
6. Budowanie rozkładu stóp zwrotów lub dochodów z portfela. To, który z tych rozkładów jest stosowany, zależy od sposobu mapowania czynnika ryzyka. W niektórych przypadkach jest bardziej naturalne generowanie rozkładów dochodów, w innych rozkładów stóp zwrotów. Zarówno stopy zwrotu z portfela, jak i dochody, muszą być wyrażone w wartościach obecnych (*present value*). Jeśli oczekiwana stopa zwrotu z portfela bardzo różni się od stopy dyskontowej, rozkład zwrotów powinien zostać zmodyfikowany przy uwzględnieniu tego faktu. Gdy VaR jest wyliczana dla długiego okresu, np. 1 rok, modyfikacja ta może prowadzić do znacznego zmniejszenia VaR. To jest szczególnie ważne, gdy VaR jest stosowana do oceny całkowitego ryzyka funduszy, które zazwyczaj oczekują stopy zwrotu powyżej stopy wolnej od ryzyka, a ich ryzyko jest mierzone w długim horyzoncie.
7. Obliczanie VaR. Jeżeli budujemy rozkłady dochodów, VaR będzie mierzona w ujęciu wartościowym, a jeśli budujemy rozkłady stóp zwrotów, będzie ona wyrażona jako procent wartości portfela. Uzyskanie kwantyli rozkładów za pomocą metod analitycznych jest możliwe w parametrycznych modelach liniowych VaR. W innym wypadku, rozkłady stóp zwrotów lub dochodów muszą podlegać symulacji, a kwantyl oblicza się za pomocą interpolacji na rozkładzie symulowanym.

Najnowsze światowe trendy na rynkach finansowych zwiększyły wiele rodzajów ryzyka operacyjnego. Podobieństwo praktyk zarządzania ryzykiem może także zwiększyć ryzyko systemowe poprzez zwiększenie zachowań „stadnych”. Zwiększona integracja sektora finansowego zwiększyła efekt zarażania, który jest kluczowy dla ryzyka systemowego. Ryzyko systemowe również zostało zwiększone przez pośrednie skutki braku płynności, gdzie problemy na jednym rynku skłaniały podmioty do likwidacji pozycji na innych rynkach.

Kompleksowe podejście do ryzyka finansowego przedsiębiorstwa wymaga zatem zastosowania wiedzy i umiejętności z wielu różnych dziedzin. W praktyce występuje wiele trudnych do zmierzenia rodzajów ryzyka, w przypadku których nie można zastosować rozkładu prawdopodobieństwa. Ryzyka te wymagają zatem innego podejścia, z zastosowaniem na przykład takich narzędzi, jak analiza scenariuszy czy *stress testing*.

3. Problemy agregacji kapitału ekonomicznego

W wielu instytucjach finansowych obliczanie całkowitego kapitału ekonomicznego jest wykonywane w dwóch etapach. Najpierw EC jest wyliczany dla pojedynczych rodzajów ryzyka, najczęściej dla ryzyka kredytowego, rynkowego oraz operacyjnego. W drugim kroku autonomiczne wielkości kapitału ekonomicznego są agregowane, aby uzyskać całkowity kapitał ekonomiczny. Najprostszą techniką agregacji jest sumowanie autonomicznych wielkości:

$$EC(\text{całkowity}) = EC(\text{kredytowy}) + EC(\text{rynkowy}) + EC(\text{operacyjny}).$$

To podejście prowadzi do alokacji kapitału według wszystkich rodzajów ryzyka, zabezpieczając przed taką sytuacją, w której scenariusze najgorszego przypadku występują jednocześnie. Ponieważ niedoskonałe korelacje pomiędzy rodzajami ryzyka nie są brane tutaj pod uwagę, proste zsumowanie autonomicznych kapitałów ekonomicznych było zawsze uznawane za zbyt konserwatywne. Uważano, że podmiot gospodarczy staje w obliczu mniejszego ryzyka i dlatego potrzebuje mniej kapitału do bezpiecznego funkcjonowania niż wskazany przez sumę pojedynczych ryzyk.¹¹

¹¹ M. Brockmann, M. Kalkbrener, *On the Aggregation of Risk*, “The Journal of Risk”, 2010, 12(3).

Pogląd ten był jednak ostatnio poddawany w wątpliwość. Wskazano, że nieliniowe interakcje między ryzykiem rynkowym i kredytowym mogą prowadzić do potęgowania efektów, które nie są uwzględniane w autonomicznych szacunkach ryzyka kredytowego i rynkowego. Przykładem może być złożona interakcja ryzyka kredytowego i rynkowego w produktach strukturyzowanych, która przyczyniła się do znacznego obniżenia ich wartości podczas ostatniego kryzysu finansowego.¹² Z drugiej strony liczne prace potwierdzają, że w wielu portfelach występują duże efekty dywersyfikacji między ryzykiem kredytowym i rynkowym.¹³ Innym ważnym źródłem dywersyfikacji jest niedoskonała korelacja między ryzykiem operacyjnym a innymi rodzajami ryzyka.

Głównymi prezentowanymi w literaturze podejściami w kwantyfikacji efektów dywersyfikacji są:

- klasyczna formuła pierwiastka kwadratowego,
- podejście wieloczynnikowe,
- agregacja poprzez funkcje copula.

Formuła pierwiastka kwadratowego jest podejściem analitycznym opartym na strukturze kowariancji łącznego rozkładu różnych ryzyk. Znajduje swoje zastosowanie tylko przy założeniu wielowymiarowych rozkładów eliptycznych. Mimo tego ograniczenia formuła ta jest raczej popularna w praktyce, głównie ze względu na jej prostotę. W klasycznym podejściu zbiór linii biznesowych można przyrównać do portfela lokat w teorii portfela Markowitza. Prostym przykładem agregacji ryzyka jest tutaj szacowanie odchylenia standardowego jako miary ryzyka całego portfela lokat.

W podejściu wieloczynnikowym do agregacji ryzyka identyfikowane są ekonomiczne czynniki ryzyka, które mają największy wpływ na inne rodzaje ryzyka. Model połączony opracowywany dla tych czynników ryzyka obejmuje opis struktury ich zależności. Straty powiązane z różnymi rodzajami ryzyka są określane przez deterministyczne funkcje fluktuacji czynników ryzyka.

Punktem wyjściowym w agregacji copula są niezależnie wyznaczone rozkłady dla pojedynczych rodzajów ryzyka. W następnym etapie struktura ich zależności jest określana właśnie poprzez funkcje copula. Wybór określonej rodziny funkcji copula ma przy tym zwykle istotny wpływ na oszacowany poziom kapitału ekonomicznego. Na przykład zastosowanie funkcji t-copula przejawia tendencję do obniżania korzyści z dywersyfikacji w porównaniu do copula gaussowskich, tzn. zastosowanie t-copula będzie skutkowało wyższym poziomem zdywersyfikowanego EC niż zastosowanie copula gaussowskich.¹⁴

W następującym przykładzie zaprezentowano wpływ wyboru określonych funkcji copula na oszacowanie całkowitego ryzyka hipotetycznego banku. Przykład ten dotyczy banku, którego model agregacji ryzyka oparty jest na następujących rodzajach ryzyka: ryzyku kredytowym (C), ryzyku rynkowym (M), ryzyku nieruchomości (RE), ryzyku zasobów przemysłowych (IH) oraz ryzyku operacyjnym (O). Przedstawione w tabeli 1 syntetyczne wyniki obliczeń potwierdzają, że korzyści z dywersyfikacji zależą w dużym stopniu od założeń dotyczących funkcji copula. Przy zastosowaniu copula gaussowskiej całkowity kapitał ekonomiczny został zmniejszony z 10 do 7,37, natomiast zastosowanie t-copula powoduje jego zmniejszenie tylko do 8,28. W tym przykładzie zatem całkowita korzyść z dywersyfikacji jest albo na poziomie 26% albo 17% w zależności od założenia dotyczącego funkcji copula.

Biorąc pod uwagę ograniczoną liczbę dostępnych danych, wydaje się wątpliwe, czy niezawodny wybór rodziny copula można osiągnąć wyłącznie za pomocą technik statystycznych. Wybór funkcji

¹² Por.: T. Breuer, M. Jandacka, K. Rheinberger, M. Summer, *Does adding up of economic capital for market and credit risk amount to conservative risk assessment?* "Journal of Banking and Finance", 2010, nr 34(4); Basel Committee on Banking Supervision, *Findings on the interaction of market and credit risk*, Bank for International Settlements, Working Paper, 2009, nr 16.

¹³ Zob.: J.V. Rosenberg, T. Schuermann, *A general approach to integrated risk management with skewed, fat-tailed risks*, "Journal of Financial Economics", 2006, nr 79(3); M. Drehmann, S. Sorenson, M. Stringa, *The integrated impact of credit and interest risk on banks: an economic value and capital adequacy perspective*, Bank of England, Working Paper, 2008, nr 339.

¹⁴ M. Brockmann, M. Kalkbrener, *On the Aggregation of Risk*, "The Journal of Risk", 2010, nr 12(3).

copula pozostaje w związku z tym źródłem niepewności kalkulacji zdywersyfikowanego kapitału ekonomicznego (por. tabela 1).¹⁵

Tabela 1. Zdywersyfikowany kapitał ekonomiczny (mld) przy różnych funkcjach copula

Kapitał ekonomiczny	Rodzaje ryzyka					Ryzyko całkowite
	C	M	RE	IH	O	
Niezdywersyfikowany	4,0	3,5	0,25	0,25	2,00	10,00
Copula gaussowska	3,54	2,89	0,11	0,19	0,64	7,37
Copula t–Studenta	3,68	3,18	0,14	0,21	1,07	8,28

Źródło: M. Brockmann, M. Kalkbrener, *On the Aggregation of Risk*, “The Journal of Risk”, 2010, nr 12(3).

Kontynuując wcześniejszy przykład, warto zwrócić uwagę na wynik zastosowania strategii ograniczania ryzyka rynkowego, która jest oparta na ograniczaniu zagregowanych strat. W przykładzie tym ekspozycja na ryzyko rynkowe jest zmniejszona o 50% w przypadku przekroczenia określonych dopuszczalnych strat. Powoduje to spadek zdywersyfikowanego kapitału ekonomicznego niezbędnego do pokrycia ryzyka rynkowego o 0,6 mld, a całkowity kapitał ekonomiczny zmniejsza się o 0,5 mld (por. tabela 2).

Tabela 2. Wpływ ograniczenia strat z tytułu ryzyka rynkowego (mld)

Kapitał ekonomiczny	Rodzaje ryzyka					Ryzyko całkowite
	C	M	RE	IH	O	
Niezdywersyfikowany	4,00	3,50	0,25	0,25	2,00	10,00
Copula gaussowska	3,54	2,89	0,11	0,19	0,64	7,37
Ograniczenie ryzyka rynkowego	3,65	2,29	0,11	0,18	0,63	6,87

Źródło: na podstawie M. Brockmann, M. Kalkbrener, *On the Aggregation of Risk*, “The Journal of Risk”, 2010, nr 12(3).

Zarówno na etapie pomiaru ryzyka danego instrumentu czy linii biznesowej, jak i agregacji ryzyka, bardzo istotną kwestią jest określenie i odpowiednie rozumienie ryzyka przyjętego modelu ryzyka. Właściwie wszystkie modele ryzyka mają bardzo podobną ogólną strukturę. Model opiera się na założeniach dotyczących kształtowania zidentyfikowanych czynników ryzyka oraz dostępności danych dotyczących tych czynników. Biorąc pod uwagę założenia modelu i dane, określane są prognozy rozkładów zwrotów (dochodów) w horyzoncie ryzyka modelu oraz miary ryzyka. Podstawowe rodzaje ryzyka modelu wynikają zatem z niewłaściwych założeń lub niepełnych danych. Obydwa generują niepewność co do prognoz. Nieodpowiednie założenia obejmują głównie założenia dotyczące jednowymiarowych lub wielowymiarowych rozkładów czynników ryzyka (takich jak założenia normalności, stałej zmienności

¹⁵ M. Brockmann, M. Kalkbrener, *op. cit.*

i modelowania zależności za pomocą prostych współczynników korelacji liniowych). Ryzyko związane z niepełnymi danymi jest istotne w szczególności przy określaniu długoterminowego ryzyka rynkowego czy w ocenie ryzyka kredytowego, gdzie na przykład wielowymiarowe rozkłady upadłości nie mają często praktycznie żadnej podstawy historycznej. Przytłaczającym źródłem ryzyka modelu jest ryzyko związane z jego agregacją. Wiąże się ono ze stosowaniem w modelu agregacji często bardzo prymitywnych założeń o zależności między poszczególnymi kategoriami ryzyka.¹⁶

Zarządzanie ryzykiem finansowym w praktyce skupia się głównie na ryzyku rynkowym, kredytowym i operacyjnym, natomiast niektóre ważne, ale trudniej mierzalne rodzaje ryzyka są ignorowane. Ryzyko biznesu i ryzyko systemowe są coraz częściej postrzegane jako bardziej istotne w przyszłości. Znaczenie płynności rynku dla zarządzania ryzykiem kredytowym i rynkowym zostało wyraźnie uwidocznione w czasie kryzysu finansowego. Dobrym przykładem jest tutaj spirala między cenami na rynku a płynnością, której uczestnicy rynku doświadczyli zwłaszcza w przypadku produktów strukturyzowanych. Modele agregacji potrzebują zatem odzwierciedlenia także wpływu płynności rynku na inne rodzaje ryzyka.

Zdaniem M. Brockmanna i M. Kalkbrenera model agregacji można ulepszyć, zastępując jednowymiarowe „proxies” rodzajów ryzyka poprzez wielowymiarowe czynniki ryzyka. Określona dla tych czynników wspólna struktura zależność, stanowiłaby podstawę do symulacji wielookresowej takiego zintegrowanego modelu ryzyka. W ich opinii opracowywanie i wdrażanie zaawansowanych modeli agregacji ryzyka będzie głównym tematem ilościowego zarządzania ryzykiem. Głównym powodem jest to, że realistyczna ocena ryzyka w obliczu wielu rodzajów ryzyka nie może być podzielona na odrębne kalkulacje w klasycznych autonomicznych modelach dla ryzyka kredytowego, rynkowego i operacyjnego. Zamiast tego, potrzebna jest struktura ilościowa, która zapewni zintegrowane spojrzenie na profil ryzyka przedsiębiorstwa, w tym aktywów, zobowiązań i pozycji pozabilansowych.¹⁷

4. Zakończenie

Kapitał ekonomiczny jest bardzo użyteczną miarą stosowaną w zarządzaniu ryzykiem finansowym, które przyczynia się do maksymalizacji wartości dla udziałowców banków, jak i dużych korporacji. W praktyce określanie łącznego kapitału ekonomicznego przedsiębiorstwa jest jednak zadaniem bardzo złożonym, wymagającym zastosowania wiedzy i umiejętności z wielu różnych dyscyplin. Wskazane w pracy problemy mają charakter ogólny i prowadzą często do problemów bardziej szczegółowych wymagających rozwiązania czy dokonania określonego wyboru.

Sama już identyfikacja czynników ryzyka, jako pierwszy etap budowy modelu VaR, może nastęrczać wiele trudności i wymaga szerokiej wiedzy merytorycznej z zakresu prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności. Podobnie też modelowanie ewolucji tych czynników może wiązać się z wieloma problemami wymagającymi kolejnych założeń czy uproszczeń, aby ostatecznie można było zbudować rozkłady prawdopodobieństwa. Należy też pamiętać, że VaR wyliczana jest przy przyjętym poziomie ufności, który jest mniejszy od 100%, a zatem zawsze pozostaje jakieś dodatkowe ryzyko, nawet przy wszystkich innych problemach rozwiązanych w sposób właściwy. W tej kwestii należy także pamiętać, że wyższy poziom ufności oznacza z drugiej strony wyższy poziom kapitału ekonomicznego, który stanowi zwykle dodatkowy koszt.

Przedmiotem przyszłych intensywnych badań będą zapewne nowe techniki prawidłowej agregacji ryzyka, które umożliwiłyby agregację wielowymiarowych nawet bardzo specyficznych rozkładów prawdopodobieństwa. W szczególności zaś badania będą się koncentrować nad nowymi zintegrowanymi

¹⁶ C. Alexander, *The Present and Future of Financial Risk Management*, „Journal of Financial Econometrics”, 2005, nr 3.

¹⁷ Por.: M. Brockmann, M. Kalkbrener, *On the Aggregation of Risk*, „The Journal of Risk”, 25010, nr 12(3); M. Drehmann, S. Sorenson, M. Stringa, *The integrated impact of credit and interest risk on banks: an economic value and capital adequacy perspective*, Bank of England, Working Paper, 2008, nr 339.

systemami oceny ryzyka. Systemy te odpowiadałyby na potrzebę bardziej holistycznego podejścia do zarządzania ryzykiem, gdzie wszystkie rodzaje ryzyka są oceniane na podobnych zasadach i modelowane w ramach jednego systemu. Tylko w ramach jednolitego podejścia można rozwijać odpowiednie metody agregacji ryzyka, a tym samym dążyć do skutecznego ograniczania ryzyka na poziomie globalnym.

Bibliografia

1. Alexander C., *Market Risk Analysis. Value-at-Risk Models*, John Wiley & Sons, Chichester, England 2008.
2. Alexander C., *The Present and Future of Financial Risk Management*, „Journal of Financial Econometrics”, 2005, nr 3.
3. Bańbuła P., *Polityka makroostrożnościowa: przesłanki, cele, instrumenty i wyzwania*, „Materiały i Studia Narodowego Banku Polskiego”, 2013, nr 298.
4. Basel Committee on Banking Supervision, *Findings on the interaction of market and credit risk*, Bank for International Settlements, Working Paper, 2009, nr 16.
5. Breuer T., Jandacka M., Rheinberger K., Summer M., *Does adding up of economic capital for market and credit risk amount to conservative risk assessment?* “Journal of Banking and Finance”, 2010, nr 34(4).
6. Brockmann M., Kalkbrener M., *On the Aggregation of Risk*, “The Journal of Risk”, 2010, nr 12(3).
7. Butler C., *Tajniki Value at Risk*, K.E. Liber, Warszawa 2001.
8. Doman M., Doman R., *Modelowanie zmienności i ryzyka. Metody ekonometrii finansowej*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
9. Drehmann M., Sorenson S., Stringa M., *The integrated impact of credit and interest risk on banks: an economic value and capital adequacy perspective*, Bank of England, Working Paper, 2008, nr 339.
10. Garczyński D., *Bazylea III i jej konsekwencje dla sektora bankowego w Polsce*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin, 2011, Vol. XLV(2).
11. Rosenberg J. V., Schuermann T., *A general approach to integrated risk management with skewed, fat-tailed risks*, “Journal of Financial Economics”, 2006, nr 79(3).
12. *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision, 2001, <http://www.bis.org>.
13. *Zarządzanie ryzykiem*, red. nauk: K. Jajuga, PWN, Warszawa 2009.

Summary

PROBLEMS OF DETERMINING ECONOMIC CAPITAL IN FINANCIAL RISK MANAGEMENT

Economic capital is a very useful measure used in financial risk management, which contributes to maximizing value for shareholders of banks and large corporations. The aggregated economic capital for the entire enterprise, which is calculated taking into account the diversified its activities, reflects the desired level of capital that the company should have to protect themselves from the accepted risks.

The aim of the study is to draw attention to the significant problems related to the determination of economic capital. The study has been presented in particular the stages of the building process of Value at Risk model, which combine with the need to resolve specific problems and taking appropriate decisions, as well as new risks that have so far been often ignored. It was also noted the problems of the risk aggregation, especially the aggregation using copula functions and the risk of the used risk model.

Piotr Bober

Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

POMIAR I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA TOUROPERATORA

Streszczenie

Celem opracowania jest próba empirycznego zbadania przydatności wskaźnika ROE do pomiaru i oceny ryzyka przedsiębiorstwa touroperatora. Główny cel oraz zakres badań przesądzają o zastosowaniu metod badawczych szeroko i powszechnie stosowanych w analizie ekonomicznej, w szczególności metody dedukcji, porównań, przyczynowej, wskaźnikowej, zmian strukturalnych, dynamiki zmian struktur. Przeprowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, że dominująca część badanych przedsiębiorstw prowadzi podobną politykę zarządzania ryzykiem, którą charakteryzuje podwyższone ryzyko wypłacalności.

1. Wprowadzenie

Działalność przedsiębiorstw sektora turystycznego jak wielu innych narażona jest na ryzyko skutkujące materialnymi i niematerialnymi stratami. Przede wszystkim zmaterializowanie się ryzyka pociąga za sobą zakłócenia w terminowej realizacji zobowiązań wobec klientów, nieplanowane wydatki, a w skrajnych wypadkach bankructwo. Ryzyko występujące w działalności gospodarczej touroperatora jest szczególnie niebezpieczne. Sprzedają oni, bowiem usługę niematerialną powstałą na skutek licznych powiązań, między innymi usługodawcami takimi, jak hotelarze, przewoźnicy, piloci wycieczek etc. Niesolidność tylko jednego z kooperantów jest często powodem niewywiązania się z umowy zawartej z klientem¹. Dlatego tak ważne jest zarządzanie ryzykiem w działalności touroperatora, które jest procesem złożonym, poczynając od identyfikacji zagrożenia, jego analizy a ostatecznie kontroli. Natomiast umiejętność zarządzania ryzykiem zależy od wielu czynników nie tylko ekonomicznych.

Celem opracowania jest próba empirycznego zbadania przydatności wskaźnika ROE do pomiaru i oceny ryzyka przedsiębiorstwa touroperatora.

¹M. Sobczyk, *Ubezpieczenia w turystyce i rekreacji*, Difin, Warszawa 2013, s. 231.

W pierwszej kolejności omówiono podstawowe zagadnienia związane z występującym ryzykiem na jakie narażone są w swojej działalności przedsiębiorstwa touroperatora. Następnie dokonano próby pomiaru i syntetycznej oceny ryzyka w działalności organizatorów turystyki i pośredników turystycznych przy wykorzystaniu wskaźnika ROE.

2. Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa touroperatora

Działalność każdego przedsiębiorstwa niezależnie od celu, w jakim zostało powołane obarczona jest ryzykiem, które z jednej strony zagraża powodzeniu realizowanych zadań ale z drugiej uwzględnia również możliwość osiągnięcia lepszych od zamierzonych wyników podjętych działań. Dlatego też, w praktyce gospodarczej ryzyka nie da się uniknąć, ponieważ w momencie podejmowania decyzji menadżer nie dysponuje pełną informacją i nie zawsze możliwe jest trafne przewidzenie dalszego rozwoju wydarzeń². Złożoność zagadnień związanych z ryzykiem powoduje, że w literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej definicji ryzyka. Najczęściej wskazuje się, że:

- ryzyko związane jest z celem i tylko w odniesieniu do celu ma sens jakakolwiek jego charakterystyka,
- im ambitniejszy cel tym większe ryzyko,
- ryzyko pojawia się dopiero w momencie realizacji przedsięwzięcia,
- ryzyko odnosi się do przyszłości, ponieważ wyniki podejmowanych działań nie są znane,
- ryzyka nie można wyeliminować, lecz można ograniczyć jego skutki (zagrożenia)³.

W działalności przedsiębiorstwa touroperatora można wyszczególnić wiele rodzajów ryzyka. Jednym z podstawowych, a zarazem najbardziej ogólnym jest zagrożenie nieosiągnięcia wyznaczonych przez decydentów celów. Wobec powyższego, aby zrozumieć skalę występującego ryzyka, jego przyczyny oraz podjąć działania mające na celu jego minimalizację konieczna jest identyfikacja ryzyka związanego z działalnością danego przedsiębiorstwa. Tak, więc w pierwszej kolejności, należy przyporządkować poszczególne ryzyka cząstkowe do odpowiedniej grupy, uwzględniając⁴:

- ryzyko systematyczne (zewnętrzne) – determinowane przez siły zewnętrzne i nie podlegające kontroli podmiotu, który jest w jego zasięgu; ryzyko to jest związane z siłami przyrody, a także z warunkami ekonomicznymi danego rynku oraz rynku globalnego (np. zmianą pogody, inflacją czy bezrobociem); ten typ ryzyka nie może być wyeliminowany przez inwestora, a za zasadnicze jego źródła uznaje się zmiany stopy procentowej, inflacji, przepisów podatkowych, sytuacji polityczno–ekonomicznej,
- ryzyko specyficzne (niesystematyczne, wewnętrzne) – obejmuje obszar działania danego podmiotu i może być przez ten podmiot kontrolowane (przyszłe zdarzenia, które można przynajmniej częściowo kontrolować); za najważniejsze przyczyny tego ryzyka uznaje się: zarządzanie firmą, konkurencję, dostępność surowców, płynność, bankructwo firmy.

W następnej kolejności, na podstawie dokonanej klasyfikacji odpowiednio przyporządkowane ryzyka związane z działalnością przedsiębiorstw sektora turystycznego, a w szczególności organizatorów turystyki (touroperatorów), powinny zostać uszczegółowione w zależności od przyjętego kryterium. W tym celu pomocna może być klasyfikacja zaproponowana przez M. Sobczyka, który wyróżnia następujące ryzyka:

- finansowe i niefinansowe,
- statyczne i dynamiczne,
- fundamentalne i partykularne,

² Z. Zawadzka, *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2000, s. 9.

³ E. Młodzik, *Zakres odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 802, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 65, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s. 690.

⁴ E. Ostrowska, *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, PWE, Warszawa 2002, s. 41–42.

- czyste i spekulatywne,
- probabilistyczne i estymacyjne,
- przyrodnicze i społeczne,
- osobowe i majątkowe,
- statystyczne, technogenne i antropogenne⁵.

Ze względu na przedmiot i charakter niniejszego opracowania w dalszych akapitach autor skoncentruje się na pierwszej z wymienionych grup, a mianowicie na ryzyku finansowym i niefinansowym działalności przedsiębiorstwa touroperatora. Warto zauważyć, że pomimo istotnego oddziaływania obie grupy ryzyka na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, to przy ryzyku finansowym jest to wpływ bezpośredni, natomiast przy ryzyku niefinansowym wpływ pośredni. Badając działalność przedsiębiorstwa touroperatora w szczególności można wyróżnić:

- ryzyko wynikające bezpośrednio z prowadzonej działalności operacyjnej organizatora turystycznego, w szczególności ryzyko płynności i ryzyko kredytowe,
- ryzyko stopy procentowej i ryzyko walutowe,
- sposób zachowania się obywateli danej społeczności, zasad religii, ustroju, kultury, tradycji,
- klęski i inne wypadki żywiołowe, konflikty społeczne i czyny niedozwolone,
- ingerencja władz państwowych w poszczególnych krajach, czy też w skali międzynarodowej, zarówno dla całej gospodarki, jak i w poszczególnych jej sektorach,
- zmiana polityki gospodarczej kraju, przepisów prawnych dotyczących np. prawa podatkowego lub dewizowego⁶.

Jak już wcześniej wspomniano, każdy rodzaj ryzyka związany jest określonymi konsekwencjami. Przy czym skutki ryzyka nie zawsze muszą mieć charakter negatywny. Na przykład, charakter i skala działalności większości przedsiębiorstw touroperatorów powoduje, że jednym z najistotniejszych ryzyk z jakim muszą się zmierzyć to ryzyko walutowe. Zmiana kursu walutowego może doprowadzić zarówno do wzrostu kosztów lub przychodów w zależności od tego, jaki składnik wyrażony w walucie obcej będzie przeliczany na złotówki.

W następnej kolejności kluczowe dla touroperatora jest ryzyko płynności. Płynność rozumiana jest jako zdolność do terminowego regulowania zobowiązań. Zatem ryzyko płynności oznacza zagrożenie przejściowej lub całkowitej utraty płynności przez przedsiębiorstwo. W wypadku touroperatora, ryzyko płynności w znacznym stopniu determinowane wielkością przedpłat dokonywanych z jednej strony przez klientów (turyстів), z drugiej przez touroperatora tytułem rezerwacji określonej destynacji może spowodować zapotrzebowanie na dodatkowy kapitał lub przyczyni się do wzrostu przychodów i marży. Ryzyko to ściśle związane jest z wypłacalnością czyli posiadanymi kapitałami. Wskaźnik udziału kapitałów własnych w sumie bilansowej ogółem określa margines bezpieczeństwa w przypadku nieoczekiwanych strat i chroni interesy wierzycieli (głównie turystów). Wysoki udział kapitałów własnych w sumie bilansowej wpływa na większe bezpieczeństwo klientów touroperatora, a zarazem ogranicza jego rentowność. Dlatego też wynikiem poszukiwania kompromisu między rentownością a wielkością zaangażowanych kapitałów własnych jest dążenie do maksymalizacji wskaźnika ROE. Im większa wartość kapitałów własnych, tym niższa rentowność i równocześnie niższe ryzyko niewypłacalności. Wobec powyższego, wskaźnik zaangażowania kapitałów własnych można potraktować jako jeden z mierników zarządzania ryzykiem wypłacalności.

⁵M. Sobczyk, *Ubezpieczenia w turystyce i rekreacji*, Difin, Warszawa 2013, s. 225–228.

⁶T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, ODiDK, Gdańsk 2001, s. 16–41.

3. Pomiar ryzyka działalności przedsiębiorstwa touroperatora

Jednym z podstawowych mierników wykorzystywanych w przedsiębiorstwie do pomiaru efektywności zarządzania ryzykiem gospodarczym jest wskaźnik stopy zwrotu z kapitału własnego ROE (return on equity). Jest to wskaźnik, który mierzy rentowność przedsiębiorstwa z perspektywy właściciela i wyraża go relacja zysku netto do kapitału własnego. Kwantyfikacja wskaźnika ROE na podstawie piramidy Du Ponta pozwala obliczyć jego wartość jako iloczyn wskaźnika rentowności aktywów ROA (return on assets) oraz mnożnika kapitału własnego.

$$ROE = \frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa ogółem}} \times \frac{\text{aktywa gółem}}{\text{kapitał własny}}$$

Natomiast kwantyfikacja wskaźnika ROA pozwala wyrazić go jako:

$$ROA = \frac{\text{zysk z działalności operacyjnej}}{\text{aktywa ogółem}} + \frac{\text{zysk z działalności finansowej}}{\text{aktywa ogółem}}$$

W kontekście powyższych rozważań można stwierdzić, że przedsiębiorstwo touroperatora może maksymalizować stopę zwrotu z kapitału własnego poprzez:

- maksymalizowanie marży sprzedaży,
- minimalizowanie przedpłat tytułem rezerwacji dla oferowanych destynacji,
- minimalizowanie ujemnych skutków różnic kursowych,
- maksymalizowanie mnożnika kapitału własnego.

Należy podkreślić, że każdy z wymienionych obszarów wymaga umiejętności zarządzania różnym rodzajem ryzyka.

W dalszej części, w celu zbadania wpływu czynników ryzyka kształtujących wskaźnik ROE dokonano badania 28 przedsiębiorstw touroperatorów działających na polskim rynku w latach 2003–2013. Poddane analizie przedsiębiorstwa oraz charakteryzujące je wybrane dane finansowe uszeregowane wg wartości aktywów ogółem zaprezentowano w tabeli 1.

Na podstawie obliczeń zawartych w tabeli 1 można stwierdzić, że na koniec 2013r. największy udział w rynku pod względem łącznej wartości aktywów miało przedsiębiorstwo „Itaka”. Łączna wartość aktywów tego touroperatora kształtowała się na poziomie 158,7 mln zł. Na drugim miejscu pod względem wartości aktywów uplasował się touroperator „Rainbow Tours”, który posiadał aktywa o łącznej wartości 153,6 mln zł. Trzecim przedsiębiorstwem touroperatora o zbliżonej wartości aktywów, tj. 150,7 mln zł było „TUI Poland”. Ponadto jeszcze tylko dwa kolejne przedsiębiorstwa touroperatora tj. „Wezyr Holiday” oraz „Neckermann” posiadały aktywa o łącznej wartości ponad 100 mln zł. Należy jednak zauważyć, że pomimo znacznej wartości aktywów spółka „Wezyr Holiday” jako jedna z dwóch wśród badanych spółek posiadała ujemny kapitał własny na poziomie 7,2 mln zł. Pozostałe z badanych przedsiębiorstw posiadały aktywa o znacznie niższej wartości zawierającej się w przedziale od 0,9 mln zł do 55,5 mln zł.

Analizując kapitały własne podobnie jak w wypadku aktywów największe wartości można zaobserwować w spółkach „Itaka” i „Rainbow Tours”, które kształtowały się odpowiednio na poziomie 48,4 mln zł i 57,2 mln zł. W następnej kolejności pod względem wartości kapitałów własnych były przedsiębiorstwa touroperatorów „Ecco Holiday” z kapitałem własnym o wartości 47,5 mln zł, „Neckermann” 36 mln zł oraz „Alfa Star” z kapitałem własnym na poziomie 30,8 mln zł. Na szczególną uwagę, ze względu na wartość zaangażowanego kapitału własnego zasługuje siedem przedsiębiorstw touroperatorów „Interhome”, „Ecco Holiday”, „CT Poland”, „Grecos Holiday”, „Logos Tour”, „Alfa Star” i „Almatur Katowice” w których udział kapitału własnego w aktywach ogółem kształtował się powyżej 60%. Przy czym w dwóch pierwszych kształtował się on odpowiednio na poziomie 92,4% i 85,6%. Zaobserwowane

zależności w wymienionych spółkach należy ocenić pozytywnie, ponieważ istotnie wpływają na ograniczenie ryzyka płynności finansowej. Natomiast brak kapitałów własnych lub niewielka ich wartość oznacza, że środki pieniężne angażowane do działalności operacyjnej touroperatorzy czerpią z przedpłat klientów lub ewentualnie z kredytów. Zjawisko to należy ocenić negatywnie, ponieważ finansowanie działalności touroperatorów z przedpłat klientów niekorzystnie wpływa na bezpieczeństwo finansowe danej spółki, czego potwierdzeniem może być upadłość w maju 2013 r. GTI Travel. Oceniając osiągnięty przez poszczególne spółki na koniec 2013 r. wynik finansowy można stwierdzić, że tylko jedna z badanych spółek osiągnęła stratę tj. "Exim Tours" na poziomie 2,9 mln zł.

Tabela 1. Wybrane dane finansowe przedsiębiorstw touroperatorów według stanu na koniec 2013r. (w zł)

Lp.	Touroperator	Aktywa ogółem	Kapitał własny	Zysk (strata) netto
1	Itaka	158 716 500	48 385 700	20 761 700
2	Rainbow Tours	153 556 000	57 210 000	11 742 000
3	TUI Poland	150 745 539	12 028 734	3 583 051
4	Wezyr Holiday	113 704 727	-7 215 557	125 169
5	Neckermann	105 302 492	35 995 602	7 349 617
6	Ecco Holiday	55 551 962	47 547 267	9 574 080
7	Alfa Star	49 748 879	30 821 632	209 677
8	Sun & Fun	27 544 644	4 679 257	1 166 827
9	Logos Tour	25 904 622	18 093 724	3 431 645
10	Grecos Holiday	23 650 060	17 287 492	10 107 740
11	Funclub	20 766 223	3 148 407	581 741
12	Exim Tours	17 848 627	-7 991 014	-2 928 891
13	Interhome	15 639 182	14 446 487	1 814 371
14	Logos Travel	9 899 842	2 634 138	2 504 930
15	CT Poland	6 548 632	4 807 884	1 204 987
16	Trade & Travel	6 424 445	2 205 832	542 299
17	Patron Travel	4 985 803	2 093 529	1 578 529
18	Almatur Polska	4 353 969	2 419 048	118 273
19	BUT	3 537 944	1 784 685	133 030
20	Sport Vita	3 149 544	814 569	287 563
21	Almatur Katowice	2 976 484	1 786 803	42 031
22	Active Travel	1 847 108	283 649	79 747
23	Otium	1 833 072	80 031	27 387
24	7islands	1 713 865	638 941	484 630
25	Best Reisen Group	1 513 229	241 237	71 611
26	Sigma Travel	1 188 461	33 577	177 468
27	Orka Travel	934 415	197 275	29 328
28	Opal Travel	892 617	259 808	29 076

Źródło: opracowanie własne.

W następnej kolejności w tabeli 2 obliczono średnie wartości osiągnięte w latach 2003–2013 dla wskaźnika ROA oraz mnożnika kapitału własnego ze względu na ich oddziaływanie na wartość ROE. Graficznie zachodzące zależności między wskaźnikiem ROA a mnożnikiem kapitału własnego przedstawiono na rysunku 1.

Tabela 2. Średnie wartości wskaźników ROA, ROE i mnożnika kapitału własnego badanych przedsiębiorstw touroperatorów w latach 2003–2013

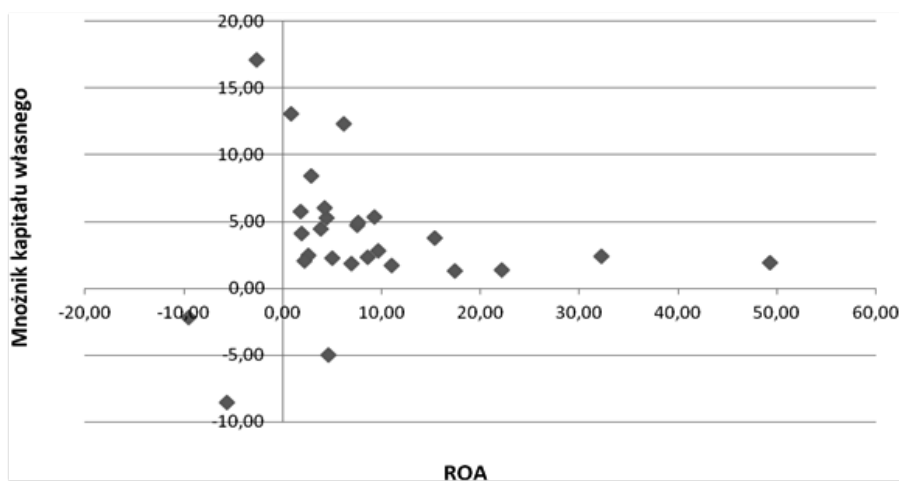
Lp.	Touroperator	ROA (w %)	ROE (w %)	Mnożnik kapitału własnego
1	Itaka	7,57	35,65	4,71
2	Rainbow Tours	5,01	11,48	2,29
3	TUI Poland	-2,64	-45,19	17,13
4	Wezyr Holiday	-9,56	20,58	-2,15
5	Neckermann	8,63	20,00	2,32
6	Ecco Holiday	7,61	37,39	4,91
7	Alfa Star	9,68	27,00	2,79
8	Sun & Fun	2,86	24,03	8,41
9	Logos Tour	11,01	18,96	1,72
10	Grecos Holiday	15,36	58,01	3,78
11	Funclub	4,44	23,50	5,30
12	Exim Tours	-5,63	48,27	-8,57
13	Interhome	17,37	23,26	1,34
14	Logos Travel	49,31	96,25	1,95
15	CT Poland	22,16	30,58	1,38
16	Trade & Travel	1,94	8,00	4,12
17	Patron Travel	32,21	77,98	2,42
18	Almatur Polska	2,60	6,45	2,48
19	BUT	2,24	4,64	2,07
20	Sport Vita	9,27	49,74	5,37
21	Almatur Katowice	6,99	13,13	1,88
22	Active Travel	0,80	10,43	13,10
23	Otium	6,22	76,47	12,30
24	7islands	4,60	-22,84	-4,97
25	Best Reisen Group	4,28	25,84	6,03
26	Sigma Travel	3,89	17,44	4,48
27	Orka Travel	1,85	10,63	5,76
28	Opal Travel	7,72	35,93	4,66

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy obliczonego wskaźnika ROE oraz składników kształtujących jego wartość dla 28 przedsiębiorstw touroperatora zaobserwowano wyraźną koncentrację względem

wartości wskaźnika ROA. Obliczona wartość tego wskaźnika dla 19 z 28 badanych przedsiębiorstw kształtował w przedziale od 0 do 10%. Jednocześnie dla tych samych przedsiębiorstw wartość mnożnika kapitału własnego charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem i zawiera się w przedziale od -4,97 do 13,10. Tak, więc można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa charakteryzują się średnią stopą zwrotu z posiadanych aktywów, przy zdecydowanie różnej strukturze ich finansowania. Ponadto obliczony dla trzech badanych przedsiębiorstw wskaźnik ROA przyjął wartości ujemne, a dodatkowo dla dwóch z nich mnożnik kapitału własnego przyjmował wartości ujemne. Obliczona wartość wskaźnika ROA dla pozostałych badanych przedsiębiorstw charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem.

Rysunek 1. Średnie wartości wskaźnika ROA oraz mnożnika kapitału własnego badanych przedsiębiorstw touroperatorów w latach 2003–2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń zawartych w tabeli 2.

W następnej kolejności dokonano analizy wyników obliczeń dotyczących mnożnika kapitału własnego badanych przedsiębiorstw. Uzyskane wartości koncentrują się w przedziale od 0 do 10. W grupie tej znajduje się 22 z 28 badanych przedsiębiorstw. Ponadto, również w wypadku koncentracji przedsiębiorstw touroperatora względem obliczonego mnożnika kapitału własnego, wskaźnik ROA kształtuje się na zróżnicowanym poziomie od 1,85% do 49,31%. Zaobserwowane zależności, wynikają przede wszystkim z charakteru prowadzonej działalności, która jest szczególnie wrażliwa na takie czynniki jak: zmiany pogodowe, gospodarcze, a także zjawiska społeczno-polityczne, które w istotny sposób oddziałują na sektor turystyczny.

4. Zakończenie

W niniejszym opracowaniu dokonano próby pomiaru i oceny zarządzania ryzykiem przy wykorzystaniu wskaźnika ROE wśród badanych 28 przedsiębiorstw touroperatora działających na polskim rynku. Poprzez uwzględnienie czynników kształtujących wartość wskaźnika ROE wykazano, jaki wpływ na stopę zwrotu z kapitału własnego mają poszczególne rodzaje ryzyka.

Ustalono, że dominująca część badanych przedsiębiorstw prowadzi podobną politykę zarządzania ryzykiem. Mają stosunkowo niski udział kapitałów własnych w sumie bilansowej, osiągając przy tym

niewielki zysk, co przekłada się za to na niską wartość wskaźnika ROA i jednocześnie ma wpływ na niską wartość wskaźnika ROE. Ponadto, większość z badanych przedsiębiorstw touroperatora charakteryzuje podwyższone ryzyko wypłacalności.

Konkludując należy pamiętać, że do analizy wykorzystano wartości średnie wskaźników obliczonych w latach 2003–2013. Dalsze szczegółowe badania mogą wykazać, że sposób i kierunek zarządzania ryzykiem jest znacznie bardziej zróżnicowany. Związane jest to przede wszystkim z rodzajem prowadzonej działalności, która jest szczególnie wrażliwa na czynniki niefinansowe.

Bibliografia

1. Kaczmarek T., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, ODiDK, Gdańsk 2001.
2. Młodzik E., *Zakres odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 802, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 65, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytety Szczecińskiego, Szczecin 2014.
3. Ostrowska E., *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, PWE, Warszawa 2002.
4. Sobczyk M., *Ubezpieczenia w turystyce i rekreacji*, Difin, Warszawa 2013.
5. Zawadzka Z., *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2000.

Summary

MEASUREMENT AND RISK MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE TOUR OPERATOR

The aim of this paper is to empirically investigate the suitability of ROE to measure and assess the company's risk tour operator. Main purpose and scope of testing prejudice the applicability of research methods widely and commonly used in the economic analysis, in particular the methods of deduction, comparisons, causal indicator, structural changes, the dynamics of change structures. The studies lead to the conclusion that the dominant part of the surveyed companies operating in a similar risk management policy, which is characterized by an increased risk of solvency

Janusz Nesterak

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KONCEPCJA CONTROLLINGU PROJEKTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE¹

Streszczenie

Controlling zarządczy umożliwia uporządkowanie kompetencji i odpowiedzialności na poszczególnych poziomach zarządzania. Jedną z jego podstawowych zasad jest przyjęcie podejścia procesowego i projektowego jako koncepcji wyznaczania celów i zadań dla wyodrębnionych w przedsiębiorstwie centrów odpowiedzialności. Realizacja projektów staje się coraz częściej stosowanym podejściem w przedsiębiorstwach opierających swoją działalność na zasadach controllingu.

Celem opracowania jest prezentacja wyników badań dotyczących problematyki projektów i zarządzania nimi, przeprowadzonych w okresie 2013–2014 w 266 przedsiębiorstwach działających w Polsce.

1. Wprowadzenie

Controlling uznawany powszechnie za nowoczesny system zarządzania wymaga wykorzystania tych instrumentów zarządczych, które pozwalają na sprawną koordynację funkcjonowania jednostek wewnętrznych, racjonalną organizację ich działalności, a także kontrolę skuteczności podejmowanych przez ich menedżerów decyzji. Controlling umożliwia uporządkowanie kompetencji i odpowiedzialności na poszczególnych poziomach zarządzania. Jedną z fundamentalnych zasad controllingu jest przejście z funkcjonalnego systemu działania na podejście projektowe i procesowe. Realizacja projektów staje się bowiem codziennością dla coraz większej liczby przedsiębiorstw.

Celem opracowania jest prezentacja wyników badań dotyczących problematyki controllingu projektów i zarządzania projektami, przeprowadzonych w okresie 2013–2014 w 266 przedsiębiorstwach działających w Polsce.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

2. Istota projektu i zarządzania projektami a controlling projektów

Pojęcie projektu stosowane jest współcześnie intuicyjnie, co nie ułatwia jego jednoznacznego określenia. Definicja podana przez Project Management Institute (PMI) uznaje projekt za tymczasową działalność, która podejmowana jest w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, dostarczenia unikatowej usługi, bądź osiągnięcia unikatowego rezultatu². Według stowarzyszenia IPMA (International Project Management Association) *projekt (przedsięwzięcie) to unikatowy zestaw skoordynowanych działań ograniczony czasami kosztami, mający na celu uzyskanie zbioru określonych uprzednio produktów (zakres spełniający cele projektu), zachowując przy tym normy jakości i wymagania*³. Prince2 (*PRojects IN Controlled Environments, version 2*) definiuje to pojęcie jako „organizację powołaną na pewien czas w celu wytworzenia – w przyjętym czasie oraz przy wykorzystaniu uprzednio określonych zasobów – niepowtarzalnych, a wcześniej określonych wyników czy rezultatu”⁴. Norma ISO 10 006 definiuje projekt jako „jednostkowy proces, składający się ze zbioru skoordynowanych działań i mający dokładnie określone daty rozpoczęcia oraz zakończenia; jest to przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia założonego celu przy określonych ograniczeniach czasowych, kosztowych oraz zasobowych”⁵. Według K. Frączkowskiego *projekt jest to przedsięwzięcie, na które składa się zespół czynności, które są charakterystyczne przez to, że mają datę rozpoczęcia, specyficzne cele i limity, ustalone odpowiedzialności (obowiązki) realizatorów, budżet, rozkład czynności oraz datę ich ukończenia*⁶. G.D. Oberlander określił z kolei projekt jako *działanie podejmowane dla spowodowania rezultatów oczekiwanych przez stronę zamawiającą*⁷. A. Matczewski definiuje projekt jako działanie jednorazowe⁸. Za projekt można więc uznać jednostkowy proces, który zmierza do osiągnięcia założonego celu, przy potrójnych ograniczeniach: czasowych, kosztowych oraz zasobowych.

Podstawową cechą charakterystyczną dla każdego projektu jest wnoszona przez niego nowość. Jest to krok w nieznaną, który obfituje ryzykiem oraz dozą niepewności. Nie ma nigdy dwóch jednakowych projektów – zawsze będą one się różnić jednym, bądź kilkoma aspektami: administracyjnymi, handlowymi i materiałowymi⁹. Na osiągnięcie celów projektu ma wpływ wiele determinant. Jako krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami należy rozumieć zasadnicze cechy projektu bądź zdarzenia, które mogą wystąpić i wpłynąć na osiągnięcie zamierzonych celów projektu¹⁰.

Zarządzanie projektami oznacza umiejętne użycie dostępnych metod i technik w celu doprowadzenia projektu do końca w ustalonym terminie i w ramach ustalonego budżetu. *Project Management (PM)* to proces zarządzania projektami, który obejmuje wszelkie czynności związane z przygotowaniem oraz wykonywaniem decyzji związanych z realizacją projektów. Warto podkreślić, iż nie chodzi tutaj o czynności dotyczące bezpośrednio rozwiązywanego problemu, ale o zarządzanie procesem rozwiązywania problemów. Istotą zarządzania projektami jest określenie takiego sposobu postępowania, aby umożliwiły on sprawne inicjowanie projektu, jego planowanie, realizacja planu, nadzór nad wyko-

² J. Skalik, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 12.

³ *NCB Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA – wersja 3.0*, red. nauk.: B. Dałkowski, L. Staśto, M. Zalewski, Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa 2009, http://www.ipma.pl/sites/default/files/certyfikacja/NCB_v3_PL.pdf, s. 15, [2015.06.14].

⁴ <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>, [2015.06.14].

⁵ M. Lenartowicz, W. Reichhart, B. Zych, *Realizacja zadań w organizacjach sieciowych*, Advisio Press, Kraków 2010, s. 26.

⁶ K. Frączkowski, *Zarządzanie projektem informatycznym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 11.

⁷ G.D. Oberlander, *Project Management for Engineering and Construction*, McGraw-Hill, Boston 2000, s. 4–5.

⁸ J. Skalik, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 12.

⁹ D. Lock, *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 11.

¹⁰ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk.: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa. Wydawnictwo Naukowe PWN. 2007, s. 455.

nywaniem powierzonych obowiązków i zakończenie prac nad projektem. Składają się na niego takie funkcje zarządzania, jak: planowanie, organizowanie, kontrola działań oraz motywowanie realizatorów projektu. Umiejętne zarządzanie projektami to konieczność dysponowania odpowiednim poziomem wiedzy z tego zakresu oraz wykorzystanie właściwych technik i metodyk w zależności od rodzaju realizowanego projektu. Metodyki zarządzania projektami to z kolei zespół zasad, które wskazują sposoby postępowania w określonym przypadku, proponują konieczne środki i wyznaczają warunki, które służą osiągnięciu założonych przez przedsiębiorstwo celów. W zarządzaniu projektami wyróżnia się wiele metodyk, między innymi: Prince2, MPBok, PMI/PMBOK, SixSigma, Extreme Project Management, Scrum, TenStep oraz XPrince.

Controlling projektów można uznać za jedną z koncepcji zarządzania projektami i w takim znaczeniu przeprowadzono badania w przedsiębiorstwach. Uniwersalny system controllingu projektów, powinien charakteryzować się odpowiednimi cechami, takimi jak: szeroko rozumianą możliwością strukturalizacji, poprzez wyodrębnienie lub eliminowanie poszczególnych elementów systemu, elastycznością podmiotową i przedmiotową, pełną adaptacyjnością czasową i geograficzną, odpowiednim dostępem do informacji oraz kompatybilnością z innymi systemami zarządzania. Controlling projektów można zastosować w każdym typie projektów, niezależnie od jego wielkości i stopnia złożoności, czy też poziomu ryzyka, jakim obarczony jest projekt. Warunkiem wymaganym jest stosowanie odpowiedniego systemu gromadzenia danych i przetwarzania ich w informacje, służące realizacji założonych przez menedżerów celów przedsiębiorstwa¹¹.

Koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem wykorzystująca instrumenty controllingu projektów tworzy warunki umożliwiające ukierunkowanie decyzji odnoszących się do projektów na realizację celów. Satysfakcja z ich realizacji staje się jednak udziałem tylko tych przedsiębiorstw, których programy dotyczące ich realizacji, a także ich niezbędne korekty, silnie zintegrują z planowaniem celów firmy i przedsięwzięciami podejmowanymi w trakcie ich realizacji. Szczególnie widoczne jest to w przedsiębiorstwach, dla których projekty są ważnym elementem procesu zarządzania. W tych przypadkach controlling projektów oferuje następujące rozwiązania¹²:

- procedury i instrumenty uzgadniania celów dotyczących jakości, terminów i wyników ekonomiczno-finansowych projektów z celami firmy (uzgodnienia w ramach planowania),
- wytyczne dotyczące przetwarzania informacji o odchyleniach (uzgodnienia pomiędzy planowaniem i kontrolą na poziomie projektów i firmy),
- procedury przetwarzania informacji o osiągniętych przez projekty celach na kryteria systemu wynagradzania, wiążącego jego poziom z osiągniętymi wynikami,
- uprawnienia jednostek nadzorujących realizację projektów oraz procedury podejmowanych przez nie działań regulacyjnych wobec kierownika projektów.

3. Analiza controllingu projektów w świetle prowadzonych własnych badań

W okresie 2013–2014 prowadzono badania, których głównym celem było pozyskanie wiedzy na temat stanu zaawansowania controllingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Zastosowano nieprobabilistyczną metodę doboru próby, wykorzystując dobór celowy, co miało na celu pozyskanie możliwie różnorodnych wniosków z przedsiębiorstw. W badaniach wzięły udział przedsiębiorstwa posiadające siedzibę w Polsce, ale także oddziały zagranicznych koncernów. Ankiety uzupełniono badaniami przy

¹¹ S. Marciniak, P. Gołoś, *Controlling projektów – założenia metodyczne*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 234, 243.

¹² H. Błoch, *Obowiązki controllera projektu w procesie zarządzania projektem*, <http://www.szkołacontrollingu.com/strefa-wiedzy/99-ze-swiata-controllingu/123-obowiazki-controllera-projektu-w-procesie-zarzadzania-projektem>, [2015.06.14].

zastosowaniu metody delfickiej. Wykorzystano wiedzę kadry zarządzającej przedsiębiorstw, zarówno szczebla naczelnego, jak i dyrektorów, kierowników operacyjnych oraz controllerów.

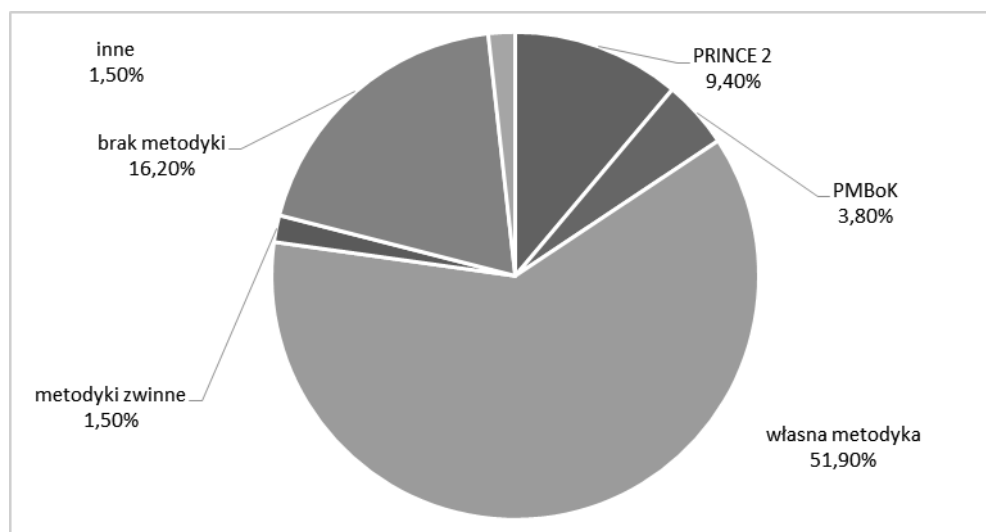
Istotnym obszarem badań objęto controlling projektów. Na wstępie ankiety respondenci otrzymali definicję projektu, który określono, jako znaczące przedsięwzięcie podejmowane w przedsiębiorstwie, realizowane jednorazowo, z precyzyjnie określonymi celami, datami rozpoczęcia i zakończenia.

Uczestnicy wskazali na następującą częstotliwość występowania tak zdefiniowanych projektów w swoich przedsiębiorstwach:

- do 20% pracy ma charakter projektowy – 39,6%,
- 20–50% pracy ma charakter projektowy – 20,4%,
- 50–80% pracy ma charakter projektowy – 9,1%,
- powyżej 80% pracy ma charakter projektowy – 11,3%,
- w ogóle nie realizuje, mamy działalność typowo procesową – 15,5%,
- nie wiem – 4,2%.

Najczęściej wykorzystywaną w badanych przedsiębiorstwach metodyką zarządzania projektami (51,9% ogółu) jest opracowanie, które tworzone jest przez własnych pracowników. W znacznej mierze jest to wynik braku na rynku doradczym wykwalifikowanych specjalistów, którzy mogliby skutecznie wdrożyć uznane na świecie metodyki, stąd sięganie po własne zasoby pracownicze. Istotną przeszkodą jest także aspekt finansowy, gdyż wynagrodzenia zewnętrznych specjalistów przekraczają możliwości mniejszych firm. Zestawienie odpowiedzi na pytanie dotyczące rodzaju stosowanych metodyk przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Rodzaje metodyk controllingu projektów wykorzystywanych w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli 1 przygotowano z kolei analizę porównawczą autorów harmonogramu oraz budżetu projektów. Wynika z niej, że dział controllingu w marginalnym stopniu uczestniczy w procesie przygotowywania harmonogramu projektu. Częściej jest on zaangażowany w operacyjne przygotowanie dokumentacji doty-

czącej budżetu projektu (15,8% wskazań), niż opracowanie jego harmonogramu (7,5%). Respondenci wskazali na kierownika projektu, jako kluczowego pracownika, który zarówno w przypadku budowy harmonogramu (64,7%), jak i przygotowania budżetu projektu (57,1%) jest zdecydowanie najbardziej zaangażowany.

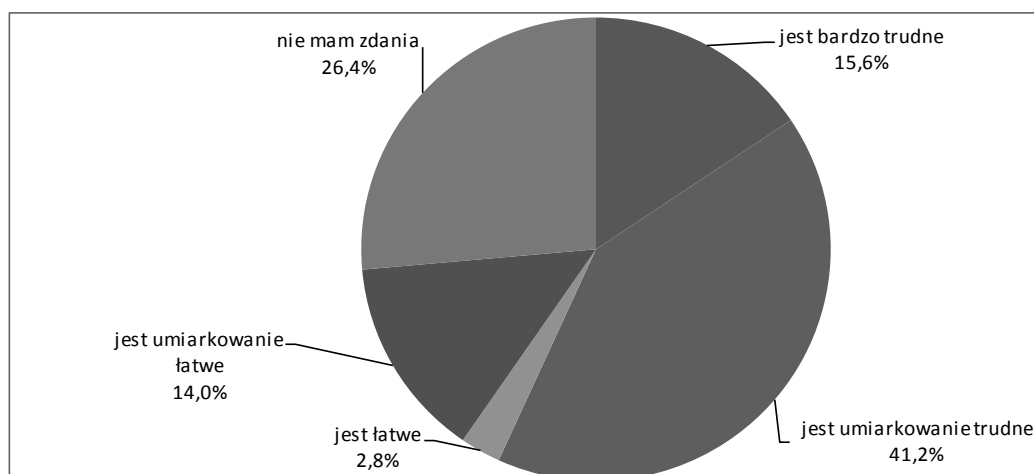
Tabela 1. Autorzy harmonogramu i budżetu projektu w świetle badań ankietowych

Kto przygotowuje?	Harmonogram projektu	Budżet projektu
Zarząd (naczelne kierownictwo)	22,6%	29,7%
Biuro projektu	12,8%	12,0%
Kierownik projektu	64,7%	57,1%
Dział controllingu	7,5%	15,8%
Inny dział	16,2%	16,9%
Nie wiem	6,0%	7,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ocenę poziomu trudności controllingu projektów (pytanie ankietowe: „Jak oceniasz poziom trudności przy układaniu harmonogramu projektu ?”) przedstawiono na rysunku 2. W badaniu, aż 56,8% respondentów wskazuje na trudności występujące w procesie budowy harmonogramu projektu a 15,6% uznaje to za zadanie bardzo trudne. Badania wskazują też na duży odsetek osób, które nie mają w tym obszarze wyrobionego zdania (26,4%). Potwierdza to słabe przygotowanie pracowników przedsiębiorstw do realizacji zadań controllingu projektów.

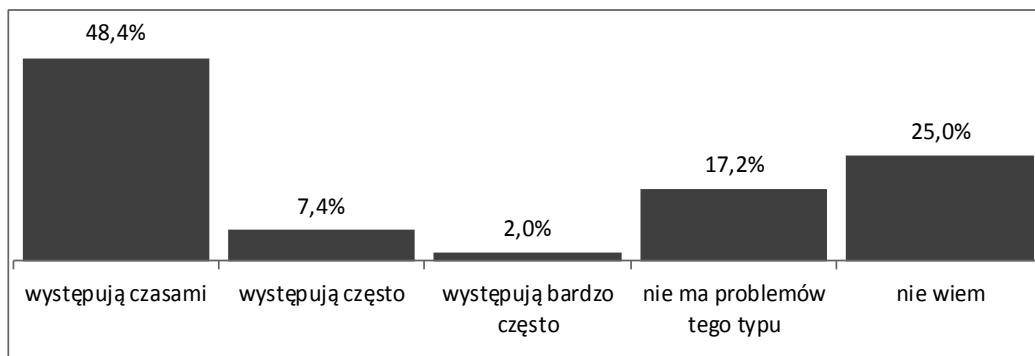
Rysunek 2. Ocena poziomu trudności w procesie budowy harmonogramu projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Interesujących wniosków dostarczają dane przedstawione na rysunku 3. Na występujące problemy pomiędzy menedżerem projektu a kierownikiem liniowym wskazuje aż 57,8% badanych, przy czym tylko 17,2% podaje, iż problemy takie nie dotyczą ich firmy. Spośród badanych 1/4 nie ma zdania na ten temat. Wskazuje to na początkową fazę procesu wdrożenia controllingu projektów w badanych firmach.

Rysunek 3. Analiza konfliktów na linii kierownik projekt–kierownik liniowy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabelach 2–9 przygotowanych w oparciu o zebrane w 266 przedsiębiorstwach ankiety zestawiono szczegółowe informacje dotyczące funkcjonowania controllingu projektów. W zakresie controllingu projektów postawiono następujące pytania:

1. Czy przedsiębiorstwo często realizuje projekty?
2. Z jakich metodyk w zakresie projektów korzysta przedsiębiorstwo?
3. Kto w przedsiębiorstwie przygotowuje harmonogram projektu?
4. Jak oceniasz poziom trudności przy układaniu harmonogramu projektu?
5. Czy harmonogram projektu jest aktualizowany podczas trwania projektu?
6. Kto aktualizuje harmonogram projektu?
7. Kto przygotowuje raporty w zakresie wykonania budżetu projektu?
8. Kto przygotowuje raporty w zakresie wykonania budżetu projektu?
9. Czy często pojawiają się konflikty na linii kierownik projektu–kierownik liniowy? (chodzi o pracowników, którzy pracują w projekcie i równocześnie wykonują standardowe obowiązki w dziale).

Dla poszerzenia zakresu badań, poproszono także ankietowanych o odpowiedź na dwa pytania dotyczące wsparcia controllingu projektów narzędziami informatycznymi:

1. Czy firma posiada system informatyczny do zarządzania projektami?
2. Czy system informatyczny do projektów spełnia oczekiwania użytkowników?

Wyniki uzyskanych informacji zestawiono w tabelach 10–11.

Głównym celem opracowania tabel 2–11 było uszczegółowienie pozyskanych informacji na temat controllingu projektów. Analizę uzyskanych od ankietowanych odpowiedzi rozszerzono dzięki wykorzystaniu pięciu wymiarów charakteryzujących respondentów:

1. liczba pracowników zatrudnionych w badanych firmach,
2. okres prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej,
3. rodzaj przedsiębiorstwa w podziale na prywatne lub publiczne,
4. konkurencja na rynku w ujęciu małej, średniej i dużej,
5. rodzaj prowadzonej działalności: handel produkcja, usługi.

Tabela 2. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe:
Czy przedsiębiorstwo często realizuje projekty?

WYSZCZEGÓLNIENIE	do 20% pracy ma charakter projektowy	20–50% pracy ma charakter projektowy	50–80% pracy ma charakter projektowy	powyżej 80% pracy ma charakter projektowy	nie realizuje (mamy działalność typowo procesową)	nie wiem	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietyowanym przedsiębiorstwie							
1 – 9 osób	0,8%	0,8%	0,4%	1,1%	2,3%	0,0%	5,3%
10 – 100 osób	9,1%	4,2%	3,0%	4,2%	5,3%	0,8%	26,4%
101 – 500 osób	12,5%	5,3%	2,3%	1,9%	5,7%	1,5%	29,1%
501 – 1.000 osób	5,3%	3,4%	0,4%	1,1%	0,8%	0,4%	11,3%
powyżej 1.000 osób	12,1%	6,8%	3,0%	3,0%	1,5%	1,5%	27,9%
Okres działalności respondenta na rynku							
do 1 roku	0,0%	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
1 – 5 lat	1,1%	1,1%	1,1%	2,3%	1,1%	0,0%	6,8%
6 – 15 lat	9,1%	6,8%	1,5%	4,2%	6,0%	0,0%	27,5%
powyżej 15 lat	29,4%	12,1%	6,0%	4,9%	8,3%	4,2%	64,9%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	27,2%	15,5%	6,4%	9,1%	10,9%	0,8%	69,8%
PUBLICZNE	12,5%	4,9%	2,6%	2,3%	4,5%	3,4%	30,2%
Konkurencja na rynku							
DUŻA	17,4%	9,1%	3,4%	6,4%	8,3%	1,5%	46,0%
MAŁA	8,7%	3,4%	2,3%	0,8%	2,6%	1,5%	19,2%
ŚREDNIA	13,6%	7,9%	3,4%	4,2%	4,5%	1,1%	34,7%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
HANDEL	5,3%	2,3%	1,1%	0,4%	2,6%	0,0%	11,7%
PRODUKCJA	17,0%	10,9%	3,0%	1,5%	6,4%	1,9%	40,8%
USŁUGI	17,4%	7,2%	4,9%	9,4%	6,4%	2,3%	47,5%
SUMA KOŃCOWA	39,6%	20,4%	9,1%	11,3%	15,5%	4,2%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 3. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe: Z jakich metodyk w zakresie projektów korzysta przedsiębiorstwo?

WYSZCZEGÓLNIENIE	PRINCE 2	PMBok	własna metodyka	metodyki zwinne	brak metodyki	inne	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie							
1 – 9 osób	0,7%	0,0%	1,8%	0,0%	2,5%	0,0%	4,9%
10 – 100 osób	1,8%	0,4%	14,5%	0,4%	4,6%	4,6%	26,1%
101 – 500 osób	0,7%	1,1%	14,8%	0,0%	4,9%	3,5%	25,1%
501 – 1.000 osób	0,4%	0,0%	4,9%	0,0%	0,4%	4,9%	10,6%
powyżej 1.000 osób	5,3%	2,1%	12,7%	1,1%	2,8%	9,2%	33,2%
Okres działalności respondenta na rynku							
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
1 – 5 lat	0,7%	0,4%	3,5%	0,0%	1,4%	0,7%	6,7%
6 – 15 lat	2,1%	1,1%	13,1%	0,4%	4,2%	4,9%	25,8%
powyżej 15 lat	6,0%	2,1%	31,4%	1,1%	9,5%	16,6%	66,8%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	4,6%	2,5%	36,0%	1,4%	11,7%	13,8%	70,0%
PUBLICZNE	4,2%	1,1%	12,7%	0,0%	3,5%	8,5%	30,0%
Konkurencja na rynku							
DUŻA	4,2%	2,1%	23,3%	0,7%	6,7%	11,7%	48,8%
MAŁA	2,5%	0,4%	8,8%	0,0%	2,5%	4,6%	18,7%
ŚREDNIA	2,1%	1,1%	16,6%	0,7%	6,0%	6,0%	32,5%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
HANDEL	1,1%	0,0%	7,1%	0,0%	1,4%	1,1%	10,6%
PRODUKCJA	2,8%	0,7%	19,8%	0,4%	5,3%	10,6%	39,6%
USŁUGI	4,9%	2,8%	21,9%	1,1%	8,5%	10,6%	49,8%
SUMA KOŃCOWA	8,8%	3,5%	48,8%	1,4%	15,2%	22,3%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 4. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe:
Kto w przedsiębiorstwie przygotowuje harmonogram projektu?

WYSZCZEGÓLNIENIE	ZARZĄD	BIURO PROJEKTU	KIEROWNIK PROJEKTU	DZIAŁ CONTROL- LINGU	INNY DZIAŁ	NIE WIEM	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie							
1 – 9 osób	1,7%	0,0%	1,4%	0,3%	0,6%	0,3%	4,3%
10 – 100 osób	5,5%	1,2%	13,0%	0,9%	2,6%	2,0%	25,2%
101 – 500 osób	5,2%	2,0%	14,5%	1,4%	4,1%	0,6%	27,8%
501 – 1.000 osób	1,7%	1,4%	5,8%	0,6%	1,7%	0,9%	12,2%
powyżej 1.000 osób	3,2%	5,2%	15,1%	2,6%	3,5%	0,9%	30,4%
Okres działalności respondenta na rynku							
do 1 roku	0,3%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1 – 5 lat	1,4%	0,6%	2,6%	0,3%	1,4%	0,9%	7,2%
6 – 15 lat	3,8%	1,7%	13,3%	1,4%	2,0%	1,2%	23,5%
powyżej 15 lat	11,9%	7,5%	33,6%	4,1%	9,0%	2,6%	68,7%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	13,3%	6,1%	35,1%	5,2%	6,4%	3,5%	69,6%
PUBLICZNE	4,1%	3,8%	14,8%	0,6%	6,1%	1,2%	30,4%
Konkurencja na rynku							
DUŻA	7,5%	4,3%	23,2%	4,1%	4,1%	2,0%	45,2%
MAŁA	2,9%	1,7%	9,3%	0,0%	3,5%	1,4%	18,8%
ŚREDNIA	7,0%	3,8%	17,4%	1,7%	4,9%	1,2%	35,9%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
HANDEL	2,6%	1,2%	6,7%	0,9%	0,9%	0,6%	12,8%
PRODUKCJA	6,4%	4,9%	20,0%	2,9%	5,2%	1,4%	40,9%
USŁUGI	8,4%	3,8%	23,2%	2,0%	6,4%	2,6%	46,4%
SUMA KOŃCOWA	17,4%	9,9%	49,9%	5,8%	12,5%	4,6%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 5. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe:
Jak oceniasz poziom trudności przy układaniu harmonogramu projektu?

WYSZCZEGÓLNIENIE	jest bardzo trudne	jest umiarkowanie trudne	jest łatwe	jest umiarkowanie łatwe	nie mam zdania	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie						
1 – 9 osób	0,0%	1,6%	0,4%	2,0%	1,2%	5,2%
10 – 100 osób	4,0%	12,0%	1,2%	4,4%	4,8%	26,4%
101 – 500 osób	4,8%	12,0%	0,4%	3,2%	6,8%	27,2%
501 – 1.000 osób	2,0%	4,4%	0,4%	0,8%	4,4%	12,0%
powyżej 1.000 osób	4,8%	11,2%	0,4%	3,6%	9,2%	29,2%
Okres działalności respondenta na rynku						
do 1 roku	0,4%	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,8%
1 – 5 lat	1,6%	2,4%	0,0%	1,6%	0,8%	6,4%
6 – 15 lat	3,2%	12,0%	0,8%	4,0%	6,8%	26,8%
powyżej 15 lat	10,4%	26,8%	1,6%	8,4%	18,8%	66,0%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	11,6%	30,0%	2,0%	10,0%	16,8%	70,4%
PUBLICZNE	4,0%	11,2%	0,8%	4,0%	9,6%	29,6%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	6,4%	20,4%	2,0%	7,2%	11,2%	47,2%
MAŁA	3,2%	4,8%	0,0%	4,0%	7,2%	19,2%
ŚREDNIA	6,0%	16,0%	0,8%	2,8%	8,0%	33,6%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	2,8%	3,2%	0,8%	2,4%	2,8%	12,0%
PRODUKCJA	7,2%	18,4%	1,2%	4,4%	10,0%	41,2%
USŁUGI	5,6%	19,6%	0,8%	7,2%	13,6%	46,8%
Suma końcowa	15,6%	41,2%	2,8%	14,0%	26,4%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 6. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe:
Czy harmonogram projektu jest aktualizowany podczas trwania projektu?

WYSZCZEGÓLNIENIE	nie jest aktualizowany	tak, jak ktoś poprosi	tak, raz na miesiąc	tak, raz na tydzień	tak, na bieżąco	nie wiem	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietowanym przedsiębiorstwie							
1 – 9 osób	0,8%	1,2%	0,8%	0,0%	1,6%	0,8%	5,2%
10 – 100 osób	2,4%	3,2%	1,6%	1,2%	13,3%	4,8%	26,6%
101 – 500 osób	0,8%	5,2%	1,6%	2,0%	12,1%	4,8%	27,4%
501 – 1.000 osób	0,8%	2,4%	0,8%	0,8%	4,0%	3,2%	12,1%
powyżej 1.000 osób	1,6%	3,6%	4,4%	3,6%	11,7%	3,6%	28,6%
Okres działalności respondenta na rynku							
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,4%	0,0%	0,8%
1 – 5 lat	1,2%	0,0%	1,2%	0,0%	2,8%	1,6%	6,9%
6 – 15 lat	2,0%	3,2%	2,4%	2,0%	13,3%	3,2%	26,2%
powyżej 15 lat	3,2%	12,5%	5,6%	5,2%	26,2%	13,3%	66,1%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	4,8%	7,7%	6,9%	6,0%	33,9%	11,7%	71,0%
PUBLICZNE	1,6%	8,1%	2,4%	1,6%	8,9%	6,5%	29,0%
Konkurencja na rynku							
DUŻA	2,4%	4,8%	4,4%	4,4%	21,0%	9,7%	46,8%
MAŁA	0,8%	5,2%	1,6%	0,4%	6,5%	4,4%	19,0%
ŚREDNIA	3,2%	5,6%	3,2%	2,8%	15,3%	4,0%	34,3%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
HANDEL	0,8%	1,6%	0,0%	1,2%	6,0%	2,0%	11,7%
PRODUKCJA	2,4%	6,0%	5,6%	3,2%	16,5%	7,3%	41,1%
USŁUGI	3,2%	8,1%	3,6%	3,2%	20,2%	8,9%	47,2%
Suma końcowa	6,5%	15,7%	9,3%	7,7%	42,7%	18,1%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 7. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe:
Kto aktualizuje harmonogram projektu?

WYSZCZEGÓLNIENIE	ZARZĄD	BIURO PROJEKTU	KIEROWNIK PROJEKTU	DZIAŁ CONTROLLINGU	INNY DZIAŁ	NIE WIEM	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie							
1 – 9 osób	0,0%	0,3%	0,6%	1,6%	0,6%	1,6%	4,7%
10 – 100 osób	1,3%	1,9%	2,2%	13,6%	2,5%	4,1%	25,6%
101 – 500 osób	2,8%	1,3%	2,2%	16,1%	1,6%	4,7%	28,8%
501 – 1.000 osób	1,3%	0,3%	1,3%	4,7%	2,8%	0,6%	11,1%
powyżej 1.000 osób	4,7%	2,5%	2,2%	16,8%	1,9%	1,6%	29,7%
Okres działalności respondenta na rynku							
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	0,0%	0,3%	0,9%
1 – 5 lat	0,3%	0,3%	0,9%	2,5%	1,3%	0,6%	6,0%
6 – 15 lat	1,3%	2,2%	1,6%	14,9%	1,9%	4,1%	25,9%
powyżej 15 lat	8,5%	3,8%	5,7%	35,1%	6,3%	7,6%	67,1%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	6,0%	5,4%	5,1%	38,6%	7,0%	9,5%	71,5%
PUBLICZNE	4,1%	0,9%	3,5%	14,2%	2,5%	3,2%	28,5%
Konkurencja na rynku							
DUŻA	5,4%	3,2%	3,2%	25,0%	4,7%	6,0%	47,5%
MAŁA	1,9%	0,3%	1,6%	10,4%	1,6%	2,2%	18,0%
ŚREDNIA	2,8%	2,8%	3,8%	17,4%	3,2%	4,4%	34,5%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
HANDEL	0,9%	0,6%	0,6%	6,6%	0,9%	1,9%	11,7%
PRODUKCJA	4,1%	2,2%	3,8%	22,8%	3,5%	5,1%	41,5%
USŁUGI	5,1%	3,5%	4,1%	23,4%	5,1%	5,7%	46,8%
Suma końcowa	10,1%	6,3%	8,5%	52,8%	9,5%	12,7%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 8. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietyowe:
Kto przygotowuje raporty w zakresie wykonania budżetu projektu?

WYSZCZEGÓLNIENIE	ZARZĄD	BIURO PROJEKTU	KIEROWNIK PROJEKTU	DZIAŁ CON- TROLLINGU	INNY DZIAŁ	NIE WIEM	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietyowanym przedsiębiorstwie							
1 – 9 osób	0,0%	0,3%	0,9%	1,3%	0,6%	0,9%	4,1%
10 – 100 osób	1,3%	2,5%	2,8%	13,0%	2,8%	1,9%	24,4%
101 – 500 osób	2,5%	6,0%	3,8%	12,0%	1,9%	0,9%	27,2%
501 – 1.000 osób	0,9%	4,1%	1,6%	3,5%	1,9%	0,6%	12,7%
powyżej 1.000 osób	3,8%	9,8%	3,8%	13,0%	1,3%	0,0%	31,6%
Okres działalności respondenta na rynku							
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	0,0%	0,0%	0,6%
1 – 5 lat	0,0%	0,3%	1,6%	2,2%	1,3%	0,3%	5,7%
6 – 15 lat	1,6%	6,0%	1,3%	12,0%	1,6%	1,9%	24,4%
powyżej 15 lat	7,0%	16,5%	9,8%	28,2%	5,7%	2,2%	69,3%
Rodzaj przedsiębiorstwa							
PRYWATNE	5,1%	14,2%	8,2%	31,3%	6,6%	3,2%	68,7%
PUBLICZNE	3,5%	8,5%	4,7%	11,4%	1,9%	1,3%	31,3%
Konkurencja na rynku							
DUŻA	3,8%	11,4%	6,6%	19,3%	4,4%	2,2%	47,8%
MAŁA	1,3%	4,1%	1,9%	8,2%	1,9%	0,9%	18,4%
ŚREDNIA	3,5%	7,3%	4,4%	15,2%	2,2%	1,3%	33,9%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta							
HANDEL	0,6%	2,8%	0,9%	5,1%	0,6%	0,3%	10,4%
PRODUKCJA	4,1%	12,0%	4,7%	18,7%	3,2%	1,9%	44,6%
USŁUGI	3,8%	7,9%	7,3%	19,0%	4,7%	2,2%	44,9%
Suma końcowa	8,5%	22,8%	13,0%	42,7%	8,5%	4,4%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 9. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe:
Czy często pojawiają się konflikty na linii kierownik projektu–kierownik liniowy?

WYSZCZEGÓLNIENIE	nie ma problemów tego typu	występują bardzo często	występują często	występują czasami	nie wiem	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie						
1 – 9 osób	2,9%	0,0%	0,0%	2,0%	0,4%	5,3%
10 – 100 osób	6,6%	0,8%	1,2%	12,7%	5,3%	26,6%
101 – 500 osób	4,1%	0,0%	2,9%	13,9%	6,1%	27,0%
501 – 1.000 osób	0,8%	0,0%	1,2%	4,9%	4,9%	11,9%
powyżej 1.000 osób	2,9%	1,2%	2,0%	14,8%	8,2%	29,1%
Okres działalności respondenta na rynku						
do 1 roku	0,4%	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	0,8%
1 – 5 lat	2,0%	0,0%	0,4%	3,3%	1,2%	7,0%
6 – 15 lat	5,7%	0,0%	1,6%	13,5%	4,9%	25,8%
powyżej 15 lat	9,0%	2,0%	5,3%	31,1%	18,9%	66,4%
Rodzaj przedsiębiorstwa						0,0%
PRYWATNE	12,3%	1,6%	5,3%	36,5%	15,2%	70,9%
PUBLICZNE	4,9%	0,4%	2,0%	11,9%	9,8%	29,1%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	7,0%	1,6%	2,9%	23,4%	11,9%	46,7%
MAŁA	2,9%	0,0%	1,6%	8,2%	6,1%	18,9%
ŚREDNIA	7,4%	0,4%	2,9%	16,8%	7,0%	34,4%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	1,6%	0,8%	1,2%	6,1%	1,6%	11,5%
PRODUKCJA	6,1%	0,4%	2,9%	22,1%	9,8%	41,4%
USŁUGI	9,4%	0,8%	3,3%	20,1%	13,5%	47,1%
Suma końcowa	17,2%	2,0%	7,4%	48,4%	25,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 10. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe:
Czy firma posiada system informatyczny do zarządzania projektami?

WYSZCZEGÓLNIENIE	NIE	TAK	NIE WIEM	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie				
1 – 9 osób	4,4%	0,0%	0,8%	5,2%
10 – 100 osób	21,4%	0,8%	4,0%	26,2%
101 – 500 osób	23,0%	2,4%	2,8%	28,2%
501 – 1.000 osób	5,6%	4,0%	2,0%	11,7%
powyżej 1.000 osób	13,7%	6,0%	8,9%	28,6%
Okres działalności respondenta na rynku				
do 1 roku	0,0%	0,0%	0,8%	0,8%
1 – 5 lat	5,2%	0,8%	0,8%	6,9%
6 – 15 lat	20,2%	2,0%	4,0%	26,2%
powyżej 15 lat	42,7%	10,5%	12,9%	66,1%
Rodzaj przedsiębiorstwa				
PRYWATNE	48,4%	9,3%	12,5%	70,2%
PUBLICZNE	19,8%	4,0%	6,0%	29,8%
Konkurencja na rynku				
DUŻA	29,0%	5,6%	11,7%	46,4%
MAŁA	13,7%	3,6%	2,0%	19,4%
ŚREDNIA	25,4%	4,0%	4,8%	34,3%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta				
HANDEL	8,9%	1,6%	1,2%	11,7%
PRODUKCJA	25,4%	5,2%	10,5%	41,1%
USŁUGI	33,9%	6,5%	6,9%	47,2%
Suma końcowa	68,1%	13,3%	18,5%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 11. Zestawienie odpowiedzi na pytanie ankietowe:
Czy system informatyczny do projektów spełnia oczekiwania użytkowników?

WYSZCZEGÓLNIENIE	zdecydowanie tak	raczej tak	zdecydowanie nie	raczej nie	nie wiem	RAZEM
Liczba zatrudnionych pracowników w ankietywanym przedsiębiorstwie						
1 – 9 osób	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	1,2%	3,6%
10 – 100 osób	1,2%	9,5%	1,2%	0,0%	9,5%	21,4%
101 – 500 osób	0,0%	7,1%	1,2%	1,2%	10,7%	20,2%
501 – 1.000 osób	0,0%	3,6%	0,0%	1,2%	7,1%	11,9%
powyżej 1.000 osób	2,4%	21,4%	0,0%	2,4%	16,7%	42,9%
Okres działalności respondenta na rynku						
do 1 roku	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%
1 – 5 lat	0,0%	3,6%	0,0%	0,0%	1,2%	4,8%
6 – 15 lat	0,0%	8,3%	0,0%	1,2%	11,9%	21,4%
powyżej 15 lat	3,6%	29,8%	2,4%	3,6%	32,1%	71,4%
Rodzaj przedsiębiorstwa						
PRYWATNE	3,6%	29,8%	1,2%	3,6%	34,5%	72,6%
PUBLICZNE	0,0%	14,3%	1,2%	1,2%	10,7%	27,4%
Konkurencja na rynku						
DUŻA	2,4%	28,6%	1,2%	3,6%	22,6%	58,3%
MAŁA	0,0%	4,8%	1,2%	1,2%	7,1%	14,3%
ŚREDNIA	1,2%	10,7%	0,0%	0,0%	15,5%	27,4%
Rodzaj działalności przedsiębiorstwa respondenta						
HANDEL	1,2%	6,0%	0,0%	0,0%	3,6%	10,7%
PRODUKCJA	1,2%	25,0%	1,2%	2,4%	19,0%	48,8%
USŁUGI	1,2%	13,1%	1,2%	2,4%	22,6%	40,5%
Suma końcowa	3,6%	44,0%	2,4%	4,8%	45,2%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4. Zakończenie

Przedstawiona w opracowaniu analiza stopnia zaawansowania prac wdrożeniowych w obszarze controllingu projektów pozwala na stwierdzenie, iż są one na niskim poziomie zastosowania. Jest to o tyle niepokojące, że ponad 80% przedsiębiorstw wskazuje na istotny udział projektów w działalności gospodarczej. Słabo rozwinięte są zwłaszcza uznane na świecie metodyki, jak Prince2, PMBoK, Scrum, TenStep czy inne. Przedsiębiorcy najczęściej sięgają po metodyki opracowane przez własnych pracowników, które tylko w części bazują na filozofii najbardziej znanych koncepcji.

Istotne miejsce w zarządzaniu projektami opartym na controllingu zajmuje także doskonalenie metodyki prowadzenia pomiaru efektów realizacji projektów oraz diagnozy ich odchyleń. Trudno wyobrazić

sobie realizację tego zadania bez systemów informatycznych. Niepokojącym zjawiskiem jest niewielki udział produktów informatycznych wspomagających controllera. Tylko 13,3% badanych podmiotów potwierdziło posiadanie takiego narzędzia, z czego blisko połowa oceniła zadawalającą ich jakość oraz przydatność. Taki niski odsetek przedsiębiorstw posiadających narzędzia informatyczne jest niepokojące i świadczy o wstępnej fazie rozwoju controllingu projektów w badanych przedsiębiorstwach.

Należy mieć jednak nadzieję, że controllerzy w większym niż obecnie stopniu zaangażują się w budowę narzędzi controllingu charakterystycznych dla obszaru projektów. Wspną tym samym menedżerów projektów wewnętrznym doradztwem, co jest fundamentalną cechą i wymaganiami stawianym przez współczesny controlling zarządczy.

Bibliografia

1. Frączkowski K., *Zarządzanie projektem informatycznym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
2. Lenartowicz M., Reichhart W., Zych B., *Realizacja zadań w organizacjach sieciowych*, Advisio Press, Kraków 2010.
3. Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
4. Marciniak S., Goloś P., *Controlling projektów – założenia metodyczne*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
5. Oberlander G.D., *Project Management for Engineering and Construction*, McGraw–Hill, Boston 2000.
6. Skalik J., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
7. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk.: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007.

Netografia

1. Błoch H., *Obowiązki controllera projektu w procesie zarządzania projektem*, <http://www.szkoła-controllingu.com/strefa-wiedzy/99-ze-swiata-controllingu/123-obowiazki-controllera-projektu-w-procesie-zarzadzania-projektem>.
2. Dałkowski B., Staśto L., Zalewski M. (red.), *NCB Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA – wersja 3.0*, red. Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa 2009, <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>.
3. http://www.ipma.pl/sites/default/files/certyfikacja/NCB_v3_PL.pdf.

Summary

PROJECT CONTROLLING IN COMPANIES OPERATING IN POLAND

Management controlling enables arrangement of competences and responsibilities on various levels of management. One of its basic principles is the adoption of process and project approach as a tool of setting goals and tasks for centers of responsibilities in the company. Companies which use controlling are more likely to have project management implemented.

The aim of this paper is to report the results of research about projects and project management carried out between 2013–2014 in 266 companies operating in Poland.

Sebastian Chęciński
Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

CZYNNIKI OGRANICZAJĄCE SKŁONNOŚĆ MIKROPRZEDSIĘBIORCÓW DO FINANSOWANIA INWESTYCJI KAPITAŁEM OBCYM

Streszczenie

Celem rozdziału jest zidentyfikowanie w aspekcie teoretycznym oraz praktycznym czynników ograniczających skłonność mikroprzedsiębiorców do finansowania działalności inwestycyjnej kapitałem obcym. W publikacji dokonano przeglądu literatury przedmiotu z zakresu źródeł finansowania działalności inwestycyjnej. Ponadto na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych dokonano charakterystyki czynników ograniczających skłonność mikroprzedsiębiorców do implementacji kapitału obcego w strukturę finansowania przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzono na przełomie lat 2013–2014 na próbie 177 mikroprzedsiębiorstw funkcjonujących w Poznaniu.

Przeprowadzone badania wskazały, że mikroprzedsiębiorcy wykazują niską skłonność do implementowania obcych źródeł kapitału w strukturę finansową przedsiębiorstwa. Zasadniczą przyczyną takiego stanu rzeczy jest ich negatywne nastawienie do kwestii finansowania obcego.

1. Wprowadzenie

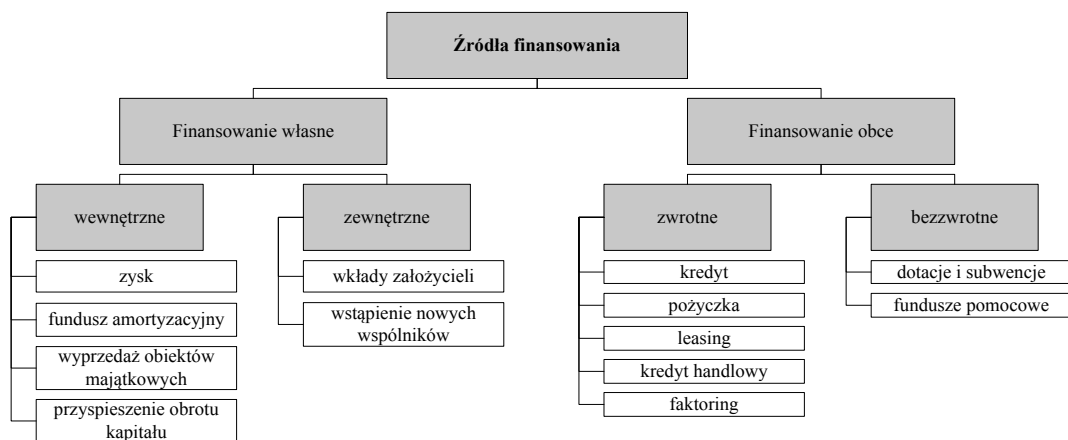
Jednym z podstawowych czynników warunkujących możliwość przetrwania oraz rozwoju przedsiębiorstw jest kapitał. Wyznacza on granice swobody ekonomicznych wyborów dokonywanych przez gospodarujące podmioty. Poziom kapitału, którym dysponują organizacje w silnym stopniu kształtuje także ich możliwości inwestycyjne. Rozpatrując problem w takim kontekście, należy zwrócić szczególną uwagę na kwestię ograniczonych zasobów finansowych, którymi dysponują mikroprzedsiębiorstwa, uznawane zarówno w dyskursie publicznym, jak i naukowym za najmniejszą kategorię jednostek gospodarczych. Najmniejszą właściwie z każdego punktu widzenia, tj. skali działania, wielkości zatrudnienia oraz kapitału, którym dysponują, a także szeregu innych.

Niewielkie zasoby kapitału własnego stanowią niewątpliwie znaczne utrudnienie w inwestycyjnej działalności tego typu podmiotów. Uwzględniając dodatkowo utrudniony dostęp do kapitału obcego m.in. poprzez występowanie zjawiska dyskryminacji kredytowej, kwestia ta nabiera jeszcze większego znaczenia. Dlatego też z aplikacyjnego punktu widzenia konieczne jest zidentyfikowanie, jakie czynniki ograniczają skłonność mikroprzedsiębiorców do finansowania działalności inwestycyjnej obcymi źródłami kapitału. Z jednej strony bowiem, znajomość tych determinant ułatwi samym przedsiębiorcom podejmowanie optymalnych decyzji w zakresie wyboru instrumentów finansowania inwestycji, z drugiej zaś strony zrozumienie przez instytucje finansowe preferencji przedsiębiorców, stworzy możliwość lepszego dostosowania oferty produktowej do ich potrzeb.

2. Obce źródła finansowania działalności inwestycyjnej

Kapitał stanowi podstawowy czynnik warunkujący prowadzenie działalności gospodarczej, niezależnie od wielkości i rodzaju organizacji. Wszelkie procesy ekonomiczne, które zachodzą w każdym podmiocie gospodarczym uwarunkowane są bowiem posiadanym kapitałem, osiąganymi przychodami i kosztami ponoszonymi na ich uzyskanie¹. Uwzględniając powyższe, a także immanentną cechę kapitału – jego ograniczoność, na pierwszy plan wysuwa się problem pozyskiwania środków finansowych. Są one bowiem niezbędne w prowadzeniu działalności gospodarczej, niezależnie od etapu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kapitał jest bowiem nieodzownym zasobem w fazie uruchomienia przedsiębiorstwa, na etapie prowadzenia bieżącej działalności, czy też podejmowania przedsięwzięć rozwojowych (inwestycyjnych)². Fakt ten rodzi konieczność właściwego posługiwania się określonymi instrumentami, tak aby wybór źródeł i kreacji kapitału był najbardziej racjonalny.

Rysunek 1. Klasyfikacja źródeł finansowania mikroprzedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Michalak, *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 28.

¹ M. Remlein, *Rachunkowe aspekty źródeł finansowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw*. [W:] *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, red. nauk.: D. Krzemińska, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, nr 20, Poznań 2007, s. 47–48.

² A. Motylska-Kuźma, J. Wieprow, *Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2013, s. 71.

W literaturze przedmiotu proces finansowania działalności przedsiębiorstwa rozpatrywany jest z wielu różnych punktów widzenia. W zależności od źródła pochodzenia kapitału wyróżnia się finansowanie wewnętrzne oraz zewnętrzne. Biorąc pod uwagę kryterium czasu dysponowania kapitałem można z kolei wyodrębnić kapitały krótkoterminowe oraz długoterminowe. Natomiast z punktu widzenia prawa własności kapitału rozróżnia się finansowanie własne oraz obce³.

Najbardziej rozpowszechnionym źródłem kapitału obcego są kredyty bankowe. Można je klasyfikować według różnorodnych kryteriów, przy czym podział ten ma dość umowny charakter. Należy zauważyć, że rodzaje kredytów udzielanych przedsiębiorstwom wynikają przede wszystkim z konieczności dostosowania ich do potrzeb tych jednostek.

Tabela 1. Rodzaje kredytów bankowych i ich klasyfikacja

Kryterium różnicujące	Rodzaj kredytu
Okres kredytowania	krótkoterminowe; długoterminowe
Forma kredytu	w rachunku bieżącym; w rachunku kredytowym; dyskontowe; akceptacyjne; związane ze skupem faktur; związane z leasingiem
Przeznaczenie (cel) kredytu	obrotowe; inwestycyjne
Waluta kredytu	złotówkowe; dewizowe
Stawka oprocentowania kredytu	komercyjne; preferencyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Nowak, Ł. Wściubiak, M. Przybył, *Wybrane aspekty finansowania innowacji organizacyjnych*, InAltum, Kraków 2011, s. 49.

Warto zaznaczyć, że dostępność kredytów bankowych dla mikroprzedsiębiorców jest ograniczona. Bezpośredni wpływ na taki stan rzeczy mają wymagania instytucji finansowych w zakresie form zabezpieczenia spłaty kapitału. Mikroprzedsiębiorstwa rzadko dysponują bowiem zasobami majątkowymi, które są atrakcyjne dla kredytodawców. Z tego względu coraz większą rolę zaczynają odgrywać instytucje poręczenia. Celem ich funkcjonowania jest m.in. zniwelowanie barier w dostępie najmniejszych przedsiębiorstw do finansowania obcego. Należy jednak podkreślić, że wymagania instytucji finansujących nie są jedyną przeszkodą w pozyskiwaniu kapitału obcego. Jest nią również mentalność samych przedsiębiorców. Jak bowiem słusznie podkreśla T. Łuczka, kapitał obcy jest często traktowany przez właścicieli najmniejszych organizacji z niechęcią, natomiast kapitał własny jest silnie preferowany⁴. Może to wynikać z dwóch zasadniczych przyczyn. Pierwsza z nich dotyczy aspektów ekonomicznych – finansowanie działalności inwestycyjnej kapitałem obcym zawsze pociąga za sobą określone koszty. Druga z przyczyn obejmuje kwestie socjokulturowe – preferencja dla kapitału własnego wynika z systemu wartości przedsiębiorcy prywatnego, dla którego maksymalny zakres suwerenności prawnej i ekonomicznej jest wartością samą w sobie.

Konsekwencją wysokich wymagań dotyczących form zabezpieczenia spłaty kredytu bankowego jest coraz częstsze poszukiwanie przez przedsiębiorców pozabankowych instrumentów finansowania działalności inwestycyjnej. Rosnące zainteresowanie alternatywnymi w stosunku do kredytu inwestycyjnego

³ J. Grzywacz, *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2012, s. 14–16.

⁴ T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 51–53.

źródłami finansowania nakładów inwestycyjnych doprowadziło do szybkiego rozwoju pozabankowych instytucji finansujących. Należą do nie przede wszystkim: fundusze pożyczkowe, spółdzielcze kasy oszczędnościowo–kredytowe, organizacje pozarządowe, instytucje rządowe, fundacje, stowarzyszenia itp.⁵. Należy podkreślić, że omawiana forma finansowania inwestycji wpisuje się w ideę mikrofinansów. Jest to relatywnie nowy i wciąż rozwijający się instrument finansowy. Rola instytucji mikrofinansowych polega przede wszystkim na oferowaniu przedsiębiorcom mikrokredytów, czy mikropożyczek wraz z pakietem innych usług finansowych. Czynnikiem, który niewątpliwie wyróżnia ten instrument finansowy jest brak konieczności ustanawiania przez przedsiębiorców zabezpieczeń rzeczowych⁶.

Istotą mikrokredytów (mikropożyczek) jest finansowanie działalności najmniejszych przedsiębiorstw, kredytami (pożyczkami) o niskiej kwocie. W Europie przez pojęcie mikrokredytów rozumie się najczęściej kredyty udzielane do kwoty 25 tys. euro⁷. Udostępnione środki finansowe przeznaczone są najczęściej na tworzenie nowych miejsc pracy, rozpoczęcie lub rozwinięcie własnej działalności gospodarczej, zakup licencji, wdrażanie nowych rozwiązań technicznych i technologicznych, finansowanie inwestycji, wdrażanie różnego rodzaju innowacji itp.⁸.

Należy podkreślić, że instytucje udzielające mikropożyczek ponoszą podwyższony poziom ryzyka. Najczęściej starają się one jednak wyeliminować konieczność zabezpieczenia spłaty kredytu, bądź też zmniejszać wymagania w tym zakresie. Terminy spłat są przeważnie określone w sposób dogodny dla przedsiębiorcy. Jednakże stopy oprocentowania kredytu są zazwyczaj wyższe w porównaniu z tradycyjnymi kredytami bankowymi⁹.

Kolejną pozabankową formą finansowania, która od dłuższego czasu cieszy się stale rosnącą popularnością, szczególnie wśród małych organizacji jest leasing. Jest to specyficzny instrument finansowania działalności, bowiem umożliwia trwale użytkowanie dóbr inwestycyjnych bez konieczności nabywania ich na własność. Jego istota sprowadza się do tego, że w zamian za prawo do korzystania ze środka trwałego, leasingobiorca zobowiązany jest do odprowadzania cyklicznych opłat na rzecz leasingodawcy¹⁰. Atrakcyjność omawianego instrumentu finansowania wyraża się również w tym, że instytucje finansujące przejawiają bardzo dużą elastyczność w dostosowywaniu umów leasingowych do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa¹¹. Taka możliwość wynika z dostępności licznych odmian leasingu, których głównymi kryteriami klasyfikującymi są: liczba podmiotów uczestniczących w transakcji, a także konsekwencje podatkowe dla korzystającego.

Kluczowa rola najmniejszych organizacji dla gospodarki rynkowej oraz ich wpływ na wzrost gospodarczy są silnym argumentem przemawiającym za wspieraniem ich rozwoju przez instytucje publiczne – narodowe i ponadnarodowe. Spośród szeregu różnorodnych form finansowania niektóre mają charakter pomocy bezzwrotnej, jak dotacje, inne zaś – pomocy zwrotnej, jak choćby pożyczki.

Szczególnym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców cieszą się różnego rodzaju dotacje z funduszy europejskich. Środki z funduszy są wykorzystywane w Polsce zarówno na finansowe, jak i szkoleniowe wsparcie małych organizacji. Instytucjami wdrażającymi tego typu pomoc są przede wszystkim Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), ministerstwa właściwe ze względu na kierunek

⁵ *Mikrokredyty w Europie sposobem na pobudzenie przedsiębiorczości i walkę z wykluczeniem społecznym*, red. nauk.: B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, Difin, Warszawa 2011, s. 8 i 75.

⁶ *Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa. Studia przypadków*, red. nauk.: M. Panfil, Difin, Warszawa 2008, s. 201.

⁷ H. Kraemer–Eis, A. Conforti, *Microfinance in Europe. A market overview*, Working Papier, 2009/001, EIF Resaerch and Market Analysis, 2009, s. 5.

⁸ D. Nowak, Ł. Wściubiak, M. Przybył, *op. cit.*, s. 67.

⁹ A. Alińska, *Instytucje mikrofinansowe w lokalnym rozwoju społeczno–gospodarczym*, Monografie i Opracowania 558, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 151 i nast.

¹⁰ A. Dahmen, P. Jacobi, *Bankowa obsługa przedsiębiorstw*, przekł.: T. Gostomski, Z. Rudasz, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 135 i nast.

¹¹ *Finansowanie rozwoju...*, *op. cit.*, s. 250.

udzielanego wsparcia, a także inne instytucje publiczne. Wsparcie Unii Europejskiej dla podmiotów funkcjonujących w Polsce odbywa się przede wszystkim ze źródeł Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Europejskiego Funduszu Społecznego, a także dzięki różnym inicjatywom i programom wspólnotowym. W perspektywie finansowej 2014–2020 przedsiębiorcy mogą ubiegać się o wsparcie w ramach 16 Regionalnych Programów Operacyjnych (dla poszczególnych województw), jak i wybranych 5 Programów Operacyjnych o zasięgu ogólnopolskim.

Środki finansowe przyznawane są wnioskodawcom w trybie konkursów. Projekty beneficjentów poddawane są zatem wnikliwej ocenie pod kątem prawidłowości formalnej i merytorycznej. W konsekwencji na dofinansowanie mogą liczyć wyłącznie najlepsze projekty, z punktu widzenia przyjętych dla danego programu kryteriów. Kwestia ta budzi wśród przedsiębiorców najwięcej kontrowersji. Z wielu publikacji dotyczących omawianej tematyki wynika bowiem, że biurokracja stanowi istotną barierę w pozyskiwaniu środków europejskich. Przedsiębiorstwa, które zamierzają ubiegać się o pomoc finansową bardzo często korzystają ze wsparcia wyspecjalizowanych doradców – co wpływa na generowanie dodatkowych (wysokich) kosztów już na wstępnym etapie postępowania, bez żadnej gwarancji przyznania świadczenia¹².

3. Czynniki determinujące skłonność mikroprzedsiębiorstw do wykorzystania kapitału obcego w działalności inwestycyjnej – wyniki badań empirycznych

Cel określony we wstępie niniejszej publikacji zrealizowano poprzez przetworzenie materiału empirycznego zebranego za pośrednictwem kwestionariusza ankietowego. Próba badawcza liczyła 177 mikroprzedsiębiorstw, które zgodnie z przyjętymi kryteriami przynależały do jednej z trzech wyodrębnionych dziedzin działalności: produkcyjnej (29), produkcyjno-usługowej (82) lub okołoprodukcyjnej (66). Wszystkie z nich miały swoją siedzibę w Poznaniu.

W narzędziu badawczym wyszczególniono 8 różnych czynników, mogących wpływać na gotowość mikroprzedsiębiorców do wykorzystania kapitału obcego w działalności inwestycyjnej. Należy podkreślić, że przybierały one heterogeniczny charakter, tzn. odnosiły się zarówno do poglądów przedsiębiorców do kwestii finansowania obcego, jak i czynników branych pod uwagę przez instytucje finansujące, takich jak zdolność oraz ryzyko kredytowe mikroprzedsiębiorstw, a także innych proceduralnych aspektów związanych z przyznawaniem finansowania. Respondenci określali siłę wpływu poszczególnych zmiennych w 5-stopniowej skali Likerta, gdzie wartość 1 oznaczała brak wpływu, 2–niewielki wpływ, 3–średni wpływ, 4–duży wpływ i 5–bardzo duży wpływ na ograniczenie skłonności mikroprzedsiębiorców do wykorzystywania kapitału obcego w działalności inwestycyjnej.

Zgromadzony materiał empiryczny przetworzono, wyznaczając średnią arytmetyczną dla całej próby badawczej oraz odchylenie standardowe. Średnia arytmetyczna określona została mianem współczynnika siły oddziaływania pojedynczej zmiennej na ograniczenie skłonności badanej populacji do pozyskiwania finansowania obcego. Z kolei wyznaczenie odchylenia standardowego miało na celu ukazanie stopnia zróżnicowania odpowiedzi udzielanych przez respondentów. Uzyskane wyniki badań empirycznych zaprezentowano w tabeli 2.

¹² D. Nowak, Ł. Wściubiak, M. Przybył, *op. cit.*, s. 71; M. Proczek, *Wsparcie finansowe dla sektora MSP w Polsce z funduszy strukturalnych w latach 2004–2006. /W:/ Finansowanie MSP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. nauk.: E. Latoszek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 167–170.

Tabela 2. Zestawienie czynników ograniczających skłonność mikroprzedsiębiorstw do finansowania działalności inwestycyjnej kapitałem obcym

Czynnik	Średnia arytmetyczna	Odchylenie standardowe
Niechęć do zadłużania się	3,85	1,27
Niechęć współpracy ze strony instytucji finansujących	3,78	1,24
Wysoki koszt kapitału obcego	3,52	1,36
Brak zaufania do instytucji finansujących	2,94	1,48
Brak majątku mogącego służyć jako zabezpieczenie spłaty kapitału	2,93	1,42
Biurokracja	2,88	1,48
Brak potrzeby dodatkowych funduszy	2,81	1,34
Brak zdolności kredytowej	2,52	1,47

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników badań empirycznych można stwierdzić, że najważniejszym czynnikiem oddziałującym na gotowość mikroprzedsiębiorców do finansowania działalności inwestycyjnej kapitałem obcym jest brak woli przedsiębiorców do zadłużania się. Wartość współczynnika oddziaływania przytoczonej przesłanki na skłonność badanej zbiorowości do pozyskiwania obcych źródeł finansowania wynosiła 3,85. W wywiadach bezpośrednich respondenci podkreślali, że następstwem implementacji obcych źródeł kapitału w strukturę finansowania inwestycji jest ograniczenie suwerenności prawnej oraz ekonomicznej organizacji. W związku z tym wielu mikroprzedsiębiorców z obawy przed utratą pełnej autonomii w zarządzaniu przedsiębiorstwem zrezygnowało z pozyskiwania finansowania obcego. Ponadto uprzedzenie respondentów przed zadłużaniem przedsiębiorstw wynikało również z ich obaw przed ewentualnymi trudnościami w spłacie pożyczonego kapitału, co w konsekwencji może prowadzić do powstania uszczerbku w zgromadzonym przez nich majątku.

Kolejną zmienną, która stanowi równie istotną przyczynę niewykorzystywania kapitału obcego w działalności inwestycyjnej badanej zbiorowości jest niechęć współpracy instytucji finansowych z najmniejszymi organizacjami (współczynnik oddziaływania 3,78). Przytoczoną przesłankę należy jednak traktować wyłącznie jako swoiste odczucia respondentów. Nie stwierdzono bowiem jak dużej liczbie mikroprzedsiębiorstw instytucje finansowe odmówiły przyznania kapitału na realizację inwestycji.

Czynnikiem ograniczającym skłonność respondentów do wykorzystywania obcego finansowania jest także wysoki koszt takiego kapitału (współczynnik oddziaływania 3,52). Odpłatny charakter finansowania obcego stanowi jednak jego podstawową, a zarazem nieodzowną cechę. Zatem traktowanie tej kwestii jako jednej z przyczyn niewykorzystywania kapitału obcego prowadzi do wniosku, że mikroprzedsiębiorcy preferują odkładanie realizacji inwestycji w czasie, w związku z koniecznością zgromadzenia niezbędnej ilości własnych środków pieniężnych, niż zapłacić wynagrodzenie instytucjom finansowym w wysokości równej stopie oprocentowania kapitału powiększonej o ewentualne dodatkowe prowizje. Jednak takie podejście respondentów może okazać się błędne. Warto bowiem podkreślić, że bardziej opłacalne ekonomicznie jest finansowanie realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych kapitałem obcym. Implementacja obcych źródeł kapitału w strukturę finansowania inwestycji prowadzi bowiem do wcześniejszego oddawania jej do eksploatacji, a w konsekwencji szybszego generowania korzyści ekonomicznych w przedsiębiorstwie.

Innym czynnikiem ograniczającym gotowość badanej zbiorowości do pozyskiwania kapitału obcego był brak zaufania do instytucji finansowych. Wskazana zmienna w średnim stopniu wpływała na awersję przedsiębiorców do wykorzystania kapitału obcego w strukturze finansowania inwestycji. Współczynnik siły oddziaływania tej przesłanki wynosił 2,94. Należy jednak stwierdzić, że przeświadczenie mikroprzedsiębiorców o nieuczciwości instytucji finansowych jest błędne. Ich działalność podlega bowiem nieustannemu nadzorowi ze strony licznych organów administracyjnych. Ponadto jest ona również bardzo szczegółowo unormowana w przepisach prawnych. W związku z tym uznać należy, że wszelkie przypadki nieuczciwości ze strony instytucji finansowych przybierają będą incydentalny charakter. Ich ewentualne wystąpienie skutkuje jednak nagłaśnianiem tego typu zdarzeń przez środki masowego przekazu, co w konsekwencji prowadzi do powstania u respondentów przeświadczenia o powszechnym występowaniu takich zjawisk. Należy zatem uznać, że przyczyną ograniczonego poziomu lub całkowitego braku zaufania mikroprzedsiębiorców do instytucji finansowych jest brak ich doświadczenia we współpracy z takimi podmiotami.

Ograniczona skłonność respondentów do implementowania kapitału obcego w strukturę finansowania inwestycji ma również swoje podłoże w procedurze ubiegania się o przyznanie kapitału obcego. Wysoki poziom jej zbiurokratyzowania oraz sformalizowania odstrasza mikroprzedsiębiorców (współczynnik oddziaływania 2,88). Wskazują oni ponadto, że istotnym problemem są wymagane przez instytucje finansowe formy zabezpieczenia spłaty kapitału. Wielu przedsiębiorców nie dysponuje bowiem majątkiem, który spełniałby warunki określone przez kredytodawców (współczynnik oddziaływania 2,93). Warto jednak zaznaczyć, że w wypadku braku majątku, który mógłby posłużyć jako zabezpieczenie spłaty kapitału, małe organizacje mogą skorzystać z usług oferowanych przez fundusze poręczeniowe. Jednakże zaangażowanie kolejnego podmiotu, który występuje w charakterze poręczyciela stanowi dla przedsiębiorcy dodatkowy koszt obsługi zadłużenia. Należy zatem stwierdzić, że niewiele podmiotów zdecyduje się na wykupienie takich usług. Brak majątku mogącego posłużyć jako forma zabezpieczenia spłaty kapitału z proceduralnego punktu widzenia stanowi zatem jedną z najpoważniejszych przesłanek ograniczających zdolność najmniejszych organizacji do pozyskania finansowania obcego. Różne formy zabezpieczenia spłaty kapitału są bowiem powszechnie stosowanym narzędziem asekurowującym instytucje finansowe przed ryzykiem niewypłacalności kredytobiorców.

Najmniej znaczący w sporządzonym zestawieniu jest ostatni czynnik wyszczególniony w tabeli 2. Dotyczy on kwestii oceny zdolności oraz ryzyka kredytowego podmiotów ubiegających się o pozyskanie finansowania. Przytoczona przesłanka jest zatem bezpośrednio związana z przebiegiem procedury przyznawania kapitału. Wiele mikroprzedsiębiorstw z uwagi szereg różnych uwarunkowań, z których kluczowe znaczenie mają obroty oraz zyski generowane przez organizacje, może nie kwalifikować się do przyznania finansowania obcego. Brak zdolności kredytowej w zasadzie wyklucza chęć współpracy instytucji finansowej z ubiegającym się o finansowanie podmiotem. Wychodząc z powyższego założenia należy uznać, że przytoczony czynnik w bardzo istotnym zakresie ogranicza możliwość pozyskania kapitału obcego na cele inwestycyjne. Jednakże z analizy wskazań respondentów wynika, że omawiana przesłanka w najmniejszym zakresie oddziałuje na ich skłonność do implementacji kapitału obcego w strukturę finansowania inwestycji (współczynnik oddziaływania 2,52). Co więcej, w wywiadach pogłębianych podkreślali oni w większości, że posiadali zdolność kredytową, a przesłanki ograniczonego wykorzystywania kapitału obcego w działalności inwestycyjnej wynikają z innych pobudek.

4. Zakończenie

Z przeprowadzonych badań wynika, że mikroprzedsiębiorstwa wykazują niską skłonność do implementowania obcych źródeł kapitału w strukturę finansową przedsiębiorstwa. Zasadniczą przyczyną takiego stanu rzeczy jest nastawienie samych mikroprzedsiębiorców do finansowania obcego, takich jak brak woli zadłużenia, brak zaufania do instytucji finansowych, brak potrzeby pozyskiwania dodatkowych funduszy, zbyt słabe wyniki finansowe uniemożliwiające osiągnięcie zdolności kredytowej. Wśród in-

nych źródeł ograniczonej gotowości przedsiębiorców do wykorzystania kapitału obcego w działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa wskazać należy na wymagania instytucji finansowych, do których zalicza się m.in. koszt finansowania obcego, formy zabezpieczenia spłaty kapitału, biurokratyzacja działalności. W tym kontekście należy zauważyć, że kluczową kwestią w całej procedurze przyznawania finansowania jest ocena możliwości finansowych ubiegających się o kapitał. Muszą oni bowiem spełnić wymagania dawców kapitału – uzyskać pozytywną ocenę w zakresie zdolności kredytowej, a także posiadać wymagane formy zabezpieczenia spłaty kapitału. Jednakże z przeprowadzonych badań wynika, że wymienione czynniki nie były traktowane przez respondentów jako główne przyczyny niewykorzystywania kapitału obcego. Stwierdzono zatem, że ograniczona skłonność badanych przedsiębiorstw do wykorzystywania kapitału obcego w działalności inwestycyjnej wynika z negatywnego nastawienia przedsiębiorców.

Bibliografia

1. Alińska A., *Instytucje mikrofinansowe w lokalnym rozwoju społeczno-gospodarczym*, Monografie i Opracowania 558, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
2. Dahmen A., Jacobi P., *Bankowa obsługa przedsiębiorstw*, przekł.: T. Gostomski, Z. Rudasz, CeDeWu, Warszawa 2009.
3. *Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa. Studia przypadków*. red. nauk.: M. Panfil, Difin, Warszawa 2008.
4. Grzywacz J., *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2012.
5. Kraemer-Eis H., Conforti A., *Microfinance in Europe. A market overview*, Working Paper, 2009/001, EIF Research and Market Analysis, 2009.
6. Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
7. *Mikrokredyty w Europie sposobem na pobudzanie przedsiębiorczości i walkę z wykluczeniem społecznym*, red. nauk.: B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, Difin, Warszawa 2011.
8. Nowak D., Wściubiak Ł., Przybył M., *Wybrane aspekty finansowania innowacji organizacyjnych*, InAltum, Kraków 2011.
9. Proczek M., *Wsparcie finansowe dla sektora MSP w Polsce z funduszy strukturalnych w latach 2004–2006. /W:/ Finansowanie MSP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. nauk.: E. Latoszek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

Summary

FACTORS LIMITING THE PROPENSITY OF MICRO-ENTREPRENEURS TO FINANCE THE INVESTMENT OF FOREIGN CAPITAL

The aim of the paper was to identify in the practical and theoretical context the factors limiting the propensity of micro-entrepreneurs to finance investment activities of foreign capital. The paper reviews the literature concerning sources of financing for investment activities. Moreover, based on empirical research have been characterized the factors that limit microentrepreneurs's will to implement foreign capital in the structure of corporate financing. The study was based on the results of the investments projects on a group of 177 micro-enterprises operating in Poznan at the turn of 2013–2014.

Studies indicated that microentrepreneurs have a low propensity to implement foreign sources of capital in the financial structure of the company. The essential reason for this is their negative attitude to the issue of foreign financing.

Edyta Mioduchowska–Jaroszewicz
Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstw
Instytut Ekonomii
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

ZAKŁÓCENIA PORÓWNYWALNOŚCI W OCENIE KONDYCJI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie zakłóceń występujących w stosowaniu analizy finansowej w interpretacji zjawisk gospodarczych. W rozdziale zastosowano metodę ogólną, dedukcji i indukcji, analizy i krytyki literatury oraz metodę analizy i konstrukcji logicznej. Rezultatem jest uzyskanie wiedzy dotyczącej barier które powodują brak możliwości zastosowania lub utrudnienia w wykorzystaniu podstawowej metody badawczej stosowanej w analizie finansowej jaką jest metoda porównań.

Opracowanie opisuje problem zakłóceń, które powstają w trakcie porównywania wyników osiągniętych w zastosowaniu narzędzi analizy finansowej.

1. Wprowadzenie

Dokonując oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw wykorzystuje się na każdym etapie badań metodę porównań, która polega na porównywaniu co najmniej dwóch kategorii liczb, tj.: wielkości wyrażających stan faktyczny oraz wielkości stanowiącej bazę odniesienia i ustaleniu różnicy, otrzymane w ten sposób odchylenia są podstawą do oceny pozytywnej lub negatywnej.¹ Dokonując porównań w czasie najczęściej borykamy się z problemem metodologii wyznaczania wskaźników i zmiany w polityce rachunkowości. Przy porównaniach w przestrzeni i w planie, najwięcej zakłóceń wiąże się z uwarunkowaniami sektora funkcjonowania firmy.

¹ T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Kierunki analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Edukacji TESSA PMU, Szczecin 1996, s. 32.

2. Rodzaje zakłóceń porównywalności w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw

Metody porównań zalicza się do metod o relatywnie niskim stopniu wnikliwości badań. Są jednak metodami ważnymi w procesie badawczym analizy finansowej i szeroko wykorzystywanym, ponieważ umożliwiające wstępnym etapie czynności analitycznych ukierunkować dalszy tok pogłębionych prac badawczych.² Przy rozpatrywaniu wszelkiego zjawisk trzeba kierować się ogólną zasadą, że należy porównywać tylko te zjawiska, które są porównywalne. W przypadku zjawisk gospodarczych jest to z reguły trudne do osiągnięcia ze względu na liczne zniekształcenia wynikające z:³

1. Zakłóceń finansowych spowodowanych zmianami zasad opodatkowania, zmianami cen, taryf, stawek amortyzacyjnych i ubezpieczeniowych. Dość często przy okazji tego rodzaju zakłóceniach mówi się o zakłóceniach inflacyjnych, które są głównie skutkiem wzrostu cen w gospodarce narodowej. Zakłócenia te powodują, że wartość poszczególnych kategorii finansowych w okresie sprawozdawczym nie będzie porównywalna z ich poziomem z wcześniejszych okresów. Dlatego też dla wyeliminowania tego czynnika zakłócającego należy sprowadzić wielkości z okresu sprawozdawczego do poziomu cen z okresów poprzednich.
2. Zakłóceń organizacyjnych, które są wynikiem różnych procesów zachodzących w przedsiębiorstwach takich jak: podział, sprzedaż, łączenie, prywatyzacja całości lub części majątku. z powodu tych działań niektóre wielkości kategorii ekonomicznych stają się nieporównywalne ze względu na znaczny spadek lub wzrost wartości. Dlatego też, gdy chcemy porównywać wcześniejsze wyniki przedsiębiorstwa, które później uległo fuzji z innym podmiotem gospodarczym, powinniśmy zsumować wartość porównywanych kategorii osiągniętych przez te jednostki z okresów, gdy funkcjonowały jeszcze jako dwa odrębne przedsiębiorstwa.
3. Zakłóceń metodologicznych, które można podzielić na stałe i okresowe:
 - a) zakłócenia metodologiczne stałe wynikają z różnej pojemności informacyjnej wskaźników finansowych, które często występują pod takimi samymi lub zbliżonymi nazwami. Nie ma bowiem jasnych regulacji dotyczących konstrukcji wskaźników, dlatego też w ich skład mogą wchodzić różne kategorie finansowe,
 - b) zakłócenia metodologiczne okresowe wynikają ze zmian w ogólnie obowiązujących zasadach sporządzania oraz ewidencji sprawozdań finansowych. Takie zmiany pociągają za sobą zróżnicowanie w pojemności informacyjnej określonych kategorii finansowych. Prowadzi to do tego, że pod tą samą nazwą kryją się mniejszy lub większy zakres informacji, a czasem tworzą się kolejne kategorie które do tej pory nie stosowano. W celu porównania poszczególnych kategorii należy ich pojemność informacyjną skorygować w taki sposób, by prezentowały ten sam poziom informacyjny.
4. Zakłóceń przedmiotowych, jakie pojawiają się, gdy przedsiębiorstw w sposób radykalny dokonuje zmiany profilu działalności np. z przedsiębiorstwa produkcyjnego na przedsiębiorstwo handlowe. Takie posunięcie powoduje, że porównywanie poszczególnych kategorii finansowych staje się trudne. W takim przypadku do rozwiązania tego problemu stosuje się, przy zachowaniu odpowiedniego stopnia wiarygodności, porównanie z jednostką prowadzącą taką samą działalność. Tego rodzaju zakłócenia również występują wyniku doskonalenia procesu produkcji, usprawnień konstrukcyjnych i technologicznych, a także wprowadzania do programu nowych wyrobów lub rezygnacji z dotychczas wytwarzanych.⁴

² W. Gabrusewicz, *Analiza finansowa. Teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa 2014, s. 48.

³ <http://www.finweb.pl/edukacja/analiza-fundamentalna/992-zaklocenia-a-ocena-kondycji-finansowej-przedsiębiorstwa-czesc-ii>, [29.06.2015].

⁴ T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002, s. 29.

Istota zakłóceń wskazuje na brak możliwości dokonania poprawnej oceny sytuacji finansowej.

3. Przyczyny zakłóceń metodologicznych

Podstawową przyczyną zakłóceń metodologicznych są zmiany zasady rachunkowości wynikające ze zmian legislacyjnych bądź ze zmian ich stosowania przez firmy. Mimo wprowadzenia Krajowego Standardu Rachunkowości nr 7, który wyjaśnia zasady prezentacji danych, a ich zastosowanie zapewnia porównywalność sprawozdania finansowego. Użyteczność danych sprawozdawczych – liczbowych i słownych – wykazanych w poszczególnych elementach składowych sprawozdania finansowego za rok obrotowy wzrasta, jeżeli użytkownik tego sprawozdania może dane sprawozdawcze zestawić z odpowiednimi danymi porównawczymi za poprzedni rok obrotowy⁵.

Dodatkowo obecnie mamy do czynienia z różnicami w stosowaniu zasad rachunkowości przy sporządzaniu sprawozdań finansowych według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej a Ustawą o rachunkowości, a w przypadku Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej dużej swobodzie wyboru w zasadach kalkulacji kosztów, wyceny itp.

Badania przeprowadzone przez J. Samelak⁶ wskazują, że istnieje duży zakres praw wyboru wyceny możliwych do wykorzystania w przyjętej polityce rachunkowości, co prowadzi do istotnie różnych wartościowo obrazów sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego jednostek gospodarczych. Może on prowadzić również do nieporównywalności sprawozdań finansowych między tymi jednostkami. J. Samelak stwierdza, że wiarygodność sprawozdania finansowego przy zastosowaniu modelu wartości godziwej jest większa niż w przypadku kosztu, ponieważ prowadzi do większego przybliżenia wartości księgowej do wartości rynkowej jednostki gospodarczej.

Stosowanie przez przedsiębiorstwa Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej powoduje:

- dużą swobodę, która zwiększa margines subiektywnych decyzji.
- wzrost trudności interpretacji sprawozdań finansowych.
- dowolność w zakresie stosowania całkowicie odmiennych zasad wyceny aktywów i pasywów.

W przypadku porównania sprawozdań finansowych sporządzanych według Ustawy o Rachunkowości a według zastosowania Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej należy stwierdzić, że takiej możliwości nie ma. Wynika to z całkowicie różnej zawartości sprawozdań finansowych sporządzanych według dwóch różnych regulacji prawnych. Zawartość bilansu nie jest tożsama z zawartością sprawozdania z sytuacji finansowej, treść rachunku zysków i strat, nie jest tożsama z treścią sprawozdania z dochodów. Podobnie jak rachunek przepływów pieniężnych, nazywany od 2009 roku przez MSFF sprawozdaniem z przepływów pieniężnych, tak i zestawienie zmian w kapitale własnym, które od roku 2009 zwane jest przez MSSF sprawozdaniem ze zmian kapitale własnym także nie są ze sobą tożsame.

Niestety w polskiej praktyce gospodarczej mamy przykłady zniekształcania formy sprawozdań finansowych przez bazę danych. Tą bazą jest Notoria Serwis, która kopiuje dane ze sprawozdań finansowych sporządzanych według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości do formy sprawozdania finansowego według Ustawy o Rachunkowości. W tabeli 1 zestawiono bilans i sprawozdanie z sytuacji finansowej w celu porównania ich treści.

Porównanie pozycji z podstawowego sprawozdania finansowego czyli bilansu i sprawozdania z sytuacji finansowej sporządzanego według Ustawy o Rachunkowości (UoR) i Międzynarodowych

⁵ http://www.avanta-audit.pl/HeroGraf/ksr_7_ostateczny.pdf.

⁶ J. Samelak, *Polityka rachunkowości według MSSF i ustawy o rachunkowości a wiarygodność oraz porównywalność sprawozdań finansowych*. /W:/ Prace Katedry Rachunkowości z okazji jubileuszu 75-lecia, nr 82, red. nauk.: W. Gabrusewicz, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006, s. 226.

Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) wskazuje na brak takiej możliwości przenoszenia i przyporządkowania pozycji bilansu utworzonego wg MSSF do bilansu utworzonego według UoR. Powodów braku porównywalności tak sporządzanych sprawozdań jest jeszcze wiele.

Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej nie dają w pełni jednoznacznych wytycznych co do sposobów wyceny czy ujmowania transakcji. Mimo, że od dawna trwają prace nad standaryzacją rachunkowości, to nadal w wielu obszarach dopuszczone są różne rozwiązania. Nawet układ sprawozdań finansowych nie jest ściśle określony, co stanowi regres w stosunku do ustawy o rachunkowości, a w szczególności do przepisów obowiązujących polskie spółki publiczne. Standardy formułują jedynie minimalne wymagania, pozostawiając kierownictwu jednostki swobodę w zakresie kształtowania polityki rachunkowości oraz dostosowania struktury sprawozdań finansowych do indywidualnych potrzeb. Natomiast zakres informacji dodatkowej jest podporządkowany wymogom poszczególnych standardów.

Przykładowo, wymóg MSR 1 narzuca obowiązek prezentacji zasad rachunkowości, znaczących szacunków i ocen oraz związanych z nimi czynników ryzyka. Nie jest to określony układ informacji dodatkowej. Standard formułuje ogólny wymóg, wskazujący że muszą być w niej zawarte dane niezbędne do tego, aby zrozumieć sprawozdanie finansowe. Kierownictwo jednostki dokonując wyborów w ramach szeroko rozumianej polityki rachunkowości, powinno mieć świadomość wpływu nie tylko przyjętych rozwiązań, ale i alternatywnych wariantów, na ocenę pozycji spółki przez interesariuszy, a więc na ich decyzje.⁷ Musi też brać pod uwagę że raz przyjęte zasady trzeba będzie stosować w odniesieniu do tego samego rodzaju transakcji, pozycji i zdarzeń także w następnych okresach oraz że muszą być one spójne w ramach całej grupy kapitałowej.⁸

Międzynarodowe Standardy Rachunkowości dają kierownictwu jednostek gospodarczych prawo wyboru pomiędzy alternatywnymi, całkowicie odmiennymi rozwiązaniami. Rodzi to określone reperkusje. Po pierwsze, duża swoboda zwiększa margines subiektywnych decyzji. Po drugie rośnie skala trudności, związanych z interpretacją sprawozdań finansowych. Użytkownicy zawartych w nich informacji powinni liczyć się z większą pracochłonnością i koniecznością podniesienia kwalifikacji, muszą zapoznać się szczegółowo z prowadzoną przez jednostkę polityką rachunkowości, a następnie ocenić przyjęte założenia, otrzymane wyniki wyceny i jej skutki. Po trzecie, powstaje sytuacja, że różne spółki będą stosowały całkowicie odmienne zasady wyceny aktywów i pasywów, a także ujmowania niektórych zdarzeń gospodarczych. Założenia koncepcyjne MSR wskazują na cztery podstawowe zasady wyceny, tj. według:⁹

- kosztu historycznego,
- aktualnej ceny nabycia,
- wartości realizacji, czyli ceny możliwej do uzyskania w przypadku sprzedaży,
- wartości bieżącej przyszłych środków pieniężnych netto, które dana pozycja wypracowuje w toku działalności gospodarczej.

Ta różnorodność wariantów z jednej strony, pozwala na dostosowanie metod wyceny do właściwości poszczególnych aktywów lub zobowiązań. Z drugiej strony jednak, zmniejsza się porównywalność sprawozdań w aspekcie przestrzennym, nawet w ramach tylko naszego kraju. Do negatywnych stron wyceny opartej na wartości godziwej należy zaliczyć również to, że prowadzi ona do wahań wyniku finansowego, gdy zmieniają się warunki rynkowe. Tym samym powstaje możliwość manipulowania poziomem tego głównego miernika oceny sytuacji finansowej. MSR nie zapewnia automatycznie wyższej

⁷ *Jednostkowe sprawozdanie finansowe według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości MSSF/MSR*, red. nauk.: A. Jaruga, Stowarzyszenie księgowych w Polsce, Warszawa 2005, s. 39.

⁸ W. Lachowski, T. Konieczny, *Międzynarodowe Standardy Rachunkowości w polski prawie bilansowym*, Dodatek specjalny do „Monitora Rachunkowości i Finansów”, nr 2. Warszawa 2005.

⁹ H. Buk, *Znaczenie planowania przepływów środków pieniężnych dla poprawnego sporządzania sprawozdania finansowego ex post*. /W:/ „Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym”, red. nauk.: J. Duraj, Wyd. UŁ, Łódź 2005, s. 123.

Tabela 1. Bilans a sprawozdanie z sytuacji finansowej

Bilans	Sprawozdanie z sytuacji finansowej
Aktywa	
A. Aktywa trwałe I. Wartości niematerialne i prawne II. Rzeczowe aktywa trwałe III. Należności długoterminowe IV. Inwestycje długoterminowe V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	Aktywa trwałe I Rzeczowe aktywa trwałe II Środki trwałe w budowie III Wartości niematerialne i prawne oraz wartość firmy IV Inwestycje długoterminowe V Rozliczenia międzyokresowe
B. Aktywa obrotowe I. Zapasy II. Należności krótkoterminowe III. Inwestycje krótkoterminowe IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	Aktywa obrotowe I Zapasy II Należności handlowe i inne III Zaliczki, rozliczenia międzyokresowe i pozostałe aktywa IV Gotówka i ekwiwalenty
Pasywa	
A. Kapitał własny I. Kapitał (fundusz) podstawowy II. Należne lecz niewniesione, wkłady na poczet kapitału podstawowego (wielkość ujemna) III. Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna) IV. Kapitał (fundusz) zapasowy V. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny VI. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe VII. Zysk (strata) z lat ubiegłych VIII. Zysk (strata) netto IX. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	Kapitał własny I Wyemitowany kapitał II Pozostałe składowe kapitału własnego III Rezerwa z tytułu aktualizacji wyceny IV Zyski zatrzymane V Wynik finansowy (zysk/strata)
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania I. Rezerwy na zobowiązania II. Zobowiązania długoterminowe III. Zobowiązania krótkoterminowe IV. Rozliczenia międzyokresowe	Kapitał obcy I Zobowiązania długoterminowe 1) Pozostałe długoterminowe zobowiązania finansowe 2) Rezerwy z tytułu pozostałych zobowiązań i obciążeń 3) Pozostałe zobowiązania długoterminowe II Zobowiązania krótkoterminowe 1) pozostałe finansowe zobowiązania krótkookresowe 2) zobowiązania handlowe i inne 3) krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe 4) rezerwy z tytułu pozostałych zobowiązań i obciążeń 5) pozostałe zobowiązania krótkoterminowe 6) zobowiązania z tytułu bieżącego podatku dochodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przykładowych sprawozdań finansowych przedsiębiorstw.

jakości informacji, zawartych w sprawozdawczości finansowej. Faktyczna poprawa w tej dziedzinie będzie zależeć od tego, jaką politykę rachunkowości przyjmie kierownictwo przedsiębiorstwa i jak będzie tą politykę rachunkowości realizować. Szacowanie wartości godziwej aktywów i zobowiązań w warunkach niepewności i dużej zmienności otoczenia musi być prowadzone z rozwagą i świadomością konsekwencji.¹⁰

Dokonując porównań regulacji w zakresie Ustawy o Rachunkowości i Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej, J. Samelak¹¹ wskazuje że w celu zwiększenia wiarygodności i porównywalności sprawozdań finansowych pożądanym oraz niezbędnym kierunkiem modyfikacji regulacji w zakresie wyceny powinno być: z jednej strony eliminowanie możliwości wyboru, z drugiej przyjęcie modeli wartości godziwej.

Dodatkowo należałoby ujednotocić formę sprawozdań finansowych i nazwy do Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej.

4. Zakłócenia porównywalności wynikające ze specyfiki sektora

Dokonując analiz finansowych przedsiębiorstwa pochodzące z różnych sektorów. Zasady porównywania danych wskazują na porównywanie obliczonych wskaźników finansowych, tylko z przedsiębiorstwami pochodzącymi z tego samego sektora, stanowiące bezpośredniego konkurenta dla badanego przedsiębiorstwa. Zakłócenia będą się pojawiały nawet wtedy gdy będziemy porównywać dane przedsiębiorstw ze względu na podział wynikający z Państwowej Klasyfikacji Działalności (PKD), ponieważ mamy przedsiębiorstwa z sektora publicznego i sektora prywatnego, które tkwią w specyfice tych sektorów co powoduje zakłócenia porównywalności.

Przedsiębiorstwa sektora publicznego charakteryzują się cechami, które powodują, że ich dane są nieporównywane z przedsiębiorstwami z sektora prywatnego, a mianowicie:¹²

- funkcjonują na rynkach regulowanych lub monopolistycznych,
- korzystają z pomocy publicznej, na przykład dotacji budżetowych,
- mogą skorzystać z bankowego postępowania ugodowego,
- zwiększają swoje przychody przez sprzedaż majątku nagromadzonego w wcześniejszej gospodarce centralnie sterowanej,
- mają obowiązek odprowadzania dywidendy w kwocie 15% zysków po opodatkowaniu,
- są dodatkowe zadania nakładane przez państwo, na przykład przewóz osób, które może nie być dochodowe.

Przedsiębiorstwa sektora prywatnego cechuje natomiast:

- ukrywanie informacji o wynikach produkcyjnych i finansowych, co może także wynikać z prowadzenia działalności w „szarej sferze”,
- niechęć do publikowania – wiele spółek lekceważy obowiązek publikowania sprawozdań finansowych w Monitorze Polskim, przekazywania danych finansowych do Komisji Nadzoru Finansowego, GUS czy Urzędu Skarbowego. W 2009 roku na 250 tys. firm zarejestrowanych w Krajowym Rejestrze Sądowym obowiązkowe sprawozdanie finansowe złożyło 110 tys., w 2008 roku 122,1 tys. a w 2007 roku 104, 5 tys.,¹³

¹⁰ U. Malinowska, *Wpływy Międzynarodowych Standardów rachunkowości na walory informacyjne sprawozdań finansowych*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, s. 279.

¹¹ J. Samelak *Polityka rachunkowości według MSSF i ustawy o rachunkowości a wiarygodność oraz porównywalność sprawozdań finansowych*, „Monitor Rachunkowości i Finansów”, 2006, nr 11, s. 36.

¹² Szewc–Rogalska A., *Porównywalność wskaźników finansowych przedsiębiorstw*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2006, nr 86, s. 21–27.

¹³ P. Mazurkiewicz, *Firmy nadal nie ujawniają danych*, „Rzeczpospolita”, 19–20 luty 2011.

- sztuczne poprawianie wizerunku sytuacji finansowej, jest znanym i bardzo częstym powodem niedoskonałości, braku porównywalności i ograniczeń w stosowaniu analizy finansowej w ocenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Bankructwo Enronu zachwiało amerykańską gospodarkę. Niedługo potem upada WorldCom, detronizując upadek Enronu. WorldCom staje się największym bankrutem w historii Stanów Zjednoczonych. Bankructwa te zwróciły uwagę społeczeństwa na liczne zagrożenia płynące z fikcyjnej sprawozdawczości finansowej oraz niedoskonałości jej obecnego systemu,¹⁴
- korzystanie z ulg i zwolnień podatkowych, zwłaszcza przez inwestorów zagranicznych, była powodem utworzenia Specjalnych Stref Ekonomicznych, funkcjonowanie w takiej strefie pozwalało na 50% zwolnienie z podatku dochodowego,
- ceny transferowe, stosowane przez grupy kapitałowe cen transferowych pozwala tak kształtować sytuację finansową oddziałów i filii, aby zamiast zysków mogły one wykazywać straty i nie płacić podatku dochodowego.¹⁵

Analiza zakłóceń cechujących przedsiębiorstwa sektora prywatnego i publicznego daje możliwość zwrócenia szczególnej uwagi na ograniczenia płynące ze specyfiki danego sektora.

5. Problemy przy dokonywaniu opracowań diagnostycznych

Kolejnym zakłóceniem mieszczącym się w ramach zmian metodologicznych są problemy przy dokonywaniu opracowań diagnostycznych, wynikające z:¹⁶

- błędów w materiałach źródłowych,
- korzystania z baz danych, które nie są miarodajne,
- braku celu badania w analizie finansowej,
- błędnej konstrukcji wskaźników,
- nie uwzględniania ryzyka w ocenie sytuacji finansowej,
- przyjmowania nieprawidłowych baz porównań,
- pomijania aspektów jakościowych w analizach,
- problemów z interpretacją.

Dokonując różnorodnych analiz finansowych, w celu oceny kondycji finansowej na podstawie materiałów źródłowych generowanych na zewnątrz, może pojawić się problem związany błędnymi danymi zawartymi w tych materiałach. Może to być wynikiem błędów w druku bądź błędów metodycznych wynikających z braku wiedzy u osób, które sporządzają takie sprawozdania finansowe. Badania wskazują, że mylone są nazwy skonsolidowanych sprawozdań z nieskonsolidowanymi. Niepodpisywanie które sprawozdanie jest skonsolidowane, a które nie. Mylne podpisy kolumn z danymi finansowymi. Jeszcze jednym częstym błędem w sprawozdaniach finansowych jest niepodawanie waluty w której wykazywana jest dana wielkość, np. całe sprawozdanie jest podawane w złotych czy tysiącach złotych, albo w euro.

Kolejnym niepokojącym problemem w badaniu kondycji finansowej przedsiębiorstw jest korzystanie z baz danych, które nie są miarodajne. W pierwszej części opracowania wspomniano o Notorii Serwis, która zawiera sprawozdania finansowe według Ustawy o Rachunkowości, natomiast czerpie dane ze

¹⁴ J.C. Bogel, *True Measure of Money*, "Business and Life", Wyd. Wiley USA, listopad 2008, s. 38; M. Laszczak, *Enron – krótka historia z morałem*, „Manager”, 2003, nr 9; A. Kaczmarek, K. Piotrowska, *Wiarygodność informacji sprawozdawczej a działalność badawczo rozwojowa*, Prace Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Rachunkowość a controlling nr 14, Wrocław 2008; C.W. Jackson, *Bajki w świecie biznesu. Mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008; E. Mączyńska, *Sila, tradycja i grzechy rachunkowości*, „Rachunkowość”, 2008, nr 10, s. 2–8.

¹⁵ E. Mioduchowska–Jaroszewicz, *Przepływy pieniężne w grupie kapitałowej*, Wyd. Volumina, Szczecin 2013, s. 109–120.

¹⁶ Brown P.R., *Financial Reporting and Disclosure for Equity Analysis*, Association for Investment Management and Research 2000, s. 18–25; Wyrobek J., *Krytyczna ocena wybranych błędów analizy finansowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 549, "Ekonomiczne Problemy Usług", nr 39/2009, s. 337–348.

sprawozdań finansowych publikowanych według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości. Tak baza danych na pewno nie jest źródłem informacji, którą można wykorzystać przy wyprowadzaniu prawidłowych wniosków w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw.

Dokonując oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa nie wskazuje się celu dla którego taka ocena powinna być sporządzana. Określenie celu badania jest ważne aby wybrać odpowiedni zespół narzędzi badawczych i wyprowadzić wnioski. Inaczej bowiem będzie wyglądała analiza pod kątem udzielenia kredytu w banku, a inaczej pod kątem kredytowania krótkookresowych należności handlowych.

Błędne konstrukcje wskaźników są bardzo popularnym zakłóceniem występującym w badaniu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Należy pamiętać, aby korzystać z formuł wskaźników publikowanych w naukowych publikacjach zweryfikowanych na podstawie danych z praktyki gospodarczej. Albo tworząc wskaźniki finansowe należy korzystać następujących zasad:¹⁷

- celowości,
- odpowiedniości,
- współmierności,
- porównywalności.
- prostoty konstrukcyjnej,
- łatwości aplikacyjnej,
- podatności na integrację w systemie wskaźników,
- prawdziwości,
- aktualności,
- zrozumiałości,
- efektywności.

Pomijanie w ocenie kondycji finansowej ważnego kryterium oceny, jakim jest ryzyko powoduje niepełny obraz przedsiębiorstwa. Dlatego istotne jest aby w badaniu nie pomijać tego kryterium oceny i wykorzystywać narzędzia oceny ryzyka, które można wykorzystać już na etapie analizy wstępnej (badanie tempa zmian sprzedaży i wyników finansowych metodami statystycznymi) a następnie w analizie przyczynowo–skutkowej (modele dyskryminacyjne, koszt kapitału, współczynnik zmienności, dźwignie finansowe) kondycji finansowej przedsiębiorstwa.

Ważnym zakłóceniem jest przyjmowanie nieprawidłowych baz porównań, które dość często występuje w różnych opiniach sądowych, kryteriach stawianych przez kontrahentów przy przetargach, w ocenie zdolności kredytowej stosowanej przez banki. Najczęstszym nieporozumieniem jest w tym przypadku stosowanie optymalnych wielkości przy wskaźnikach płynności finansowej, które są podawane w literaturze naukowej. Przyjmowanie tych norm często może być krzywdzące w interpretowaniu danych w specyficznych sektorach, gdzie nie da się uogólnić danych, tak jak w sektorach produkcyjnych.¹⁸

Aspekty jakościowe są w badaniu kondycji finansowej przedsiębiorstw nagminnie pomijanym elementem. Wiąże się to oczywiście z dodatkowym informacjami, które należy pozyskać z badanej firmy lub z koniecznością samodzielnej kwantyfikacji cech jakościowych badanego zjawiska. Obecnie idąc z nurtem maksymalizacji wartości dla wszystkich interesariuszy i społecznej odpowiedzialności biznesu, aspekty jakościowe oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa nabierają nowego znaczenia. Do aspektów jakościowych można zaliczyć ocenę zasobów ludzkich, procesów wewnętrznych przed-

¹⁷ Szerzej D. Zarzecki, *Wykorzystanie analizy wskaźników finansowych w ocenie przedsiębiorstwa. Podstawowe zagadnienia*, Interbook, Szczecin 1997, s. 9–13; D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 217–218; W. Skoczylas, *Wskaźniki i systemy wskaźników ekonomicznych w pomiarze dokonań przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Rozprawy i Studia T.CMXXXIX (865), Szczecin 2013, s. 45–50.

¹⁸ Por.: E. Mioduchowska–Jaroszewicz, *Optymalna wielkość wskaźnika płynności finansowej w przedsiębiorstwach sektora budowlanego*. /W:/ „Strategie wzrostu przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka”, *Zeszyty Naukowe, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw*, red. nauk.: E. Urbańczyk, tom I, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2005.

siębiorstwa, klientów, wpływu na środowisko i społeczność lokalną, stosowanie *corporate governance*. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku kapitałowym sporządzają sprawozdanie z działalności, w którym niektóre z tych elementów można zidentyfikować.

Problemy z interpretacją wyników uzyskanych z dokonywanej analizy, może mieć wiele źródeł. Niektóre wskaźniki finansowe, mimo swojej uniwersalności, mają subiektywny charakter i ich interpretacja zależy od nastawienia analityka i wybranego sposobu interpretacji badanych wielkości.

6. Zakończenie

Identyfikacja i analiza zakłóceń porównywalności występujących w badaniu kondycji finansowej przedsiębiorstw jest niezbędna, aby analitycy mieli świadomość, że one istnieją i powinni je uwzględnić w swoich analizach.

Przedstawiona analiza zakłóceń porównywalności uwzględnia tylko ich cześć, głównie występujących w obszarze zakłóceń metodologicznych, jednak dała ona możliwość wskazania źródeł ich tworzenia. W celu likwidacji tego typu zakłóceń niezbędne jest:

- wprowadzenie regulacji prawnych w zakresie tworzenia sprawozdań finansowych,
- wprowadzenie jednolitej formuły sprawozdań finansowych w MSSF i Ustawy o rachunkowości,
- nie porównywanie firm o różnicowanej własności,
- standaryzacja wskaźników finansowych i oceny.

Bibliografia

1. Bławat F., *Podstawy analizy finansowej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2014.
2. Bogel J.C., *True Measure of Money*, "Business and Life", Wyd. Wiley USA, listopad 2008.
3. Brown P.R., *Financial Reporting and Disclosure for Equity Analysis*, Association for Investment Management and Research, 2000.
4. Buk H., *Znaczenie planowania przepływów środków pieniężnych dla poprawnego sporządzania sprawozdania finansowego ex post. /W:/ Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, red. nauk.: J. Duraj, Wyd. UŁ, Łódź 2005.
5. Grzegorzczak W., *Manewry księgowego*, Rzeczpospolita nr 201, z 29 sierpnia 2002.
6. Hasik W., *Porównywalność informacji sprawozdawczej a nowelizacja ustawy o rachunkowości*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 929/2002.
7. Jackson C.W., *Bajki w świecie biznesu. Mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
8. *Jednostkowe sprawozdanie finansowe według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości MSSF/MSR*, red. nauk.: A. Jaruga, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2005.
9. Kaczmarek A., Piotrowska K., *Wiarygodność informacji sprawozdawczej a działalność badawczo rozwojowa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Rachunkowość a controlling nr 14, Wrocław 2008.
10. Karnaszewski P., Zieliński P., *SKOK-i w ogniu*, FORBES 10/14.
11. Lachowski W., Konieczny T., *Międzynarodowe Standardy Rachunkowości w polski prawie bilansowym*, Dodatek specjalny do Monitora Rachunkowości i Finansów, nr 2, Warszawa 2005.
12. Laszczak M., *Enron – krótka historia z morałem*, „Manager”, 2003, nr 9.
13. Malinowska U., *Wpływy Międzynarodowych Standardów rachunkowości na walory informacyjne sprawozdań finansowych*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.
14. Mączyńska E., *Sila, tradycja i grzechy rachunkowości*, „Rachunkowość”, 2008, nr 10.

15. Prusak B., *Zniekształcenia rzeczywistej sytuacji finansowej przedsiębiorstw wskutek prowadzenia agresywnej księgowości*, Prace Naukowe politechniki Gdańskiej.
16. Samelak J., *Polityka rachunkowości według MSSF i ustawy o rachunkowości a wiarygodność oraz porównywalność sprawozdań finansowych*, „Monitor Rachunkowości i Finansów”, 2006, nr 11.
17. SEC News Release 2005–74, 2005.
18. Szewc–Rogalska A., *Porównywalność wskaźników finansowych przedsiębiorstw*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2006, nr 8.
19. Trębski K., *Zawał z przejedzenia. Czebole z warszawskiej giełdy walczą o życie*.
20. Wierzbicki A.P., *Nowa futurologia*, http://www.pte.pl/pliki/2/11/Nowa_Futorologia.pdf.
21. Wyrobek J., *Krytyczna ocena wybranych błędów analizy finansowej*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 549, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 39/2009.

Summary

COMPARABILITY INTERFERENCE IN THE ASSESSMENT OF FINANCIAL CONDITION OF ENTERPRISES

The aim is to present a disturbance in the use of popular method in the interpretation of economic phenomena – financial analysis. The article uses the general method, deduction and induction, analysis and criticism of literature and the method of analysis and logical design. The result is to obtain knowledge about the barriers that make it impossible to use or difficulties in the use of basic research method used in the popular financial analysis – method comparisons.

The article describes the problem of interference that arise in a comparison of the results achieved in applying the tools of financial analysis.

CZEŚĆ V

DOSKONALENIE METOD I NARZĘDZI W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA

Leszek Kiełtyka, Klaudia Smoląg
Instytut Informatycznych Systemów Zarządzania
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

STOPIEŃ WYKORZYSTANIA WYBRANYCH SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH WSPOMAGAJĄCYCH ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie

Opracowanie ma na celu przedstawienie stopnia wykorzystania systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem. Wskazano na trzy fundamentalne systemy, a mianowicie system ERP, SCM oraz CRM. Systemy te stanowią podstawę monitorowania i analizowania danych, które są odzwierciedleniem działań biznesowych danego przedsiębiorstwa. Krótko scharakteryzowano czynniki, które mają znaczenie przy wdrożeniu i użytkowaniu systemu informatycznego.

1. Wprowadzenie

Reorganizacja działań w ramach przedsiębiorstwa jest determinowana zmianami jakie zachodzą w jego otoczeniu. Identyfikacja znaczących sygnałów oraz odpowiednia na nie reakcja przedsiębiorstwa stanowi podstawę do optymalnego kreowania strategii działania i realizacji działań ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorstwa. Współczesna literatura przedmiotu oraz wnioski z obserwacji przemian identyfikowanych w praktyce biznesu wskazują na kilka kluczowych uwarunkowań, do których zaliczyć można, m.in.: rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej (ICT, ang. Information and Communication Technologies), a w tym rozwiązań sprzętowych, aplikacyjnych oraz telekomunikacyjnych. Jak podkreśla I. Hejduk, W.M. Grudzewski „nowoczesne technologie, zwłaszcza w obszarze ICT, mają coraz większy wpływ na funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa i wyznaczają kierunki

zmian w systemach zarządzania wielu organizacji”¹. Rozwój i powszechność ICT mają znaczący wpływ na kreowanie dużych zasobów informacji, a te z kolei mogą przyczynić się do zwiększenia zasobów wiedzy przedsiębiorstwa. Zasoby informacji utożsamiane są z możliwością zarządzania nimi z wykorzystaniem różnego rodzaju systemów informatycznych, z kolei zasoby wiedzy są wyłącznie przypisane pracownikom przedsiębiorstw². Niemniej jednak zjawiska, które są od kilkunastu lat analizowane, takie jak e-biznes, e-handel, gospodarka cyfrowa, jak podkreślają I. Hejduk i W.M. Grudzewski, nadal są przejawem nowoczesnego podejścia w koncepcjach działalności przedsiębiorstw, a podejścia takie, jak: „paradygmat sieci, wirtualizacja, współpraca i koordynacja, stają się punktem wyjścia do kreowania nowych modeli biznesu, czyli sposobów zarządzania przedsiębiorstwem”³.

Procesy zarządzania danymi i informacjami wymagają zastosowania odpowiednich systemów informatycznych (SI). Wydaje się zadaniem, że określenie wachlarza kluczowych rozwiązań z zakresu systemów informatycznych oraz czynników, które wspierają proces wdrażania i ich użytkowania, jest dla każdego przedsiębiorstwa nastawionego na prosperity ważnym elementem procesów reorganizacji. Wpływ zastosowania SI na rozwój przedsiębiorstwa jest powiązany ze stopniem rozprzestrzeniania w gospodarce różnych technologii ICT⁴. W niniejszym opracowaniu przedstawiono stopień zastosowania systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem oraz wskazano na czynniki, które mają znaczenie przy wdrażaniu i użytkowaniu systemu.

2. Charakterystyka wybranych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem

Podstawą funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa jest optymalne zarządzanie jego zasobami oraz generowanie założonych zysków, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Podejmowane przez przedsiębiorstwa działania, zmierzające do osiągnięcia wyznaczonego celu, wymagają od przedsiębiorstwa właściwej współpracy głównie na linii przedsiębiorstwo–klient oraz przedsiębiorstwo–dostawca.

Fundamentalnym systemem wspierającym funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest system ERP (Enterprise Resource Planning). System ERP jest zbiorem współpracujących ze sobą aplikacji (modułów), dzięki któremu możliwa jest integracja wszystkich działów i funkcji przedsiębiorstwa w jednym systemie komputerowym. System ERP umożliwia wykonywanie operacji na zebranych danych, które mogą służyć potrzebom różnych działów danego przedsiębiorstwa⁵. Zarządzanie danymi może obejmować wszystkie lub część sfer zarządzania i znacznie ułatwia optymalizację wykorzystania zasobów oraz procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Zakres systemów ERP został w sposób naturalny rozbudowany o systemy, które umożliwiają integrację i budowanie relacji z klientami (systemy zarządzania relacjami z klientem) oraz dostawcami (systemy zarządzania łańcuchem dostaw) i często stanowią integralną część tego systemu.

¹ I. Hejduk, W.M. Grudzewski, *Technologie przyszłości we współczesnych modelach biznesowych. /W:/ Przedsiębiorczość nowych mediów. Analiza modeli biznesowych firm internetowych*, red. nauk.: I. Hejduk, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013, s. 13.

² I. Maj, *Niewiedza organizacji uczącej się. /W:/ Wiedza w kreowaniu przedsiębiorczości*, red. nauk.: K. Perechuda, I Chomiak–Orsa, Sekcja Wydawnictw WZ PCz, Częstochowa 2014, s. 94.

³ I. Hejduk, W.M. Grudzewski, *op. cit.*, s. 13.

⁴ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, red. nauk.: A. Tarnawa, P.Zadura–Lichota, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 114.

⁵ V. Botta–Genoulaz, P–A. Millet, *A classification for better use of ERP systems*, “Computers in Industry”, 2005, nr 56, s. 573–587.

Bazą budowy systemów CRM (Customer Relationship Management) była z kolei filozofia funkcjonowania organizacji, według której na pierwszym miejscu jest klient⁶. System zarządzania relacjami z klientem pozwala przedsiębiorstwu kształtować długotrwałe relacje oraz zdobywać lojalnych klientów dzięki wykorzystaniu informacji o nich. Na system CRM składają się jego trzy fundamentalne elementy: CRM analityczny, CRM operacyjny oraz CRM komunikacyjny. CRM analityczny to sfera hurtowni danych i aplikacji analizujących dane pochodzące z działów zarządzania sprzedażą, marketingu itp. Obszar ten odpowiada za analizę zachowań klientów na podstawie danych zgromadzonych w elemencie operacyjnym CRM. Tworzą go moduły takie jak: hurtowania danych, baza klientów, baza produktów, baza aktywności klientów, zarządzanie kategoriami klientów, zarządzanie kampaniami marketingowymi. CRM operacyjny obejmuje rozwiązania umożliwiające rejestrowanie zamówień, prowadzenie baz klientów, konfigurowanie ofert czy zarządzanie sprzedażą. Obszar ten odpowiada za automatyzację podstawowych procesów biznesowych (marketing, sprzedaż, serwis). Trzeci element CRM komunikacyjny obejmuje rozwiązania umożliwiające kontakt z klientem tj. np. połączenia głosowe i wideo, faks, e-mail, kontakt osobisty, telekonferencje, Internet, itp. Jest to najważniejszy obszar strategii CRM, w największym stopniu przyczyniający się do wykształcenia właściwych relacji z klientem⁷.

Zdaniem Witkowskiego „istotą współczesnego łańcucha dostaw jest proces decyzyjny związany z synchronizowaniem fizycznych, informacyjnych i finansowych strumieni popytu i podaży przepływających między jego uczestnikami w celu osiągnięcia przez nich przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dodanej z korzyścią dla wszystkich jego ogniw, klientów oraz pozostałych interesariuszy”⁸. Proces ten jest coraz częściej wspierany przez systemy zarządzania łańcuchem dostaw (SCM – Supply Chain Management). SCM „to rozwiązanie informatyczne w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw, które obejmuje zbiór metodyk realizacji procesów zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży w sposób zapewniający maksymalizację zysku”⁹.

Na rynek oprogramowania systemów informatycznych wspomagających zarządzanie ma znaczący wpływ rozwój IT, który w praktyce przyczynia się do fundamentalnej transformacji życia społecznego oraz gospodarczego każdego kraju. Coraz więcej osób korzysta z telefonów komórkowych (87,4%), w porównaniu z liczbą osób posiadających komputery (64%). Ponadto ostatnie lata pokazały, iż znacznie rośnie również liczba osób korzystających ze smartfonów, 2,8% w roku 2011 do 25,1% w roku 2013¹⁰, co generuje wzrost usług mobilnych w tym aplikacji uruchamianych na urządzeniach przenośnych. Ponadto rosnąca popularność mediów społecznościowych oraz zaangażowanie się i aktywność użytkowników tych mediów przyczyniła się do faktu, iż przedsiębiorstwa coraz częściej interesują się potencjałem informacji, jaki jest gromadzony w ich ramach. Ważnym etapem rozwoju ICT jest wirtualizacja zasobów i narzędzi służących ich wykorzystaniu, co możliwe jest dzięki tzw. chmurze obliczeniowej (Cloud Computing). Chmura to zaawansowana technologicznie infrastruktura informatyczna (serwery, oprogramowanie, światłowody), do której uzyskuje się dostęp za pomocą Internetu. Model ten pozwala na zoptymalizowanie kosztów technologii ICT oraz możliwość natychmiastowego zastosowania systemów informatycznych.

Wymienione zjawiska mają wpływ na ewolucję systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem typu ERP, CRM czy SCM oraz na obniżenie bariery wejścia tych rozwiązań dla małych i średnich przedsiębiorstw. Znajdują one swoje odzwierciedlenie w ofercie producentów systemów informatycznych, takich firm jak na przykład Comarch (np. ERP Optima, Comarch BI

⁶ T. Porębska-Miąc, *Projektowanie i wdrażanie systemów CRM*, http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/8_T.Porebska-Miac_Projektowanie_i_Wdrazanie.pdf.

⁷ K. Smoląg, P. Pyplacz, *Evolution and Characteristics of Customer Relationship Management. /W:/ Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. nauk.: L. Kiełtyka Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 225.

⁸ J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010, s. 36.

⁹ *Instrumenty zarządzania logistycznego*, red. nauk.: M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2006, s. 148.

¹⁰ *Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, red. nauk.: J. Czapiński, T. Panek, Warszawa 2014, s. 365.

Cloud czy Comarch Optima Analizy BI), Sage (np. Sage ERP X3, Sage Symfonia ERP, Forte Business Intelligence) czy IFS (np. IFS Application, ERP w chmurze oraz rozwiązania mobilne). Według badań przeprowadzonych przez zespół E. Abramek, A. Sołtysik–Piorunkiewicz i H.Sroka, ewolucja rozwoju systemów ERP będzie ukierunkowana na takie obszary jak: analityka biznesowa, Business Intelligence, dostęp do systemu z poziomu przeglądarki internetowej, kokpity menadżerskie, Cloud Computing i wirtualizacja danych, technologie mobilne, modelowanie procesów biznesowych w środowisku zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania¹¹.

3. Stopień wykorzystania systemów ERP, SCM i CRM w polskich przedsiębiorstwach na tle krajów Unii Europejskiej

Ważną zaletą ICT jest możliwość łatwiejszego monitorowania i analizy działań biznesowych przedsiębiorstwa, poprzez integrację danych wewnętrznych oraz dzielenie się informacjami z innymi podmiotami¹². Według dokumentu *Spoleczeństwo informacyjne w liczbach 2014*, w którym przedstawiono wyniki na podstawie danych Eurostatu, w roku 2012 automatyczną wymianę danych do obsługi procesów wewnętrznych stosowało 32% polskich przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstw można stwierdzić, że taką formę wymiany danych stosowało 80% dużych przedsiębiorstw, 59% średnich i zaledwie 30% małych. Wynik 32% odbiega od średniej UE, która wynosi 53% i daje polskim przedsiębiorstwom ostatnie miejsce. W przypadku przedsiębiorstw prowadzących elektroniczną wymianę informacji dotyczących zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) z dostawcami lub odbiorcami w latach 2010 i 2012 w krajach UE, Polska osiągnęła wynik 25% i jest on wyższy od średniej unijnej, która wynosi 23%. W roku 2012 elektroniczną wymianę informacji w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw stosowało w Polsce 41% dużych przedsiębiorstw, 31% średnich i 23% małych¹³.

Z kolei system ERP w polskich przedsiębiorstwach (17 %) był w mniejszym stopniu wykorzystywany w porównaniu z krajami UE, przy średniej unijnej, która wyniosła 26%. Ostatnie lata pokazują jednak wzrost dynamiki zastosowania tego typu oprogramowania zarówno w UE, jak i Polsce. Prym w wykorzystaniu systemów ERP, które służą wymianie informacji między różnymi działami przedsiębiorstwa, wiodą duże przedsiębiorstwa. Aż 77% dużych przedsiębiorstw w 2013 roku (69% w 2012 r.) wykorzystywało system ERP. W polskich przedsiębiorstwach średniej wielkości w 2013 roku było to 38% przedsiębiorstw (i odpowiednio 28% w 2012 r.), a w małych – 11% (8% w 2012r.). System ERP jest głównie wdrażany w organizacjach z sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz tych, które zajmują się wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną, gaz i wodę (36%). Natomiast w budownictwie, gastronomii i hotelarstwie tylko 7% przedsiębiorstw wykorzystuje system ERP¹⁴.

Według badań Eurostatu, zarówno w UE, jak i Polsce, systemy CRM cieszyły się mniejszą popularnością. Jednak po kilkuletnim okresie stagnacji od roku 2012 zyskują na popularności. W roku 2012 w krajach UE 19% przedsiębiorstw wykorzystywało system CRM, a w Polsce w roku 2013 16%. Najczęściej tego typu rozwiązania systemowe stosowane są w działalności finansowej i ubezpieczeniowej oraz informacji i komunikacji, najrzadziej w budownictwie¹⁵.

¹¹ E. Abramek, A. Sołtysik–Piorunkiewicz, H.Sroka, *Kierunki badań i perspektywy rozwoju zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania*, „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics”, 2014, nr 1(31), s. 114.

¹² *Raport o stanie sektora...*, op. cit., s. 115.

¹³ *Spoleczeństwo informacyjne w liczbach 2014*, Departament Społeczeństwa Informacyjnego, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 2014, s. 141–142, <https://mac.gov.pl/file/spoleczenstwoinformacyjnewliczbach2014srodeklekkipdf> [6.01.2015].

¹⁴ *Spoleczeństwo informacyjne...*, op. cit., s. 144–145.

¹⁵ *Spoleczeństwo informacyjne...*, op. cit., s. 145.

4. Czynniki mające wpływ na zastosowanie systemów informatycznych

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele opracowań dotyczących czynników, które mają wpływ na pozytywne (czyli przynoszące przedsiębiorstwu korzyści) efekty zastosowania systemu informatycznego, np. systemu ERP. Odnoszą się one głównie do etapu wdrożenia systemu. P. Soja proponuje ogólny model czynników sukcesu we wdrożeniu ERP i dzieli na następujące grupy związane z¹⁶:

- uczestnikami projektu wdrożeniowego – (czynniki brane pod uwagę: kierownik projektu, skład zespołu, zaangażowanie zespołu, system motywacyjny, współpraca z dostawcą);
- zaangażowaniem najwyższego kierownictwa (czynniki brane pod uwagę: poparcie zarządu, jego świadomość i udział),
- definicją i organizacją wdrożenia (czynniki brane pod uwagę: powiązanie ze strategią, cele wdrożenia, szczegółowy harmonogram, analiza wdrożeniowa, zmiany organizacyjne, monitorowanie wdrożenia, promocja wdrożenia, szybkie efekty i przystępność szkoleń),
- rangą projektu wdrożeniowego (czynniki brane pod uwagę: plany inwestycyjne, uprawnienia decyzyjne, zasoby finansowe, czas pracy oraz infrastruktura),
- systemami informatycznymi (czynniki brane pod uwagę: niezawodność systemu, minimalna kustomizacja, dostosowanie systemu, doświadczenie wdrożeniowe).

Natomiast J.K. Nwankpa, zwraca uwagę na fakt, iż w literaturze przedmiotu dużo uwagi poświęca się kwestiom wdrożeniowym i czynnikom sukcesu w tym aspekcie, a bardzo lakonicznie traktuje się kwestię powdrożeniowe użytkowania systemu. W swojej pracy identyfikuje on osiem czynników, które mają znaczenie dla użytkowania systemów. Do czynników tych zalicza: absorpcję technologii, wykorzystanie systemu ERP, korzyści z funkcjonowania systemu ERP, zasoby techniczne, organizacyjne dopasowanie systemu, zakres wdrożenia, elastyczność zarządzających oraz mechanizmy integracji wiedzy. Absorpcja technologii odnosi się to teorii zdolności absorpcji, która jest stosowana do wyjaśnienia, jak przedsiębiorstwa wykorzystują i stosują ICT. Według tej teorii przedsiębiorstwa, które są zdolne do uznania nowej wiedzy i informacji zewnętrznych, przyswojenia i jej wykorzystania, celem realizacji działań danego przedsiębiorstwa, są bardziej innowacyjne, elastyczne i wydajne. Ponadto zdolność do absorpcji technologii wpływa na poziom trudności wdrażania i eksploataowania danego rozwiązania. Zdolność ta może zarówno wzmocnić, jak i ograniczyć pożądany efekt zastosowanego systemu ERP. Drugi wskazany czynnik, czyli wykorzystanie systemu ERP, odnosi się do zastosowania określonych funkcji systemu przez użytkowników końcowych, co przekłada się na osiąganie celów wdrożenia ERP. Dlatego też zastosowanie systemów informatycznych w przedsiębiorstwach wymaga zarówno uwzględniania kontekstu organizacyjnego, jak również kontekstu społecznego, w którym system jest użytkowany. Wszelkie problemy użytkowania systemu ERP mają wpływ na potencjalne korzyści wynikające z jego wdrożenia, a to może osłabić zdolność użytkowników do zrozumienia i przyjęcia realizacji procesów biznesowych osadzonych w ramach systemu ERP. Potencjalny wachlarz korzyści z funkcjonowania systemu ERP, jakie dane przedsiębiorstwo może osiągnąć z wykorzystania systemu ERP, jest zależny od branży oraz od dostawcy systemu. Kolejny czynnik, a mianowicie, zasoby techniczne dotyczą możliwości technicznych danego przedsiębiorstwa i mogą być postrzegane jako kompetencja organizacji w celu rozwijania i utrzymania systemu informacji. Zalicza się do nich know-how użytkowników, jakość sprzętu, aplikacje sieciowych, oprogramowania. Organizacyjne dopasowanie systemu odnosi się do zbieżności pomiędzy strategią biznesową a strategią ICT, co oznacza dopasowanie systemu do zakresu niezbędnych danych, procesów i zadań a także odpowiedniego interfejsu użytkownika. Producenci systemów ERP często korzystają z tzw. „dobrych praktyk” aby ich produkt dopasować do działań biznesowych. Jednak chęć zindywidualizowania rozwiązań przez użytkowników końcowych osłabia

¹⁶ P. Soja, *Czynniki sukcesu wdrożenia systemów MRP II/ERP – analiza poziomu wystąpienia w polskich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe, nr 764, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007, s. 101–103.

proces wdrożenia systemu ERP, który był przygotowany dla szerszego rynku. Ważnym czynnikiem jest zakres wdrożenia, który odnosi się do stopnia zaimplementowania określonych części systemu ERP. Ponieważ systemy ERP są rozwiązaniami modułowymi to podjęcie decyzji o zakresie wdrożenia (ilość modułów wynikająca z zasięgu geograficznego czy organizacyjnego) rzutuje na strategię procedur wdrożenia, zmianę istniejących procesów biznesowych oraz kształtuje warunki do integracji poszczególnych aplikacji i kolejnych wdrożeń rozwiązań ICT. Czynnikiem zdefiniowany jako elastyczność zarządzających to zdolność menedżerów do podejmowania działań w zmieniających się warunkach prowadzenia działalności gospodarczej i dotyczy zastosowania alternatywnych środków i działań oraz opracowania i wdrożenia określonych środków w innych warunkach działania. Ta elastyczność jest szczególnie ważna dla przedsiębiorstw, które działają na zmiennym rynku, w którym zakres wdrażania nowych technologii jest bardzo dynamiczny. Ostatni, ósmy czynnik określony jako mechanizmy integracji wiedzy, obejmuje struktury i procesy, które umożliwią przedsiębiorstwu integrację i wykorzystanie heterogenicznych rodzajów wiedzy w różnych jego obszarach funkcjonowania¹⁷.

Przedstawione dwa podejścia do zanalizowania skuteczności wdrożenia i użytkowania systemów są w pewnych obszarach ze sobą spójne. Wynika to z dość płynnej granicy między procesem wdrażania systemów a ich eksploataowaniem.

5. Zakończenie

Zastosowanie systemów informatycznych w przedsiębiorstwach jest koniecznością. Liczne zbiory danych oraz gromadzone i przesyłane informacje wymuszają na przedsiębiorstwach inwestycje w rozwiązania ICT. Producenci systemów typu ERP, CRM czy SCM dopasowują swoją ofertę zgodnie z trendami rozwoju ICT. Coraz częściej te rozwiązania są dedykowane małym i średnim przedsiębiorstwom a zakres oferowanej funkcjonalności tych systemów rośnie, jak na przykład rozwiązania Business Intelligence dla sektora MSP (np. produkt firmy Saga czy Comarch). Generowane są rozwiązania mobilne, które umożliwiają wykorzystanie funkcjonalności tych systemów za pomocą urządzeń przenośnych typu smartfon. Takie działania powinny przyczynić się do zwiększenia stopnia wykorzystania systemów ERP nie tylko wśród dużych i średnich firm, ale też wśród małych podmiotów gospodarczych.

Bibliografia

1. Abramek E., Sołtysik–Piorunkiewicz A., Sroka H., *Kierunki badań i perspektywy rozwoju zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania*, „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics”, 2014, nr 1(31).
2. Botta–Genoulaz V., Millet P.A., *A classification for better use of ERP systems*, “Computers in Industry”, 2005, nr 56.
3. *Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, red. nauk.: J. Czapiński, T. Panek, Warszawa 2014.
4. Hejduk I., Grudzewski W.M., *Technologie przyszłości we współczesnych modelach biznesowych. /W:/ Przedsiębiorczość nowych mediów. Analiza modeli biznesowych firm internetowych*, red. nauk.: I. Hejduk, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013.
5. *Instrumenty zarządzania logistycznego*, red. nauk.: M. Ciesielski PWE, Warszawa 2006.
6. Maj I., *Niewiedza organizacji uczącej się. /W:/ Wiedza w kreowaniu przedsiębiorczości*, red. naukowa: K. Perechuda, I Chomiak–Orsa, Sekcja Wydawnictw WZ PCz, Częstochowa 2014.

¹⁷ J.K. Nwankpa, *ERP system usage and benefit: A model of antecedents and outcomes*, Computers in Human Behavior 45, 2015, s. 335–338.

7. Nwankpa J.K., *ERP system usage and benefit: A model of antecedents and outcomes*, "Computers in Human Behavior", 2015, nr 45.
8. Porębska–Miąc T., *Projektowanie i wdrażanie systemów CRM*, [http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/8_T.Porebska–Miac_Projektowanie_i_Wdrazanie.pdf](http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/8_T.Porebska-Miac_Projektowanie_i_Wdrazanie.pdf).
9. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, red. nauk.: A. Tarnawa, P. Zadura–Lichota, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
10. Smoląg K., Pyplacz P., *Evolution and Characteristics of Customer Relationship Management. /W:/Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. nauk.: L. Kiełtyka Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
11. Soja P., *Czynniki sukcesu wdrożenia systemów MRP II/ERP – analiza poziomu wystąpienia w polskich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe, nr 764, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007.
12. *Spoleczeństwo informacyjne w liczbach 2014*, Departament Społeczeństwa Informacyjnego, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 2014. <https://mac.gov.pl/file/spoleczenstwoinformacyjnewliczbach2014srodeklekkipdf>.
13. Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.

Summary

THE DEGREE OF USE OF SELECTED INFORMATION SYSTEMS FOR SUPPORT OF ENTERPRISE MANAGEMENT

The study is aimed at presentation of the degree of use of information systems which are dedicated to support enterprise management. Three fundamental systems were indicated: ERP, SCM and CRM. These systems represent the basis for monitoring and analysis of data which reflect business activities in an enterprise. The factors with the greatest importance for implementation and using information systems were also briefly characterized.

Marek Szarucki

Katedra Analiz Strategicznych

Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

PRZESŁANKI DOBORU METOD HEURYSTYCZNYCH W ROZWIĄZYWANIU PROBLEMÓW ZARZĄDZANIA¹

Streszczenie

Metody heurystyczne, oparte na twórczym myśleniu, odgrywają ważną rolę w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Szczególnie w sytuacji, gdy tradycyjne, oparte na logice, metody rozwiązywania problemów są nieskuteczne. Metody heurystyczne od wielu lat stanowią przedmiot dociekań zarówno teoretyków jak i praktyków zarządzania. Niemniej jednak opracowania teoretyczno–metodologiczne dotyczące przesłanek doboru tych metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania należą do rzadkości. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie czynników, które determinują dobór metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów zarządzania. W rozdziale omówiono istotę rozwiązywania problemów zarządzania, przedstawiono klasyfikację metod heurystycznych oraz zidentyfikowano przesłanki doboru tych metod.

1. Wprowadzenie

Tworzenie oraz rozwój współczesnych podmiotów gospodarczych uzależnione są nie tylko od zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych jak i wewnętrznych, w których funkcjonują, ale w coraz to większym stopniu od projektowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań zarówno w sferze produkcyjnej, jak i zarządzania. Dlatego zwiększanie przewag konkurencyjnych stanowi jeden z kluczowych celów każdej organizacji². W takiej sytuacji menedżerowie muszą stawiać czoło wyłaniającym się coraz

¹ Opracowanie powstało w ramach grantu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki nr 2014/13/B/HS4/03452 pt. „Model doboru metod w procesie rozwiązywania problemów zarządzania” (Kierownik projektu: dr Marek Szarucki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie).

² Por.: J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2008, s. 11; J. Niemczyk, *Przewaga konkurencyjna małych przedsiębiorstw działających w nieformalnych klastrach*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Zarządzanie”, t. 2, nr 1020, 2004, s. 51; M.E.

to nowym i bardziej złożonym problemom, co z kolei stanowi istotne wyzwanie merytoryczno–metodologiczne zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Sprowadza się ono, między innymi, do poszukiwania sposobów realizacji zadań tych podmiotów w sposób gwarantujący ich oryginalność i nowoczesność. Instrumentami, które pozwalają wypełnić stawiane wyżej wymagania są metody heurystyczne.

Metody heurystyczne, które już od ponad pięćdziesięciu lat stanowią przedmiot dociekań zarówno teoretyków jak i praktyków zarządzania³, w takich warunkach potwierdzają dalej swoją sprawność. Niemniej jednak ich wątki metodologiczne związane z ich praktycznym wykorzystywaniem wzbudzają zauważalny niedosyt. Do takich należą, między innymi, wytyczne dotyczące przesłanek doboru tych metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania.

Celem niniejszego opracowania będzie wskazanie czynników, które determinują dobór metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Struktura rozdziału podporządkowana została realizacji celu głównego i zawiera wprowadzenie, trzy części zasadnicze oraz zakończenie.

2. Istota rozwiązywania problemów zarządzania

Generalnie, problem kojarzony jest z czymś niepożądanym, a jego rozwiązywanie – z pokonywaniem trudności lub unikaniem trudnej sytuacji. Niemniej jednak, problem może być kojarzony również z logiką, analizą, strukturą, likwidowaniem luki, zaspokojeniem potrzeby, pokonywaniem trudności, usprawnianiem funkcjonowania czegoś, matematyką czy nauką. Można również stwierdzić, że problem posiada ogólne cechy, które świadczą o jego istnieniu⁴. Dla potrzeb niniejszego opracowania problem zarządzania rozumiany będzie jako sytuacja problemowa dostrzegana przez menedżera, która wymaga niezwłocznego jej rozwiązania przy pomocy odpowiedniej metody⁵. Problem może zostać zdiagnozowany poprzez zadawanie określonych pytań, typu: Dlaczego ta czynność ma być wykonana? Dlaczego akurat w taki sposób? W jaki inny sposób można to zrobić? Jak należy to wykonać? Kiedy oraz kto ma to zrobić? Tego rodzaju pytania stanowią swoiste wskazówki pozwalające zidentyfikować występowanie problemu. Problemy zarządzania są zróżnicowane, często złożone i trudne do precyzyjnego określenia, co utrudnia proces ich rozwiązywania.

Porter, *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Simon and Schuster, New York 2008; G. Śmigielska, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Seria Specjalna. Monografie”, nr 181, 2007; J. Światowiec–Szczepeńska, *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Ekonomista”, nr 2, 2012, s. 203.

³ Por.: J. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990; M. Budzanowska, *Próba klasyfikacji metod zarejestrowanych przez A. Molesę*, „Prakseologia”, nr 26, 1967; S.G. Isaksen S.G., K.B. Dorval, D.J. Treffinger, *Creative approaches to problem solving. A framework for innovation and change*, 3rd edition, Sage, London 2011; E. de Bono, *The use of lateral thinking*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1971; A. Kaufmann, M. Fustier, A. Drevet, *Inwentyka. Metody poszukiwania twórczych rozwiązań*, WNT, Warszawa 1975; J. Koziński, *Rozwiązywanie problemów*, PZWS, Warszawa 1969; Z. Martyniak, *Wstęp do inwentyki*, wyd. II, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997; Z. Pietrasinski, *Myslenie twórcze*, PZWS, Warszawa 1969; J. Rudniański, *Efektywność myślenia*, PZWS, Warszawa 1969.

⁴ Por.: Z. Cackowski, *Problemy i pseudo–problemy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1964; D.W. Miller, M.K. Starr, *The structure of human decisions*, Prentice–Hall, NJ: Englewood Cliffs 1967, s. 150.

⁵ Problem można przedstawić jako sytuację problemową oraz elementy problemu. Gdzie, przez sytuację problemową określa się sytuację nową, trudną, niepewną, nieznaną czy konieczną. Każda sytuacja problemowa zawiera kilka kluczowych elementów, mianowicie: decydent (podmiot problemu), cel, co najmniej dwa warianty rozwiązania, środowisko sytuacji oraz stan wątpliwości. Ponadto, współcześni menedżerowie muszą „postrzegać sytuację w swojej organizacji jako stały problem do rozwiązania”. G. Łasiński, *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

Problemy zarządzania mogą być rozpatrywane z perspektywy różnorodnych koncepcji i poglądów badawczych spotykanych w naukach o zarządzaniu. P.F. Drucker podkreśla, że problemy zarządzania dotyczą przede wszystkim osób na stanowiskach kierowniczych – menedżerów. I to oni dysponując różną wiedzą, doświadczeniem, umiejętnościami wykorzystują różnorodne sposoby rozwiązywania tych problemów. W swej pracy kierowniczej muszą oni sprawnie harmonizować dwie sfery wyznaczające ich decyzje. Wynika to z dwoistego charakteru pracy menedżera⁶. Pierwszą jest tworzenie nowej wartości, efektu organizacyjnego współdziałania członków podległego mu zespołu pracowniczego. Drugą jest uspołnienie wymagań krótko- i długofalowej perspektywy dla podejmowania racjonalnych decyzji i ich realizacji w firmie realizowanych działań.

W publikacjach naukowych występują różne typologie problemów zarządzania w zależności od przyjętych kryteriów podziału⁷. Podział ten może być oparty na kryterium złożoności problemu, gdzie występują grupy problemów prostych, nieskomplikowanych, grupy problemów złożonych czy grupy problemów bardzo złożonych. Można też grupować problemy ze względu na charakter problemu, wyróżniając takie ich grupy jak: dewiacyjne, optymalizacyjne czy innowacyjne⁸. Ponadto identyfikuje się problemy o wyraźnej i niewyraźnej strukturze⁹. Niezależnie od rodzaju problemu zarządzania menedżerowie rozwiązują je mniej lub bardziej skutecznie stosując różnorodne procedury, metodyki, metody i techniki¹⁰.

W literaturze przedmiotu są omawiane różnorodne modele rozwiązywania problemów zarządzania, które nie sposób scharakteryzować w niniejszym opracowaniu¹¹. Na trudności związane z precyzyjnym określeniem składowych procedury rozwiązywania problemów zwracają uwagę również J.D. Antoszkiewicz i Z. Pawlak¹². Tak jest z uwagi na fakt, że każda metoda, którą dopasowano do rozwiązania konkretnego problemu posiada swoją specyficzną procedurę. Dlatego, można jedynie przedstawić ogólne wymogi dotyczące elementów składowych tego rodzaju procedur. Niemniej jednak, każda procedura rozwiązywania problemów zawiera czynności niezbędne aby osiągnąć założony cel, takie jak¹³: 1) sformułowanie problemu, 2) wypracowanie wariantów, 3) wprowadzenie wybranego wariantu.

Z rozwiązywaniem problemów, w tym również zarządzania, wiążą się dwa rodzaje myślenia: konwergentne i dywergentne¹⁴. Myślenie konwergentne zakłada, że postawione pytanie ma jedną prawidłową odpowiedź oraz że istnieje wyłącznie jedno rozwiązanie problemu¹⁵. Ten sposób myślenia, zawierający w sobie tendencyjność polegającą na tym że występuje prawidłowy sposób robienia rzeczy, jest bardzo konserwatywny i zakłada, że sposób w jaki są robione określone rzeczy jest właściwy. Z kolei, myślenie

⁶ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 502.

⁷ Por.: D. Hector, C. Christensen, J. Petrie, *A problem-structuring method for complex societal decisions: Its philosophical and psychological dimensions*, „European Journal of Operational Research” vol. 193, 2009.

⁸ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, wyd. 3, PWN, Warszawa 1999, s. 32–33.

⁹ Problemy mające wyraźną strukturę to problemy jednoznaczne, znane i łatwe do zdefiniowania. Z kolei problemy o niejasnej strukturze – nowe problemy, o których informacje są wieloznaczne lub niepełne. Por.: S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 187.

¹⁰ Por.: W. Flakiewicz, *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1973; W. Flakiewicz, B. Wawrzyniak, *Zasady i metody podejmowania decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1978; H. Simon, *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982; B. Wawrzyniak, *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*, PWE, Warszawa 1977.

¹¹ J.R. Lang, J.E. Ditttrich, S.E. White, *Managerial problem solving models: a review and a proposal*, “The Academy of Management Review”, vol. 3, no. 4, 1978, s. 854–866.

¹² J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa 2000, s. 169.

¹³ Ibidem, s. 169.

¹⁴ Por.: L. Duck, *Teaching with charisma*, Chatelaine Press, Burke 1981; G. J. Puccio, M. Mance, M.C. Murdock, *Creative leadership. Skills that drive change*, 2nd edition, Sage Publications, CA: Thousand Oaks 2011, s. 56.

¹⁵ Por.: G.F. Kneller, *Introduction to the philosophy of education*, 2nd edition, Wiley, New York 1971.

dywergentne dąży do przyjęcia wielu perspektyw oraz znalezienia różnorodnych możliwych odpowiedzi na postawione pytania oraz problemy. Ten typ myślenia przeciwstawia się ogólnie akceptowanym sposobom robienia rzeczy i dąży do działań alternatywnych. Podmioty stosujące myślenie dywergentne są skuteczniejsi w znajdowaniu dodatkowych pomysłów w odróżnieniu od tych, co stosują myślenie konwergentne. Niemniej jednak, zarówno myślenie konwergentne, jak i dywergentne są niezbędne dla kreatywności, lecz w różnym stopniu w zależności od obszaru kreatywności.

Z uwagi na fakt, że myślenie dywergentne rozważa problemy z różnych perspektyw oraz często odkrywa i rozwija oryginalne rozwiązania, ogrywa ono kluczową rolę w większości procesów kreatywnych. Ten typ myślenia jest szczególnie ważny w przypadku innowacyjnego rodzaju kreatywności (np. tworzenie nowych produktów, procesów, usług, technologii lub pomysłów akceptowanych przez społeczeństwo). Myślenie konwergentne również ma duże znaczenie w kreatywności innowacyjnej, aczkolwiek jest bardziej subtelne od poprzedniego rodzaju. Myślenie to na poziomie wyższego rzędu zestawia fakty oraz dane z różnych źródeł oraz stosuje logikę i wiedzę, aby znaleźć rozwiązanie. Myślenie konwergentne wyższego rzędu zawiera w sobie ewaluację i często jest niezbędne, aby zapewnić wykonalność paradygmatu produktu. Niemniej jednak, nie zawsze wymagane jest stosowanie innowacyjnie kreatywnych rozwiązań. Czasami, proces kreatywności zawiera adaptacyjną kreatywność, która polega na zatrzymaniu kluczowych elementów występującego paradygmatu lub produktu, a następnie usprawnianie, weryfikowanie, lub jego dostosowywanie do nowych okoliczności.

Wyniki badań J.C. Collinsa i J.I. Porrasa dowodzą, iż większy sukces odnoszą organizacje, które potrafią znaleźć równowagę między myśleniem konwergentnym a dywergentnym¹⁶. Dlatego należy pamiętać o zachowaniu tej równowagi w procesie rozwiązywania problemów zarządzania¹⁷.

3. Metody heurystyczne oraz ich klasyfikacja

Twórcze rozwiązywanie problemów odgrywa kluczową rolę w sytuacji, gdy tzw. metody analityczne, oparte na logice i matematyce, zintegrowane z techniką komputerową, są nieskuteczne. We współczesnym świecie, w warunkach nasilającej się globalizacji, rosnącej konkurencji oraz konwergencji sektorów¹⁸, gwałtownie rośnie liczba problemów o charakterze jakościowym czy dylematów nowych, w tym sensie, że dotychczasowe doświadczenie nie podsuwa żadnych nowych recept ich rozwiązania. Problemy te mają charakter twórczy, a w ich rozwiązywaniu „decydujące znaczenie posiada nie analiza, lecz synteza, nie logiczne myślenie, lecz intuicja, nie świadomość, lecz podświadomość”¹⁹. Rozwiązywanie tego rodzaju problemów znajduje się w zakresie heurystyki (*gr. heuristico*) – nauki zajmującej się procesami i metodami twórczego myślenia²⁰.

¹⁶ M.in. przytaczają przykład sukcesu znanego przedsiębiorstwa globalnego jakim jest Johnson & Johnson. Por.: J.C. Collins, J.I. Porras, *Built to last: Successful habits of visionary companies*, HarperBusiness, New York 1994, s. 147.

¹⁷ Zwracają na to uwagę psychologowie, twierdząc, iż jest to podstawa skutecznego myślenia. Por.: V.R. Ruggiero, *The art of thinking: A guide to critical and creative thought*, 5th ed., Longman, New York 1998, s. 5.

¹⁸ Por.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – Metody – Procesy*, red. nauk.: R. Borowiecki, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014; *Dilemmas of the contemporary economy facing global changes*, eds.: J. Kaczmarek, T. Rojek, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2012.

¹⁹ Z. Martyniak, *Metody organizacji i zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999, s. 224.

²⁰ Heurystyka, czyli „umiejętność znajdowania, wykrywania nowych faktów i związków między nimi; kierunek dociekań metod sprzyjających kreacji rozwiązań, wynalazków, odkryć” W. Gasparski. /W:/ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 155.

Metody heurystyczne²¹ stanowią przedmiot badań oraz potwierdzają swoją skuteczność w rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów organizacji, a zwłaszcza tych najbardziej złożonych²². Wyniki badań potwierdzają fakt, iż skuteczność rozwiązywania problemów zwiększyć można przy pomocy tego rodzaju metod (np. stosując analogie, metafory czy porównania)²³. Szczególnie ważne miejsce ta kategoria metod odgrywa w rozwiązywaniu problemów o wysokim stopniu trudności w warunkach niepełnej i niejasnej informacji, gdzie metody eksperckie i formalne mają mniejszą skuteczność. Do tej kategorii problemów często należą problemy zarządzania, dlatego metody kreatywności (twórczego myślenia) według A. Chauveta pozwalają zmobilizować twórczą energię „kadry kierowniczej i specjalistycznej, z intencją zredukowania naturalnych przeszkód i oporów przeciwko pojawiającym się ideom (pomysłom, projektom)”²⁴.

Metody oraz techniki heurystyczne spełniają rolę pobudzającą i regulującą procesy kreatywne, a proces twórczy w przypadku rozwiązywania problemów praktycznych sprowadzić można do czterech etapów²⁵:

1. preparacja – świadome próby rozwiązania problemu oraz wcześniejsze przygotowanie osoby,
2. inkubacja – okres dojrzewania pomysłów oraz towarzyszące mu procesy myślowe,
3. olśnienie – pojawienie się w świadomości idei rozwiązania,
4. weryfikacja – ocena i precyzowanie idei.

Dokonując przeglądu wybranych klasyfikacji metod zarządzania²⁶, zauważyć można, iż niektórzy badacze wyróżniają metody heurystyczne na tle innych grup metod²⁷. Metody heurystyczne rozumiane są jako metody rozwiązywania problemów skomplikowanych, kiedy, z powodu niewystarczającej informacji, nie można dokładnie określić granic zastosowania metod eksperckich i sformalizowanych oraz oszacować potencjalne błędy. Metodom heurystycznym poświęcono sporo miejsca w literaturze przedmiotu, zwłaszcza w naukach o zarządzaniu²⁸.

²¹ J. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne...*, *op. cit.*

²² Podkreśla się, że obecnie, kreatywność i heurystyczne metody rozwiązywania problemów stanowią kluczową kompetencję menedżerów w organizacji, zwłaszcza na poziomie zarządzania strategicznego. Por.: A. Sus, “Strategic planning on the basis of heuristic forecasting”, in: *Theory of Management 5*, ed.: S. Hittmar, Scientific Papers, EDIS, Zylina 2012, s. 40.

²³ Np. badania oceniające historyczne przypadki twórczego geniuszu (m.in. Galileusz, Newton, Picasso, Leonardo da Vinci, Einstein czy Michał Anioł) potwierdzają stosowanie metafor oraz analogii w procesach porównawczych w dziełach znanych osób. Zob. H. Gardner, *Creating minds: an anatomy of creativity seen through the lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi*, Basic Books, New York 1993.

²⁴ A. Chauvet, *Metody zarządzania. Przewodnik*, Poltext, Warszawa 1997, s. 80.

²⁵ Por.: Z. Martyniak, *Metody organizacji...*, *op. cit.*, s. 230; Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie...*, *op. cit.*, s. 96–98.

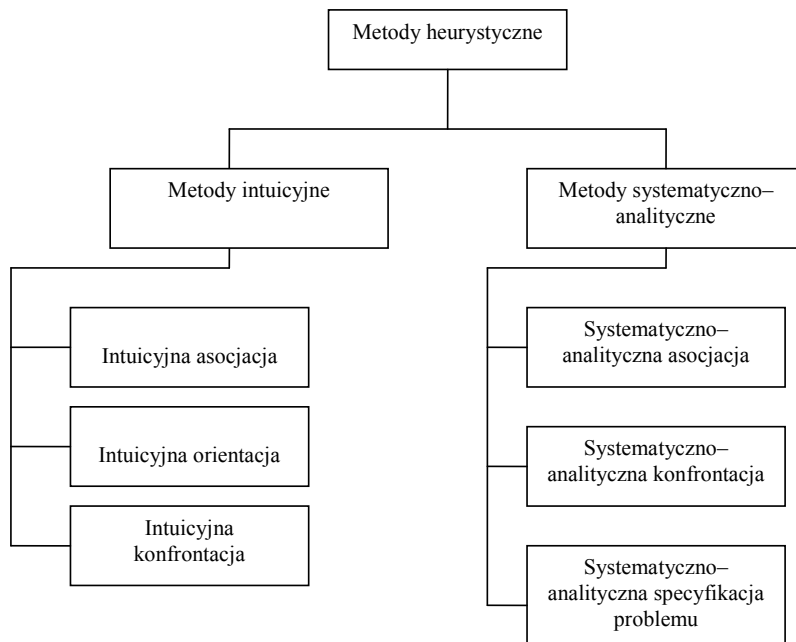
²⁶ M. Szarucki, *Typologia metod rozwiązywania problemów zarządzania*, „Marketing i Rynek”, nr 5, 2014, s. 163.

²⁷ Np. J.M. Mouchot i A. Moles wyróżniają następujące grupy metod: metody heurystyczne, metody zrationalizowane, oraz metody klasyczne. Zob. J. Mouchot, M., Moles, A., *Les methodes des sciences humaines dans l'entreprise*, Fayard–Mame, Paris 1971.

²⁸ Por.: J. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne...*, *op. cit.*; S.G. Isaksen S.G., K.B. Dorval, D.J. Treffinger, *Creative approaches...*, *op. cit.*; G.J. Puccio, M. Mance, M.C. Murdock, *Creative leadership...*, *op. cit.*; Z. Martyniak, *Wstęp do inwentyki...*, *op. cit.*, Kraków 1997; G. Winkelhofer, *Kreativ managen. Ein Leitfaden für Unternehmer, Manager und Projektleiter*, Springer, Berlin 2006.

Metody twórczego myślenia można podzielić na odrębne grupy według różnych kryteriów²⁹. Na rysunku poniżej zaprezentowano klasyfikację metod twórczego myślenia według G. Winkelhofera (por. rysunek 1)³⁰.

Rysunek 1. Klasyfikacja metod twórczego myślenia



Źródło: G. Winkelhofer, *Kreativ managen...*, *op. cit.*, s. 72.

W klasyfikacji metod heurystycznych przedstawionej na rysunku powyżej (zob. rysunek 1) autor w ramach grupy metod intuicyjnych wyróżnia trzy podgrupy: 1) intuicyjna asocjacja (m.in. takie metody jak „burza mózgów”, dyskusja 66, technika 635), 2) intuicyjna orientacja (m.in. bionika), 3) intuicyjna konfrontacja (m.in. synektyka, metoda TILMAG, synektyka wizualna). Z kolei w grupie metod systematyczno–analitycznych, również wyróżnione zostały trzy grupy metod: 1) systematyczno–analitycznej asocjacji (m.in. metoda morfologiczna), 2) systematyczno–analitycznej konfrontacji (m.in. macierz morfologiczna), 3) systematyczno–analitycznej specyfikacji problemu (m.in. drzewo znaczeniowe).

W odróżnieniu od przedstawionej powyżej klasyfikacji, A. Chauvet dzieli metody twórczego myślenia na trzy kategorie: metody początkowe, metody aktualne oraz metody pokrewne. W ramach metod

²⁹ A. Chauvet stosując jako kryterium podziału sposób funkcjonowania metody, dzieli je na wykorzystujące podejście racjonalne lub emocjonalne do przedmiotu badań. Ponadto, metody heurystyczne mogą być stosowane indywidualnie oraz zespołowo. (A. Chauvet, *Metody zarządzania...*, *op. cit.*, s. 80–81). Z kolei Z. Martyniak analizując wybrane metody inwencyjne wyróżnia następujące kryteria ich klasyfikacji: 1) charakter postępowania (m.in. metody oparte na skojarzeniach swobodnych, oparte na skojarzeniach wymuszonych oraz o charakterze analitycznym), 2) stopień schematyzacji (m.in. metody poszukiwania nie usystematyzowane, metody oparte na dyrektywach inwencyjnych, metody oparte na dyrektywach inwencyjnych oraz technikach analitycznych), 3) rola w twórczym rozwiązywaniu problemów (m.in. metody całościowe i metody wycinkowe). Z. Martyniak, *Wstęp do inwentyki...*, *op. cit.*, s. 38–42.

³⁰ G. Winkelhofer, *Kreativ managen...*, *op. cit.*, s. 72.

początkowych wyróżnia metody klasyfikacji, metody kombinatoryczne i analogiczne, heurystyczne³¹, cybernetyczne, oraz techniki grupowe. Z kolei metody aktualne, to: „burza mózgów”, kombinatoryczne, morfologiczne, psychologiczne, analogiczne oraz innowacyjne. Do grupy metod pokrewnych zalicza bardziej ściśle metody które zawierają w sobie metody kreatywności, m.in. metody rozwiązywania problemów czy analiza wartości. Stanowią uzupełnienie technik organizacji i prowadzenia zebrań, projektowania, wzornictwa czy działalności twórczej *par excellence*³². Zatem, stwierdzić można, że metody heurystyczne stanowią samodzielne instrumenty rozwiązywania problemów zarządzania, jak również uzupełniają inne metody i techniki zarządzania³³.

Niemniej jednak, analiza typologii metod przeprowadzona przez Z. Martyniaka, słusznie upoważnia stwierdzenie, iż „metody nie stanowią zastępy sposobów postępowania”³⁴. Oznacza to, iż ciągle ewoluują, łączą się, uzupełniają, tym samym tworząc nowe metody, co potwierdzają m.in. badania w tym zakresie przeprowadzone przez M. Ćwiklickiego³⁵. Zasadniczą tendencją w ewolucji metod jest przemieszczanie się od metod ogólnych (o dużym stopniu elastyczności oraz małym stopniu spójności) do metod szczegółowych (zracjonalizowanych), a ostatecznie – do programów, które można zautomatyzować. Dlatego, metody heurystyczne z upływem czasu są racjonalizowane, a następnie rutynizowane przekształcając się w recepty, co podkreślali J.M. Mouchot i A. Moles³⁶.

4. Identyfikacja przesłanek doboru metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów zarządzania

Wybierając określone metody w procesie rozwiązywania problemów zarządzania podmioty kierują się różnymi motywami bądź przesłankami³⁷. Zatem jakie są czynniki, które determinują dobór metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów zarządzania?

Nie ma jednoznacznej i wyczerpującej odpowiedzi na to pytanie. Niemniej jednak studia literatury przedmiotu, wskazują pośrednio na szereg czynników, które ten dobór wyznaczają. Wszystkie je można, jak się wydaje, pogrupować w trzy podstawowe obszary. Będą to kolejno. Obszar czynników teoretycznych, metodologicznych oraz praktycznych

Obszar przesłanek teoretycznych określających zbiór czynników determinujących dobór metod sprowadza się do zagadnień objaśniających podstawy teoretyczne, które traktują o istocie, prawach i zasadach charakteryzujących dobór metod z perspektywy czynników, go wyznaczających. Złożą się na to modele teoretyczne, które uwzględniają czynniki (mają one charakter egzogeniczny lub endogeniczny)³⁸ determinujące wybór metody oraz siłę poszczególnych czynników w procesie doboru metod.

Obszar czynników metodologicznych koncentruje się na aspektach związanych z istotą metod oraz metodyką ich stosowania. Jedną z kluczowych przesłanek metodologicznych doboru metod heurystycz-

³¹ Stosowane do uporządkowania zasad postępowania w procesach badawczych i wynalazczości, których jednym z kluczowych etapów jest twórcze myślenie. A. Chauvet, *Metody zarządzania...*, op. cit., s. 83.

³² Ibidem, s. 84.

³³ Por.: M. Armstrong, *A handbook of management techniques*, 3rd edition, Kogan Page, London 2006.

³⁴ Z. Martyniak, *Elementy metodologii organizowania*, PWN, Warszawa 1976, s. 19.

³⁵ Por. M. Ćwiklicki, *Ewolucja metod organizatorskich*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie nr 203, 2011.

³⁶ J. Mouchot, M. Moles, A., *Les methodes des sciences humaines dans l'entreprise*, Fayard-Mame, Paris 1971, s. 15, za: Z. Martyniak, *Elementy metodologii organizowania*, PWN, Warszawa 1976, s. 20.

³⁷ M. Szarucki, „Przesłanki wyboru metod rozwiązywania problemów zarządzania”. /W:/ *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, red. nauk.: A. Adamik, S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 171.

³⁸ Teorie mogą charakteryzować uwarunkowania zewnętrzne oraz wewnętrzne organizacji, co również określa rodzaj przesłanek – zewnętrzne i wewnętrzne.

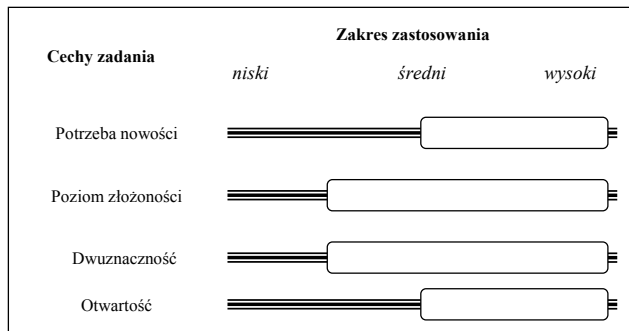
nych w procesie rozwiązywania problemów zarządzania jest racjonalność metodologiczna³⁹. W przypadku menedżerów, racjonalność ta uwarunkowana jest wiedzą w zakresie podejmowania decyzji oraz umiejętnością jej zastosowania w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem⁴⁰.

Ostatni z wymienionych obszarów obejmuje czynniki praktyczne. Sprowadzić go można do tych, które uzasadniają możliwość rzeczywistego zastosowania metod w trakcie rozwiązywania problemu zarządzania. Często menedżerowie kierują się przesłankami praktycznymi doboru metod (np. wykonywają swoje doświadczenie czy posiadaną wiedzę o danej metodzie).

Sygnalizując tylko ten aspekt problemu należy podkreślić, że wszystkie trzy wymienione obszary przesłanek doboru są powiązane ze sobą oraz uzupełniają się. Niemniej jednak nie zawsze takie sytuacje identyfikuje w rzeczywistości, co prowadzi do wyłaniania się dylematów towarzyszących nauce o zarządzaniu⁴¹.

W literaturze przedmiotu spotkać można nieliczne opracowania dotyczące specyfiki doboru metod heurystycznych⁴². Ciekawą propozycję teoretyczno–metodologiczną identyfikacji przesłanek doboru metod heurystycznych zawiera opracowanie S.G. Isaksena, K.B. Dorvala oraz D.J. Treffingera, gdzie jego autorzy uzależniają zakres wykorzystania metod heurystycznych od cech zadania związanego z rozwiązaniem problemu (por. rysunek 2)⁴³. Cechy te można traktować jako czynniki czy przesłanki doboru metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów zarządzania.

Rysunek 2. Zakres zastosowania metod heurystycznych



Źródło: S.G. Isaksen, K.B. Dorval, D.J. Treffinger, *Creative approaches...*, *op. cit.*, s. 218.

³⁹ Według T. Kotarbińskiego racjonalność metodologiczna ma miejsce wtedy, kiedy „uznajemy za rozumne, czyli racjonalne, postępowanie danego osobnika, skoro postępuje on wedle wskazań posiadanej wiedzy, a przez posiadaną wiedzę rozumiemy tutaj ogół tych posiadanych informacji, którym, zważywszy na sposób ich uzasadnienia, ów osobnik winien przypisać prawdopodobieństwo dostateczne do tego, by postępować tak, jak gdyby były prawdziwe”. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. IV, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1969, s. 134.

⁴⁰ Ponadto, racjonalność metodologiczną menedżerów można zmierzyć przy pomocy odpowiednich metod. Por.: M. Jankowska–Miłulowicz, „Racjonalność metodologiczna menedżera w procesie podejmowania decyzji”. /W:/ *Człowiek i jego decyzje*, red. nauk.: K.A. Kłosiński, A. Biela, tom 1, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009, s. 157; M. Jankowska–Miłulowicz, *Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 260, 2012, s. 133.

⁴¹ Zwracając na to uwagę m.in. A.K. Koźmiński czy M. Lisiński analizując stan oraz perspektywy rozwoju tej empirycznej dyscypliny naukowej. Podkreślają, iż teoria często rozmija się z praktyką, co wymaga podjęcia konkretnych działań mających na celu ograniczenie tych niekorzystnych zjawisk. Zob. A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 10; M. Lisiński, *Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, cz. 1, nr 4, 2011, s. 169.

⁴² Por.: J. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne...*, *op. cit.*; G.J. Puccio, M. Mance, M.C. Murdock, *Creative leadership...*, *op. cit.*

⁴³ S.G. Isaksen, K.B. Dorval, D.J. Treffinger, *Creative approaches...*, *op. cit.*, s. 218.

Zawarte na rysunku 2. cztery cechy zadania (potrzeba nowości, poziom złożoności, dwuznaczność oraz otwartość) mają na celu przeprowadzenie oceny oraz ustalenie czy grupa (rodzina) metod⁴⁴ heurystycznych stanowić będzie dobrą podstawę, aby ostatecznie wybrać wśród nich odpowiednią metodę. Każda z tych cech zadania jest odpowiednio oceniana w trzystopniowej skali pod względem możliwości zastosowania metod heurystycznych (niski, średni, wysoki). W celu przedstawienia oceny tych cech zastosowano odcinki słupkowe, wskazujące szeroko (w odróżnieniu od skali liczbowej) zakres stosowania metod heurystycznych. Warto podkreślić, że cechy te w mniejszym lub większym stopniu wpływają na siebie, a w niektórych przypadkach jedna lub dwie cechy mogą przewyższyć wagę pozostałych. Poniżej cechy te zostaną omówione bardziej szczegółowo.

Pierwszą cechą problemu jest **potrzeba nowości**. Analizując problemy zarządzania, w niektórych przypadkach gotowe rozwiązania już istnieją i jedynie należy je odnaleźć lub zbadać. Inne problemy mogą potrzebować opracowania oryginalnych rozwiązań, ponieważ gotowych rozwiązań nie ma. Zatem, potrzeba nowości koncentruje się na ewentualnej potrzebie wynalezienia, opracowania lub zbudowania pożądanego wyniku oraz sposobów jego osiągnięcia. Są to problemy, które bardziej wymagają wyobrażenia, niż świadomości w trakcie ich rozwiązywania. Ponadto, wymagana nowość lub innowacja może być ewolucyjna lub rewolucyjna, inkrementalna lub radykalna⁴⁵. W każdym przypadku, potrzeba nowości powoduje konieczność opracowania lub dążenia do czegoś nowego, lepszego bądź innego.

Drugą z wymienionych na rysunku cech jest **poziom złożoności** problemu. Dotyczy on zakresu, w jakim elementy wchodzące w skład problemu są powiązane ze sobą, liczba poziomów, lub liczba oraz różnorodność elementów bądź zagadnień, które mogą występować w problemie. Spotkać można problemy o niskim stopniu kompleksowości, które zawierają w sobie kilka lub brak współzależnych elementów, kilka poziomów, mało lub brak zróżnicowania elementów, z którymi się zmagają decydent. Elementy lub warstwy, które są oczywiste oraz uporządkowane zgodnie z priorytetami, zazwyczaj mają ścieżki rozwiązania jasno wyznaczone, z góry określone lub relatywnie łatwe. Problemy o dużym stopniu złożoności zawierają w sobie dużą liczbę wzajemnie powiązanych elementów lub warstw, większość, z których jest w jakiś sposób zmatwiana lub występują konflikty. Ponadto, elementy uzależnione są jeden od drugiego, a zmiana jednego skutkuje wpływem na pozostałe. Kierunki rozwiązania nie są znane, nieokreślone, lub bardzo złożone.

Dwuznaczność dotyczy stopnia, w jakim problem został zdefiniowany. Problemy o niskim stopniu dwuznaczności są dobrze zdefiniowane i jasno ustrukturyzowane. Decydent dobrze rozumie potrzebę, na której należy się skoncentrować. Problemy o wysokim stopniu dwuznaczności są rozmyte (*fuzzy*) lub słabo zdefiniowane. Zazwyczaj stanowią one pewne zakłopotanie lub zagadkowość, ponieważ potrzeba nie jest jasna. Decydent ma kłopot z dotarciem do sedna problemu, dlatego musi włożyć sporo wysiłku, aby wykreować przejrzysty obraz lub definicję problemu.

Otwartość problemu jako ostatnia z czterech cech wymienionych na rysunku 2. dotyczy ilości miejsca, jakie istnieje dla wygenerowania możliwości. Problemy o niskim stopniu otwartości to te, które mają przyjęte z góry poglądy na temat tego, co stanowić będzie odpowiednie lub prawidłowe odpowiedzi. Pozostawiają one znikome miejsce dla generowania alternatywnych rozwiązań, ponieważ odpowiedzi są oczywiste, i pozostaje kilka możliwych opcji. W przypadku problemów o wysokim stopniu otwartości, nic nie wskazuje na konkretny punkt widzenia, opcję lub kierunek działania. Obszar wokół problemu jest otwarty na tyle, że pozwala podejmować decyzje lub kierować się w każdym kierunku uznany za odpowiedni⁴⁶.

⁴⁴ Przez grupę (rodzinę) metod rozumieć należy takie sposoby postępowania wypełniające cechy metody, które realizują określoną funkcję procesu badawczego. Zob. Z. Martyniak, *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987, s. 127–129. Funkcjami tymi mogą być np. utrwalenie bieżącego stanu analizowanego problemu czy opracowanie różnych wariantów rozwiązania problemu.

⁴⁵ Por.: W. Janasz, K. Kozioł–Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 26–32.

⁴⁶ S.G. Isaksen, K.B. Dorval, D.J. Treffinger, *Creative approaches...*, *op. cit.*, s. 219.

Przedstawione powyżej cechy nie należy traktować jako specyficzne standardy lub precyzyjne wskaźniki do pomiaru. Należy je postrzegać jako podstawowe wytyczne stanowiące przesłanki doboru metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Zazwyczaj metody heurystyczne stosowane są podczas rozwiązywania problemów, których oceny oscylują wokół średniego do wysokiego poziomu nowości, złożoności, dwuznaczności czy otwartości (rysunek 2).

Ponadto, według A. Chauveta, jako dodatkowe przesłanki stosowania metod heurystycznych uwzględnić należy czy występują następujące warunki: metody te będą stosowane w grupach, odpowiedni poziom przygotowania osób w stosowaniu metod twórczego myślenia, a także brak lub niski poziom stresu pracowników⁴⁷.

5. Zakończenie

Przedstawione powyżej rozważania na temat przesłanek doboru metod heurystycznych nie mają charakteru ostatecznego i jednoznacznego rozwiązania podjętego problemu badawczego, lecz stanowią inspirację do podjęcia szerszej dyskusji w tym obszarze badawczym. Zaprezentowane wyniki badań literaturowych oraz ich analiza krytyczna, świadczą o występowaniu różnych grup przesłanek doboru metod. Autor nie podejmuje się stwierdzenia, która grupa czynników ma tu decydujące znaczenie. Uważa, że powinno się mieć na uwadze wszystkie czynniki, cały ich system także i te, które związane są z respektowaniem zasady ekonomiczności działania. Zasada ta, która w kontekście diskutowanego problemu doboru zakłada, że „koszty poszukiwań rozwiązania nie mogą być równe ani przewyższać spodziewanego efektu”⁴⁸.

Powyższe rozważania na temat przesłanek doboru metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów zarządzania nie wyczerpują poruszanego problemu badawczego. Niemniej jednak, ogólny zarys problematyki, pozwala stwierdzić, iż metody heurystyczne są szczególnie przydatne w przypadku złożonych, nietypowych problemów zarządzania. Zwłaszcza wtedy, gdy tradycyjne, oparte na logice, metody rozwiązywania problemów są nieskuteczne.

Bibliografia

1. Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990.
2. Antoszkiewicz J.D., Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa 2000.
3. Armstrong M., *A handbook of management techniques*, 3rd edition, Kogan Page, London 2006.
4. Bono E. de, *The use of lateral thinking*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1971.
5. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
6. Budzanowska M., *Próba klasyfikacji metod zarejestrowanych przez A. Molesę*, „Prakseologia”, nr 26, 1967.
7. Cackowski Z., *Problemy i pseudo-problemy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1964.
8. Chauvet A., *Metody zarządzania. Przewodnik*, Poltext, Warszawa 1997.
9. Collins J.C., J.I. Porras, *Built to last: Successful habits of visionary companies*, HarperBusiness, New York 1994.
10. Ćwiklicki M., *Ewolucja metod organizatorskich*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie nr 203, 2011.
11. *Dilemmas of the contemporary economy fading global changes*, eds. J. Kaczmarek, T. Rojek, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2012.

⁴⁷ A. Chauvet, *Metody zarządzania...*, op. cit., s. 86.

⁴⁸ B. Wawrzyniak, *Decyzje kierownicze...*, op. cit., s. 194.

12. Duck L., *Teaching with charisma*, Chatelaine Press, Burke 1981.
13. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
14. Flakiewicz W., B. Wawrzyniak, *Zasady i metody podejmowania decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1978.
15. Flakiewicz W., *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1973.
16. Gardner H., *Creating minds: an anatomy of creativity seen through the lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi*, Basic Books, New York 1993.
17. Hector D., Christensen C., J. Petrie, *A problem-structuring method for complex societal decisions: Its philosophical and psychological dimensions*, „European Journal of Operational Research” vol. 193, 2009.
18. Isaksen S.G., K.B. Dorval, D.J. Treffinger, *Creative approaches to problem solving. A framework for innovation and change*, 3rd edition, Sage, London 2011.
19. Janasz W., K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
20. Jankowska-Mihułowicz M., „Racjonalność metodologiczna menedżera w procesie podejmowania decyzji”, w: *Człowiek i jego decyzje*, red. nauk.: K.A. Kłosiński, A. Biela, tom 1, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.
21. Jankowska-Mihułowicz M., *Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 260, 2012.
22. Kaufmann A., M. Fustier, A. Drevet, *Inwentyka. Metody poszukiwania twórczych rozwiązań*, WNT, Warszawa 1975.
23. Kneller G.F., *Introduction to the philosophy of education*, 2nd edition, Wiley, New York 1971.
24. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. IV, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1969.
25. Kozielecki J., *Rozwiązywanie problemów*, PZWS, Warszawa 1969
26. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
27. Lang J.R., J.E. Dittrich, S.E. White, *Managerial problem solving models: a review and a proposal*, “The Academy of Management Review”, vol. 3, no. 4, 1978.
28. Lisiński M., *Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, cz. 1, nr 4, 2011.
29. Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa 2007.
30. Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, “Przegląd Organizacji”, nr 9, 2008.
31. Malewska K., *Ewolucja modeli procesów podejmowania decyzji*, „Marketing i Rynek”, nr 5, 2014.
32. Martyniak Z., *Elementy metodologii organizowania*, PWN, Warszawa 1976.
33. Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999.
34. Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
35. Martyniak Z., *Wstęp do inwentyki*, wyd. II, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997.
36. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, wyd. 3, PWN, Warszawa 1999.
37. Miller D.W., M.K. Starr, *The structure of human decisions*, Prentice-Hall, NJ Englewood Cliffs 1967.
38. Mouchot J.M., Moles A., *Les methodes des sciences humaines dans l'entreprise*, Fayard-Mame, Paris 1971.
39. Niemczyk J., *Przewaga konkurencyjna małych przedsiębiorstw działających w nieformalnych klastrach*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Zarządzanie”, t. 2, nr 1020, 2004.

40. Pietrański Z., *Myślenie twórcze*, PZWS, Warszawa 1969.
41. Porter M.E., *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Simon and Schuster, New York 2008.
42. Puccio G. J., M. Mance, M.C. Murdock, *Creative leadership. Skills that drive change*, 2nd edition, Sage Publications, CA: Thousand Oaks 2011.
43. Robbins S.P., D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
44. Rudniański J., *Efektywność myślenia*, PZWS, Warszawa 1969.
45. Ruggiero V.R., *The art of thinking: A guide to critical and creative thought*, 5th ed., Longman, New York 1998.
46. Simon H., *Podjmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982.
47. Sus A., "Strategic planning on the basis of heuristic forecasting", in: *Theory of Management* 5, ed. S. Hittmar, Scientific Papers, EDIS, Zylina 2012.
48. Szarucki M., *Przesłanki wyboru metod rozwiązywania problemów zarządzania. /W:/ Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, red. nauk.: A. Adamik, S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
49. Szarucki M., *Typologia metod rozwiązywania problemów zarządzania*, „Marketing i Rynek”, nr 5, 2014.
50. Śmigielska G., *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Seria Specjalna. Monografie”, nr 181, 2007.
51. Światowiec-Szczepańska J., *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Ekonomista”, nr 2, 2012.
52. Wawrzyniak B., *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*, PWE, Warszawa 1977.
53. Winkelhofer G., *Kreativ managen. Ein Leitfaden für Unternehmer; Manager und Projektleiter*, Springer, Berlin 2006.
54. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – Metody – Procesy*, red. nauk.: R. Borowiecki, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

Summary

REASONS FOR HEURISTIC METHODS SELECTION IN SOLVING MANAGEMENT PROBLEMS

Heuristic methods, based on creative thinking, play an important role in solving management problems. Especially when traditional logic-based, problem-solving methods are ineffective. Heuristic methods for many years have been the subject of investigations for both theoreticians and practitioners of management. However, the development of theoretical and methodological reasons for the selection of these methods to solve management problems are rare. The main objective of this study is to identify rationales that determine the choice of heuristic methods to solve management problems. The chapter discusses the essence of solving management problems, demonstrates the classification of heuristic methods and identifies reasons of selection of these methods.

Anna Lemańska-Majdzik
Katedra Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

ZARZĄDZANIE PROCESAMI BIZNESOWYMI W WYBRANYCH OBSZARACH DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie

Zarządzanie procesami biznesowymi jest podejściem kompleksowym, które ma na celu zwiększenie skuteczności i efektywności działania przedsiębiorstw. Koncentruje się ono na optymalizacji przebiegu procesów biznesowych w przedsiębiorstwach, co ma na celu zwiększenie ich konkurencyjności, a zorientowanie na zarządzanie procesowe wpływa na szeroko pojęty sukces organizacji. Celem opracowania jest diagnoza i identyfikacja procesów biznesowych w przedsiębiorstwach prowadzących działalność w województwie śląskim. Badania ankietowe przeprowadzone na grupie 138 firm, w I i II kwartale 2015 roku pozwoliły na pokazanie poziomu występowania procesów w wybranych obszarach ich działalności.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie organizacją to proces, na który wpływ ma wiele czynników wynikających zarówno z otoczenia organizacji, jak i z cech samej organizacji, a zorientowanie przedsiębiorstwa na zarządzanie procesowe, jak pokazuje literatura przedmiotu, może przyczynić się do sprawniejszego, bardziej elastycznego zarządzania przedsiębiorstwem. Efektem podejścia procesowego do zarządzania w obszarach działalności przedsiębiorstwa powinny być korzyści dla organizacji, które skutkować będą innowacyjnymi rozwiązaniami, lepszymi wynikami finansowymi, a w rezultacie wzrostem konkurencyjności prowadzącym do sukcesu rynkowego firmy. Zarządzanie procesami biznesowymi w organizacji, jak

podkreśla J. Czekaj¹, jest jednym z najbardziej interesujących i szybko rozwijających się nurtów współczesnej teorii i praktyki organizatorskiej.

Celem opracowania jest identyfikacja i diagnoza procesów biznesowych w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach prowadzących działalność w województwie śląskim. Wyniki badań przeprowadzonych w I i II kwartale 2015 roku pozwoliły na pokazanie poziomu występowania procesów w wybranych obszarach działalności przedsiębiorstw.

2. Istota procesów biznesowych występujących w przedsiębiorstwach

Procesy są ogólnie definiowane jako sekwencja zadań realizowanych w ramach całej organizacji². Zarządzanie procesami biznesowymi (BPM) jest kompleksowym podejściem do realizacji celów organizacji, a celem zarządzania procesami biznesowymi jest zwiększenie efektywności działań w ramach organizacji. Współczesne przedsiębiorstwa, aby być konkurencyjne, muszą wykorzystywać swój potencjał metodyczny, dokonywać identyfikacji, diagnozy i projekcji pojawiających się modeli biznesowych³. M. Hammer podkreśla, że BPM ma na celu zwiększenie skuteczności i efektywności procesów organizacyjnych występujących w przedsiębiorstwach poprzez poprawę działalności organizacji i wprowadzenie innowacji⁴. Mimo, iż BPM wymaga i wiąże się ze szczegółową analizą organizacji i często powoduje zmianę jej struktury organizacyjnej⁵. Podejście procesowe w zarządzaniu organizacjami, jak podkreśla J. Czekaj, służy efektywniejszemu zarządzaniu przedsiębiorstwem zwłaszcza w szybko zmieniającym się otoczeniu współczesnych organizacji. To podejście umożliwia kreowanie zmian w organizacji, stymulując przez to również uczenie się przedsiębiorstw, doskonalenie ich podsystemów, czy rozwój działalności innowacyjnej⁶.

Według Chesbrough i Rosenbloom procesy biznesowe powinny opierać się na sposobie prowadzenia działalności gospodarczej w firmie, która aby się utrzymać musi generować przychody.⁷ Zarządzanie procesami biznesowymi odbywa się przy użyciu szerokiej gamy narzędzi i metod w celu projektowania, utrwalania, kontroli i analizy procesów operacyjnych obejmujących pracowników, poszczególne działy przedsiębiorstwa, dokumenty firmy i inne źródła informacji⁸.

Wysoki poziom konkurencyjności wpływający na sukces rynkowy przedsiębiorstwa nie zależy jedynie od skutecznej, przyjętej strategii działania i wysokiej jakości produktów i usług, ale również zależy od wysokiego poziomu zarządzania kluczowymi procesami⁹. Jak opisuje P. H. Singh¹⁰ identyfi-

¹ *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, red. nauk.: J. Czekaj, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 223.

² S. Schulte, Ch. Janiesch, S. Venugopal, I. Weber, Ph. Hoenisch, *Elastic Business Process Management: State of the art and open challenges for BPM in the cloud*, "Future Generation Computer Systems", 2015, Vol. 46, s. 36–50.

³ B. Nogalski, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, 2009, Vol. 2 (17), s. 3–14.

⁴ M. Hammer, *What is business process management? /W:/ Handbook on Business Process Management: Introduction, Methods and Information Systems*, red. nauk.: J. vom Brocke, M. Rosemann, Springer, Berlin 2010, s. 3–16.

⁵ S. Guha, W.J. Kettinger, *Business process reengineering*, "Information Systems Management", 1993, Vol. 10(3), s. 13–22.

⁶ *Zarządzanie procesami biznesowymi...*, *op. cit.*, s. 24.

⁷ H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, "Oxford Journals, Social Sciences, Industrial and Corporate Change, 2002, Vol. 11 (3), s. 529–555.

⁸ Chong Un Pyon, Ji Young Woo, Sang Chan Park, *Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry*, "Expert Systems with Applications", 2011, Vol. 38 (4), s. 3267–3279.

⁹ *Zarządzanie procesami biznesowymi...*, *op. cit.*, s. 13.

¹⁰ P.K. Singh, *Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage*, "International Management Review", 2012, Vol. 8(2), s. 19–26.

kacja kluczowych procesów biznesu ma newralgiczne znaczenie dla organizacji, gdyż przedsiębiorstwo realizując przyjętą strategię działania dopasowuje uzyskane wyniki z celami strategicznymi organizacji. Autor podkreśla, że wśród kluczowych procesów istnieją trzy rodzaje: procesy zarządzania, które regulują działanie organizacji, obejmując m.in. zarządzanie strategiczne, procesy operacyjne, które obejmują podstawową działalność przedsiębiorstwa, w tym m.in. typowe procesy operacyjne zakupów, produkcji, marketingu, czy sprzedaży oraz procesy wspierające, które wspierają procesy podstawowe, wyróżnić tu można np. wsparcie techniczne. Według A. C. L. Yeung, E. T. C. Cheng oraz L. Y. Chan¹¹ można wyróżnić dwa kluczowe wymiary dla zarządzania procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie, a mianowicie kontrolę procesu oraz doskonalenie procesów pierwotnych. Kontrola procesu zapobiega produkcji wadliwych produktów lub usług przez wykrywanie i zatrzymanie niepożądanych zmian, tworząc stabilne i przewidywalne procesy, które nieznacznie różnią się od kolejnych¹². Z kolei doskonalenie procesów pierwotnych koncentruje się na poprawie istniejących już procesów występujących w organizacji¹³, głównie poprzez wyeliminowanie braku wartości dodanej w działalności przedsiębiorstwa¹⁴. Przykładowo wdrożenie procesów biznesowych do produkcji, jaka odbywa się w przedsiębiorstwie przynosi korzyści nie tylko dla samej organizacji, ale również tworzy wartość dla klientów firmy¹⁵.

Najważniejszą rolę w inicjowaniu i wspieraniu procesów biznesowych w przedsiębiorstwie odgrywa najwyższe kierownictwo, gdyż to od ich decyzji i postaw zależy nastawienie całej organizacji, w tym pracowników niższego szczebla, do przyjętej strategii działania. Okazuje się, zatem że najwyższe kierownictwo w organizacji to najważniejsza grupa, która powinna inicjować i wspierać BPM¹⁶. Wpływ inicjatywy związanej z zarządzaniem procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie może być bardzo silny i poprawiać rentowność całego przedsiębiorstwa lub zupełnie przeciwnie może mieć niewielki wpływ np. na wyniki finansowe firmy¹⁷. Zazwyczaj proces biznesowy obejmuje pracowników z różnych jednostek funkcjonalnych w ramach tej samej organizacji, może jednak obejmować również zupełnie różne przedsiębiorstwa ze względu na występujące partnerstwo biznesowe i współdziałanie gospodarcze, co znacznie zwiększa złożoność w zakresie zarządzania procesem¹⁸.

Poziom zarządzania procesowego występujący w organizacji zależy od wielu czynników, wśród nich wyróżnić można m. in. charakter przywództwa w organizacji, poziom inwestycji, jakość komunikacji, czy poziom szkoleń dotyczących zarządzania procesowego¹⁹. Okazuje się również, iż na poziom zarządzania procesowego ma wpływ kultura organizacyjna, gdyż tworzy ona przyjazne środowisko

¹¹ A.C.L. Yeung, E.T.C. Cheng, L.Y. Chan, *From customer orientation to customer satisfaction: the gap between theory and practice*, "IEEE Transactions on Engineering Management", 2004, Vol. 51(1), s. 85–97.

¹² S.C.H. Ng, J.M. Rungtusanatham, Xiande Zhao, T.S. Lee, *Examining process management via the lens of exploitation and exploration: Reconceptualization and scale development*, "International Journal of Production Economics", May 2015, Vol. 163, s. 1–15.

¹³ M. Benner, M. Tushman, *Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited*, "Academy of Management Review", 2003, Vol. 28(2), s. 238–256.

¹⁴ S. Jha, H. Noor, J.L. Michela, *The dynamics of continuous improvement – aligning organizational attributes and activities for quality and productivity*, "International Journal of Quality Science", 1996, Vol. 1(1), s. 19–47.

¹⁵ M.J. Earl, J.L. Sampler, J.E. Short, *Strategies for business process reengineering: Evidence from field studies*, "Journal of Management Information Systems", 1995, Vol. 12(1), s. 31–56.

¹⁶ C. Ranganathan, J.S. Dhaliwal, *A survey of business process reengineering practices in Singapore*, "Information & Management", 2001, Vol. 39(2), s. 125–134.

¹⁷ C.D. Ittner, D.F. Larcker, *The performance effects of process management techniques*, "Management Science", 1997, Vol. 43, s. 522.

¹⁸ E.A. Stohr, J.L. Zhao, *Workflow automation: Overview and research issues*, "Information Systems Frontiers", September 2001, Vol. 3(3), s. 281–296; P. Tomski, *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, 2011, Zarządzanie nr 1, s. 7–18.

¹⁹ X.-H. Lu, L.-H. Huang, M.S.H. Heng, *Critical success factors of inter-organizational information systems, A case study of Cisco and Xiao Tong in China*, "Information & Management", 2006, Vol. 43(3), s. 395–408.

ułatwiający inicjatywy związane właśnie z procesami biznesowymi. Jak podkreśla Brocke i Sinnl²⁰ kultura organizacyjna może pomóc w postępie projektu BPM prowadząc do sukcesu przedsiębiorstwa. J. Skalik²¹ ponadto opisuje, iż pozytywna kultura organizacyjna, a zwłaszcza klimat organizacyjny ogólnie determinuje rozwój przedsiębiorstw.

Występowanie procesów biznesowych w organizacji rodzić może również problemy dla przedsiębiorstwa, które prowadzić mogą m.in. do wzrostu kosztów, pojawienia się konfliktów, niespójności w realizacji decyzji funkcjonalnych pomiędzy realizowaną strategią zarządzania procesowego a ogólną efektywnością w przedsiębiorstwie²².

3. Metodologia badawcza i charakterystyka badanej grupy przedsiębiorstw

Przeprowadzone badania miały na celu diagnozę i identyfikację procesów biznesowych w wybranych obszarach działalności małych, średnich i dużych przedsiębiorstw prowadzących działalność w województwie śląskim.

Dobór próby badawczej miał charakter celowy. Badanie przeprowadzone zostało w I–II 2015 roku na grupie 138 małych²³, średnich oraz dużych przedsiębiorstw. Samodzielnie skonstruowane narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety, składający się z 14 zamkniętych pytań. Badana próba nie była w pełni reprezentatywna, stąd badanie należy traktować jako badanie pilotażowe, służące dalszemu poznaniu problemu w przyszłości poprzez przeprowadzenie badań reprezentatywnych. Prezentowane w opracowaniu wyniki badań stanowią jedynie wycinek przeprowadzonych badań empirycznych.

W celu identyfikacji procesów biznesowych występujących w procesie zarządzania przedsiębiorstwami diagnozie poddano takie obszary przedsiębiorstwa, jak działania marketingowe i sprzedaż, proces produkcji oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Przy analizie zebranego materiału wykorzystano 5-stopniową skalę Likerta, która pozwoliła na uzyskanie bardziej szczegółowej opinii na temat częstotliwości występowania procesów w wybranych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem. Związki między zmiennymi: liczbą zatrudnianych pracowników, okres funkcjonowania firmy oraz ocena bieżącej kondycji finansowej przedsiębiorstwa a odpowiedziami na pytanie zawarte w kwestionariuszu ankiety na skalach rangowych, tj. częstotliwość występowania procesów zarządzania w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa analizowano szacując współczynniki korelacji rangowych tau–Kendalla. Za istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,05$, a za wysoce istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,01$. Analizę wyników przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego PQStat ver. 1.6.

Wśród badanych przedsiębiorstw dominowały małe firmy zatrudniające od 10 do 49 pracowników, które stanowiły 69% wszystkich badanych firm, kolejną grupą to przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników, które stanowiły 20% wszystkich badanych. Największa grupa przedsiębiorstw, bo aż 65,7% funkcjonowała na rynku ponad 10 lat, okres funkcjonowania firmy na rynku od 5 do 10 lat deklarowało 18,6% przedsiębiorstw. Wśród badanych przedsiębiorstw prawie 55% deklaruje dobrą bieżącą kondycję finansową firmy, a ponad 23,5% bardzo dobrą. Bardzo słabo lub słabo bieżącą działalność swojej firmy ocenia zaledwie 3% wszystkich przedsiębiorstw.

²⁰ J.V. Brocke, T. Sinnl, *Culture in business process management: a literature review*, "Business Process Management Journal", 2011, Vol. 17(2), s. 357–378.

²¹ J. Skalik, *Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych /W:/ Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. nauk.: B. Mikula, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 123–130.

²² R. Silvestro, C. Westley, *Challenging the paradigm of the process enterprise: A case-study analysis of BPR implementation*, "Omega", 2002, Vol. 30(3), s. 215–225.

²³ Z badania wyeliminowano przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników (mikrofirmy), ze względu na rzadkość występowania procesów biznesowych oraz dość małą wiedzę na temat analizowanego zjawiska.

4. Częstotliwość występowania procesów biznesowych w wybranych obszarach działalności przedsiębiorstw

Na podstawie badań okazało się, że w obszarach takich jak: marketing i sprzedaż produktów i usług w przedsiębiorstwie, występują procesy biznesowe jako sekwencja działań w ramach organizacji i są one zidentyfikowane na poziomie średnio 3,60 w 5-stopniowej skali Likerta (ocena 1–nigdy, 2–rzadko, 3–czasami, 4–często, 5–zawsze). Właściciele i menadżerowie firm określali, częstotliwość występowania owych procesów w poszczególnych obszarach działań marketingowych i sprzedażowych. Najczęściej procesy wyróżniono wśród badanych przedsiębiorstw w obszarach komunikacji z klientami, na poziomie 3,90, natomiast najrzadziej w procesie projektowania działań marketingowych, na poziomie 3,32 oraz w przypadku analizy rynku na poziomie 3,39 (por. tabela 1).

Tabela 1. Diagnoza występowania zarządzania procesowego w obszarach marketingu i sprzedaży w przedsiębiorstwie

Obszary działalności przedsiębiorstwa objęte zarządzaniem procesowym	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana
Ogólna analiza rynku	3,39	1,11	4
Projektowanie działań marketingowych	3,32	1,11	3
Sprzedaż produktu	3,76	1,08	4
Intensyfikacja sprzedaży	3,55	1,15	4
Polityka cenowa	3,69	1,07	4
Komunikacja z klientami	3,90	1,03	4

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki takie potwierdza stosunkowo niska ocena wspomaganie zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach poprzez systemy informatyczne, na poziomie 2,66 w 5-stopniowej skali, które ma duże znaczenie w procesie projektowania działań marketingowych i stają się często konieczne.

Na podstawie badań okazało się również, iż wraz z lepszą oceną kondycji finansowej firmy zwiększa się częstotliwość występowanie procesów we wszystkich wyróżnionych obszarach zarządzania marketingowego i sprzedaży w przedsiębiorstwie. Częstotliwość występowania zarządzania procesowego w obszarach marketingu i sprzedaży w przedsiębiorstwie jest wysoce istotna statystycznie i związana dodatnio na niskim poziomie ponadto z liczbą zatrudnionych pracowników firmie w obszarach takich jak: analiza rynku, sprzedaż produktu, projektowanie działań marketingowych oraz intensyfikacja sprzedaży. A więc im większa liczba zatrudnianych pracowników w firmie, czyli większe przedsiębiorstwo, tym większa częstotliwość występowania zarządzania procesowego w wyszczególnionych czterech obszarach działalności przedsiębiorstwa w ramach marketingu i sprzedaży. Związku takiego nie stwierdzono w przypadku okresu funkcjonowania firmy na rynku (por. tabela 2).

Wyniki badań pokazują, że w obszarze procesu produkcji najczęściej procesy wyróżniono w badanych przedsiębiorstwach w obszarach komunikacji z dostawcami oraz w procesie produkcji i serwisu, na poziomie 3,75 oraz 3,61, natomiast najrzadziej w procesie planowania produkcji, na poziomie 3,47. Średnio w wszystkich wyróżnionych obszarach zaliczanych ogólnie do procesu produkcji częstotliwość występowanie zarządzania procesowego określono na poziomie 3,58, a więc pomiędzy oceną 3 (czasami), a oceną 4 (często), czyli dość często (por. tabela 3).

Tabela 2. Występowanie zarządzania procesowego w obszarach marketingu i sprzedaży przedsiębiorstwa

Obszary działalności przedsiębiorstwa objęte zarządzaniem procesowym	Liczba zatrudnianych pracowników		Okres funkcjonowania firmy na rynku		Ocena bieżącej kondycji finansowej firmy	
	tau	p	tau	p	tau	p
Analiza rynku	0,2344	<0,0001	-0,0114	0,8416	0,2219	0,0001
Projektowanie działań marketingowych	0,1847	0,0012	-0,0523	0,3594	0,1844	0,0012
Sprzedaż produktu	0,2287	0,0001	0,2725	<0,0001	0,1603	0,0049
Intensyfikacja sprzedaży	0,2012	0,0004	0,0251	0,6596	0,1366	0,0167
Polityka cenowa	0,0861	0,1310	0,0541	0,3428	0,1568	0,0060
Komunikacja z klientami	0,1005	0,0781	0,0988	0,0833	0,1181	0,0385

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Diagnoza występowania zarządzania procesowego w obszarze procesu produkcji w przedsiębiorstwie

Obszary działalności przedsiębiorstwa objęte zarządzaniem procesowym	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana
Komunikacja z dostawcami	3,75	1,12	4
Produkcja i serwis	3,61	1,10	4
Magazynowanie	3,55	1,16	4
Planowanie produkcji	3,47	1,20	4
Utrzymanie produkcyjnych środków trwałych	3,54	1,12	4

Źródło: opracowanie własne.

W momencie identyfikacji i diagnozy procesów biznesowych w przedsiębiorstwie okazuje się, że wszystkie wyróżnione obszary zaliczane do procesu produkcji przedsiębiorstw są wysoce istotne statystycznie lub istotne statystycznie i skorelowane dodatnio na niskim poziomie z liczbą zatrudnianych pracowników. A więc im większe przedsiębiorstwo, tym częściej występuje zarządzanie procesowe w wyszczególnionych obszarach procesu produkcji w badanych przedsiębiorstwach. Związku takiego nie udało się stwierdzić w przypadku okresu funkcjonowania firmy na rynku, a więc trudno przewidywać czy występowanie procesów biznesowych zależy od wieku przedsiębiorstwa (por. tabela 4).

Tabela 4. Występowanie zarządzania procesowego w obszarze procesu produkcji przedsiębiorstwa

Obszary działalności przedsiębiorstwa objęte zarządzaniem procesowym	Liczba zatrudnianych pracowników		Okres funkcjonowania firmy na rynku		Ocena bieżącej kondycji finansowej firmy	
	tau	p	tau	p	tau	p
Komunikacja z dostawcami	0,1811	0,0015	0,0679	0,2342	0,0760	0,1829
Produkcja i serwis	0,1702	0,0028	0,0675	0,2366	0,0555	0,3307
Magazynowanie	0,1343	0,0186	0,0284	0,6183	0,0737	0,1963
Planowanie produkcji	0,2247	0,0001	0,0077	0,8925	0,1938	0,0007
Utrzymanie produkcyjnych środków trwałych	0,2142	0,0002	0,0713	0,2113	0,2126	0,0002

Źródło: opracowanie własne

W obszarze zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, okazało się na podstawie badań, że najczęściej zarządzanie procesowe występuje podczas zatrudniania pracowników oraz analizy i oceny ich wydajności. Natomiast podczas szkoleń i doksztalcania zatrudnionych pracowników procesy biznesowe występują rzadziej, choć również na wyższym niż 3 poziomie w przyjętej 5-stopniowej skali.

Wszystkie uzyskane wyniki są do siebie zbliżone, nie zauważono na podstawie przeprowadzonej analizy znaczących różnic na poziomie występowania zjawiska. Zakres poziomu występowania waha się od 3,32 do 3,74, gdzie ocena 3 oznacza czasami, a ocena 4 – często, czyli można wnioskować, że w wybranym obszarze podejście procesowe do zarządzania firmą nie jest standardem (por. tabela 5).

Tabela 5. Diagnoza występowania zarządzania procesowego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Obszary działalności przedsiębiorstwa objęte zarządzaniem procesowym	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana
Zatrudnianie pracowników	3,74	1,03	4
Analiza i ocena wykorzystania czasu pracy	3,61	1,00	4
Analiza i ocena wydajności pracowników	3,71	1,01	4
Analiza i ocena satysfakcji pracowników	3,44	1,09	4
System motywowania	3,52	1,09	4
Szkolenia i doksztalcanie	3,32	1,09	3

Źródło: opracowanie własne.

Występowanie zarządzania procesowego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest wysoce istotne statystycznie z liczbą zatrudnionych pracowników oraz oceną bieżącej kondycji finansowej firmy na poziomie umiarkowanym we wszystkich wyróżnionych obszarach. Okazuje się, zatem że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa i lepszą kondycją finansową wzrasta

częstotliwość występowania podejścia procesowego do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji (por. tabela 6). Natomiast zależności takiej nie znaleziono w przypadku okresu funkcjonowania firmy na rynku. A więc nie jest istotne, czy dane przedsiębiorstwo stosujące podejście procesowe w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, jest firmą z długim stażem, czy też młodym przedsiębiorstwem.

Tabela 6. Występowanie zarządzania procesowego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Obszary działalności przedsiębiorstwa objęte zarządzaniem procesowym	Liczba zatrudnianych pracowników		Okres funkcjonowania firmy na rynku		Ocena bieżącej kondycji finansowej firmy	
	tau	p	tau	p	tau	p
Zatrudnianie pracowników	0,2389	<0,0001	0,0929	0,1033	0,2051	0,0003
Analiza i ocena wykorzystania czasu pracy	0,1761	0,0020	-0,0003	0,9953	0,1602	0,0050
Analiza i ocena wydajności pracowników	0,2288	0,0001	0,0383	0,5015	0,2285	0,0001
Analiza i ocena satysfakcji pracowników	0,2200	0,0001	0,0663	0,2454	0,2133	0,0002
System motywowania	0,0439	0,4413	-0,0493	0,3873	0,1970	0,0006
Szkolenia i doszkalcenie	0,1830	0,0013	-0,0138	0,8086	0,2153	0,0002

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto na podstawie przeprowadzonych badań okazało się, że średnia wyników oceny wiedzy dotyczącej zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach to 3,49 (w 5-stopniowej skali), a średnia ocena określająca zorientowanie przedsiębiorstwa na procesy występujące podczas zarządzania firmą to 3,25 (w 4-stopniowej skali). W ponad połowie wszystkich badanych przedsiębiorstw procesy biznesowe wynikające z zarządzania przedsiębiorstwem ustalane są w obu kierunkach, a więc zarówno odgórnie, jak i oddolnie. Najczęstszym problemem w identyfikacji procesów biznesowych, w opinii badanych przedsiębiorstw, okazały się trudności z definiowaniem owych procesów, wynikające zarówno ze zbyt ogólnego definiowania zarządzania procesowego, jak i z niewłaściwego zdefiniowania omawianych zagadnień²⁴.

5. Zakończenie

Przeprowadzone badania na grupie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw prowadzących działalność w województwie śląskim miały na celu diagnozę i identyfikację procesów biznesowych w wybranych obszarach działalności. Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że:

- w obszarach takich jak: marketing i sprzedaż produktów i usług w przedsiębiorstwie, proces produkcji oraz zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie procesy biznesowe występują jako sekwen-

²⁴ M. Okręglika, A. Lemańska-Majdzik, *Process management orientation in the finance area of small and medium-sized enterprises*, 5th International Conference on Management, "Management, leadership and strategy for SMEs' competitiveness", ICM 2015, 18–19th June 2015, Gödöllő, Hungary, s. 91–95.

cja działań w ramach organizacji i są one zidentyfikowane na podobnym poziomie, odpowiednio na poziomie średnio 3,60, 3,58 oraz 3,56 w 5-stopniowej skali,

- im większa liczba zatrudnianych pracowników w firmie, czyli większe przedsiębiorstwo, tym większa częstotliwość występowania zarządzania procesowego w obszarach działalności przedsiębiorstwa w ramach marketingu i sprzedaży tj. analiza rynku, sprzedaż produktu, projektowanie działań marketingowych oraz intensyfikacja sprzedaży, we wszystkich obszarach produkcji oraz we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie,
- im lepsza ocena bieżącej sytuacji finansowej firmy, tym częstotliwość zarządzania procesowego w obszarach marketingu, i sprzedaży oraz produkcji jest większa.
- średnia wyników oceny wiedzy dotyczącej zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie to 3,49 (w 5-stopniowej skali), a średnia ocena określająca zorientowanie przedsiębiorstwa na procesy występujące podczas zarządzania firmą to 3,25 (w 4-stopniowej skali),
- procesy biznesowe wynikające z zarządzania przedsiębiorstwem ustalane są w obu kierunkach, a więc zarówno odgórnie, jak i oddolnie,
- najczęstszym problemem w identyfikacji procesów biznesowych, okazały się trudności z definiowaniem owych procesów.

Warto rozważyć przeprowadzenie podobnych badań wśród większej populacji celem znalezienia prawidłowości i wskazania rekomendacji przedsiębiorstwom identyfikującym podczas zarządzania firmą procesów biznesowych.

Bibliografia

1. Benner M., Tushman M., *Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited*, "Academy of Management Review", 2003, Vol. 28(2).
2. Brocke J.V., Sinml T., *Culture in business process management: a literature review*, "Business Process Management Journal", 2011, Vol. 17(2).
3. Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, "Oxford Journals, Social Sciences, Industrial and Corporate Change", 2002, Vol. 11 (3).
4. Chong Un Pyon, Ji Young Woo, Sang Chan Park, *Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry*, "Expert Systems with Applications", 2011, Vol. 38(4).
5. Earl M.J., Sampler J.L., Short J.E., *Strategies for business process reengineering: Evidence from field studies*, "Journal of Management Information Systems", 1995, Vol. 12(1).
6. Guha S., Kettinger W.J., *Business process reengineering*, "Information Systems Management", 1993, Vol. 10(3).
7. Hammer M., *What is business process management? [W:] Handbook on Business Process Management: Introduction, Methods and Information Systems*, red. nauk.: J. vom Brocke, M. Rosemann, Springer, Berlin 2010.
8. Ittner C.D., Larcker D.F., *The performance effects of process management techniques*, "Management Science", 1997, Vol. 43.
9. Jha, S., Noori, H., Michela, J.L., *The dynamics of continuous improvement –aligning organizational attributes and activities for quality and productivity*, "International Journal of Quality Science", 1996, Vol. 1(1).
10. Lu X.–H., Huang L.–H., Heng M.S.H., *Critical success factors of inter-organizational information systems, A case study of Cisco and Xiao Tong in China*, "Information & Management", 2006, Vol. 43(3).

11. Ng S.C.H., Rungtusanatham J.M., Xiande Zhao, Lee T.S., *Examining process management via the lens of exploitation and exploration: Reconceptualization and scale development*, "International Journal of Production Economics", May 2015, Vol. 163.
12. Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, 2009, Vol. 2 (17).
13. Okręglińska M., Lemańska–Majdzik A., *Process management orientation in the finance area of small and medium–sized enterprises*, 5th International Conference on Management, "Management, leadership and strategy for SMEs' competitiveness", ICM 2015, 18–19th June 2015, Gödöllő, Hungary.
14. Ranganathan C., Dhaliwal J.S., *A survey of business process reengineering practices in Singapore*, "Information & Management", 2001, Vol. 39(2).
15. Schulte S., Janiesch Ch., Venugopal S., Weber I., Hoenisch Ph., *Elastic Business Process Management: State of the art and open challenges for BPM in the cloud*, "Future Generation Computer Systems", 2015, Vol. 46.
16. Silvestro R., Westley C., *Challenging the paradigm of the process enterprise: A case–study analysis of BPR implementation*, "Omega", 2002, Vol. 30(3).
17. Singh P.K., *Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage*, "International Management Review", 2012, Vol. 8(2).
18. Skalik J., *Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych /W:/ Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. nauk: B. Mikuła, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
19. Stohr E.A., Zhao J.L., *Workflow automation: Overview and research issues*, "Information Systems Frontiers", September 2001, Vol. 3(3).
20. Tomski P., *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, 2011, Zarządzanie nr 1.
21. Yeung A.C.L., Cheng E.T.C., Chan L.Y., *From customer orientation to customer satisfaction: the gap between theory and practice*, "IEEE Transactions on Engineering Management", 2004, Vol. 51(1).
22. *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, red. nauk.: J. Czekaj, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.

Summary

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN SELECTED AREAS OF THE ACTIVITY OF ENTERPRISES – RESULTS OF EMPIRICAL STUDIES

Business process management is a comprehensive approach aimed at increasing effectiveness and efficiency of the activity of enterprises. It focuses on optimising the way business processes run in enterprises to ensure increase in their competitiveness, and process management orientation influences success of an organisation in a broad sense. The aim of the paper is to diagnose and identify business processes in enterprises operating in Silesian Voivodeship. A questionnaire survey conducted on a group of 138 companies in I–II quarters of 2015 shows the level of occurrence of these processes in selected areas of their activity.

Tomasz Malkus
Katedra Procesu Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZAŁOŻENIA FUNKCJONOWANIA SYSTEMU GOSPODARKI ZAPASAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Wśród podstawowych problemów związanych z zapewnieniem zdolności przedsiębiorstwa do zaspokajania zmieniających się oczekiwań klientów wyróżnia się ukształtowanie gospodarki zapasami w sposób, który sprzyja szybkiej realizacji zamówień, przy możliwie niskich kosztach tworzenia i utrzymania zapasów. Podejście takie wymaga synchronizacji dostaw surowców, materiałów, półproduktów i modułów pomiędzy przedsiębiorstwami współpracującymi w tworzeniu wyrobu gotowego. Realizację tych działań ułatwia systemowe podejście do działalności logistycznej przedsiębiorstwa, którego częścią składową jest system gospodarki zapasami. W opracowaniu zaprezentowano główne założenia funkcjonowania systemu gospodarki zapasami w przedsiębiorstwie. Uwzględnione zostały cele rozpatrywanego systemu, rozwiązania w strukturze organizacyjnej, które ułatwiają podejmowanie decyzji w tym systemie, propozycje wyodrębnienia procesów w systemie, a także narzędzia przydatne w ocenie działania i projektowaniu tego systemu.

1. Wprowadzenie

Wśród podstawowych problemów związanych z zapewnieniem zdolności przedsiębiorstwa do zaspokajania zmieniających się oczekiwań klientów wyróżnia się ukształtowanie gospodarki zapasami w sposób, który będzie sprzyjać szybkiej realizacji zamówień, przy możliwie niskich kosztach dostarczenia produktów. Podejście takie wymaga synchronizacji dostaw surowców, materiałów, półproduktów i modułów pomiędzy przedsiębiorstwami współpracującymi w tworzeniu wyrobu gotowego. Realizację tych działań ułatwia systemowe podejście do działalności logistycznej przedsiębiorstwa, którego częścią składową jest system gospodarki zapasami. W celu ograniczenia kosztów utrzymania zapasów wzrasta zainteresowanie zlecaniem usług w tym zakresie wyspecjalizowanym jednostkom. Zainteresowaniu powierzaniem takich zadań specjalistom sprzyja aktualny stan rozwoju rynku usług logistycznych.

W prezentacji założeń funkcjonowania systemu gospodarki zapasami w przedsiębiorstwie warto wykorzystać podejście ujęte w pracy pod red. A. Stabryły, w której przedstawiono propozycję aspektów analizy systemów zarządzania w organizacji: cele działania systemu (aspekt celowościowy), przyjęte rozwiązania dotyczące lokalizacji stanowisk w strukturze organizacyjnej, na których podejmowane są decyzje w analizowanym systemie (aspekty podmiotowy i strukturalny), funkcje i procesy w badanym systemie (aspekt funkcjonalny) oraz wykorzystywane instrumenty zarządzania tym systemem (aspekt instrumentalny)¹.

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano główne założenia funkcjonowania systemu gospodarki zapasami w przedsiębiorstwie². Uwzględnione zostały cele rozpatrywanego systemu, rozwiązania w strukturze organizacyjnej, które ułatwiają podejmowanie decyzji w tym systemie, propozycje wyodrębnionych procesów w systemie, a także narzędzia przydatne w analizie, ocenie i projektowaniu tego systemu.

2. Cele systemu gospodarki zapasami

Jako punkt wyjścia rozważań dotyczących ukształtowania systemu gospodarowania zapasami można potraktować identyfikację jego celów. Gospodarowanie zapasami to przede wszystkim ich tworzenie i utrzymanie. Do podstawowych celów działań podejmowanych w tym zakresie należą:

- potrzeba wyrównania różnych intensywności strumieni przepływów,
- uwzględnienie występowania czynnika losowego, związanego z działalnością zaopatrzeniową, zużyciem, zbytem, transportem itp.,
- zabezpieczenie ciągłości działania w warunkach wstąpienia większych niż przewidywane potrzeb wytwórczych, handlowych, co może być związane z nagłym wzrostem popytu rynkowego (który nie został przewidziany w prognozach),
- kompensowanie ryzyka opóźnienia lub nawet braku realizacji zamówionych dostaw,
- ograniczenie ilości dostaw, zwiększając każdorazowo partię pozyskiwanych towarów, co umożliwia uzyskanie korzystniejszych cen, warunków realizacji dostaw,
- redukcję ilości dostaw, związana z koniecznością ograniczania kosztów zaopatrzenia i równoczesnym oddaleniem terytorialnym dostawców,
- uwzględnienie sezonowego charakteru nabywanych towarów (np. produkty rolne) lub wahań koniunktury rynkowej i związanego z tym zróżnicowania aktywności rynkowej dostawców.

Wzrost zainteresowania tworzeniem i utrzymaniem zapasów jest związany istotnie z występującą obecnie złożonością procesów technicznych i ekonomicznych, dotyczących wytwarzania, handlu i usług oraz ze złożonością warunków w otoczeniu. Uwzględniając fazy procesu produkcyjnego, jako kryterium podziału zapasów można dokonać rozróżnienia³:

- surowców, materiałów, półproduktów i części pochodzących z kooperacji,
- produkcję niezakończoną (w tym wytworzone części, wyroby niezakończone, zespoły gotowe do montażu w produkcie finalnym),
- wyroby gotowe.

Uzupełniając przedstawione zestawienie należy dodać, że pochodzące z kooperacji półprodukty, części i zespoły składowe produktu gotowego są często efektem wyboru zlecenia wykonania niektórych

¹ *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. nauk.: A. Stabryła, Wydawnictwo Mfiles.pl 2010, s. 21.

² Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

³ T. Hanusz, *Planowanie wykonawcze produkcji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972; Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

elementów wyrobu jednostce zewnętrznej, zamiast samodzielnego przygotowania takich elementów. Produkcja niezakończona to przede wszystkim roboty w toku, znajdujące się w komórkach produkcyjnych oraz produkcja w toku, znajdująca się w magazynach produkcyjnych. Roboty w toku, znajdujące się w komórkach produkcyjnych tworzą zapas technologiczny, związany z organizacją i strukturą cyklu produkcyjnego, obejmujący części, zespoły i wyroby w różnych stopniach zaawansowania technologicznego w oczekiwaniu na dalsze operacje. Produkcja w toku, znajdującą się w magazynach produkcyjnych obejmuje produkty niedokończone, części, zespoły gotowe, jako elementy wyrobu. Zapas magazynowy może powstać w wyniku zakończenia produkcji elementów składowych, przed terminem ich montażu, na skutek różnic w wielkościach serii w dwóch kolejno współpracujących komórkach produkcyjnych lub w celu zapewnienia równomiernej pracy komórek następnych, w przypadku odchyień w planowanym przepływie produkcji w komórkach poprzednich⁴. Wyroby gotowe natomiast można traktować podobnie, zarówno w przedsiębiorstwie produkcyjnym, jak i w przedsiębiorstwie handlowym, ponieważ stanowią one ofertę takich jednostek. W przedsiębiorstwie usługowym można traktować te wyroby jako część składową oferowanej usługi, a tym samym jako pochodzący z zaopatrzenia materiał/półprodukt.

Obok przedstawionych rodzajów zapasów należy uwzględnić także inne, dotyczące produktów wykorzystywanych w działaniach pomocniczych, z zakresu obsługi działalności podstawowej, np. administracyjnych, bezpieczeństwa i higieny pracy, obsługi systemów informatycznych, technicznej obsługi magazynów, środków transportu itp. Pomimo, że każdy z wymienionych rodzajów zapasów wiąże się z koniecznością ponoszenia kosztów związanych z ich tworzeniem i utrzymaniem, to jednak zasadnicza część tych kosztów dotyczy wymienionych wcześniej rodzajów zapasów w działalności podstawowej, wyróżnionych według faz procesu wytwórczego. Należy dodać, że w przedsiębiorstwie handlowym i usługowym towary pozyskane w ramach zaopatrzenia stają się zazwyczaj zapasami wyrobów gotowych, z pominięciem procesu wytwórczego lub montażowego.

Przedstawione cele tworzenia i utrzymania zapasów są zbieżne z tradycyjnym ujęciem celów gospodarki materiałowej, przedstawionych min. w pracy Z. Zbichorskiego, które w znacznym stopniu aktualne jest również obecnie. Jako podstawowe cele wyróżnia się w tym przypadku sprawną obsługę procesu produkcyjnego przez dostarczanie odpowiednich materiałów w określonym czasie, przy możliwie najniższych kosztach⁵. Warto uzupełnić, że wśród czynników warunkujących sprawną i oszczędną gospodarkę materiałową autor wyróżnił czynniki techniczne (dotyczące metod produkcji i poziomu wyposażenia technicznego w produkcji, ekonomiczne (związane z cenami i stosowaniem materiałów substytucyjnych) oraz organizacyjne (odnoszące się do organizacji i zarządzania działalnością produkcyjną).

Decyzje dotyczące wymagań w zakresie tworzenia i utrzymania zapasów stanowią podstawę działań podejmowanych w zakresie zabezpieczenia i wykorzystania powierzchni magazynowej, której charakterystyka powinna odpowiadać wymaganiom przechowywania określonych rodzajów zapasów. Zależnie od potrzeb można wykorzystać magazyny otwarte (na ogół są to ogrodzone powierzchnie), półotwarte (pokryte zadaszeniem) oraz zamknięte (w różnego rodzaju budynkach). Charakterystyka towarów może wymagać zapewnienia odpowiedniej temperatury, poziomu wilgotności, doświetlenia. Z utrzymaniem magazynów wiążą się określone koszty, które dotyczą także utrzymania wyposażenia, maszyn i urządzeń wykorzystywanych do manipulowania towarami, do ich opakowania i przepakowania, a także pracowników obsługi tych magazynów. Zadania w zakresie magazynowania mogą zostać także zlecone wyspecjalizowanym usługodawcom. Odzwierciedleniem zainteresowania takimi usługami są obecnie liczne oferty jednostek specjalizujących się w realizacji zadań z tego zakresu, dysponujące

⁴ T. Hanusz, *Planowanie wykonawcze produkcji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 72.

⁵ Z. Zbichorski, *Ekonomika i organizacja produkcji*, Wydanie drugie rozszerzone, Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 195.

zarówno powierzchnią do uniwersalnego wykorzystania, jak również rozwiązaniami, pozwalającymi obsługiwać specyficzne rodzaje towarów.

Warto uzupełnić, że przyjęte zasady współpracy z dostawcami i odbiorcami mogą istotnie wpływać na zasady zaopatrzenia materiałowego (obejmującego także półprodukty i zespoły składowe do produktów finalnych) oraz dystrybucji. Współpraca np. w łańcuchu dostaw może uwzględniać zasadniczą redukcję zapasów pomiędzy współpracującymi jednostkami. Jest to często związane ze zorientowaniem całego łańcucha i poszczególnych przedsiębiorstw na wytwarzanie w oparciu o zamówienia klientów. Przeciwnieństwem takiej orientacji jest produkcja tzw. „na magazyn”, polegająca na tworzeniu zapasów produktów, w oczekiwaniu na popyt ze strony odbiorców. Rozwiązanie takie jest charakterystyczne zwłaszcza dla przedsiębiorstw, które dążą do zachowania niezależności od innych jednostek, zwłaszcza w zakresie przepływów towarów. W każdym jednak przypadku, decyzje dotyczące utrzymania zapasów zaopatrzeniowych na potrzeby produkcji, zapasów produkcji niezakończonych, a także wyrobów gotowych uzależnione powinny być od całościowej polityki przedsiębiorstwa, związanej z dostosowaniem podaży produktów do wielkości potrzeb odbiorców.

W warunkach współpracy pojedynczych przedsiębiorstw, a także jednostek stanowiących ognia łańcucha dostaw z wyspecjalizowanymi dostawcami usług logistycznych problem tworzenia i utrzymywania zapasów może zostać w znacznym stopniu przeniesiony na usługodawcę. Jednostka taka może bowiem świadczyć kompleksowe usługi związane z integrowaniem przepływów towarów pomiędzy przedsiębiorstwami współpracującymi w łańcuchach dostaw. O możliwościach takich jednostek świadczy obecny stan rozwoju rynku usług logistycznych, który jest równocześnie obrazem aktualnego zainteresowania takimi usługami.

3. Propozycja procesów realizowanych w obszarze gospodarowania zapasami

Uwzględniając dotychczasowe rozważania, jako główne procesy realizowane w obszarze gospodarki zapasami można wyróżnić:

- planowanie zapasów – dotyczy zwłaszcza surowców, materiałów, półproduktów, zespołów stanowiących części składowe produktów gotowych oraz w przedsiębiorstwach handlowych także wyrobów gotowych, istotnymi problemami w tym procesie mogą być min. określanie optymalnej partii dostawy, przewidywanych poziomów zapasu maksymalnego i minimalnego, zapasu bezpieczeństwa, cyklu dostawy i optymalnej partii dostawy,
- organizowanie powierzchni magazynowej – ma ona być dostosowana do charakterystyki składowanych towarów, związana zazwyczaj z zabezpieczeniem odpowiedniej infrastruktury i wyposażenia, potrzebnego do przyjęcia, składowania i wydawania towarów, także związana z tworzeniem ewidencji magazynowej,
- utrzymanie powierzchni magazynowej – uwzględniające zwłaszcza takie kwestie jak utrzymanie technicznych warunków eksploatacji magazynu i jego urządzeń, ochrony przeciwpożarowej, bezpieczeństwa pracy personelu oraz ochrony przed włamaniami i kradzieżami,
- przyjęcie towarów do magazynu – związane ze sprawdzeniem zgodności dostarczonych towarów z zapotrzebowaniem, z oceną stanu towarów na wejściu oraz z dostarczeniem towaru na miejsce składowania, dokumentowanie oceny i przyjęcia towarów,
- składowanie – może być związane z okresowym manipulowaniem towarami w magazynie (z przemieszczaniem lub/i przepakowaniem towarów), z okresową oceną stanu towarów, z dokumentacją składowania towarów,
- wydanie towarów z magazynu – związane z przeznaczeniem towarów do dalszego przetwarzania, ze sprzedażą towarów lub z ich przeterminowaniem, także dokumentowanie wydawania towarów,

- kontrolowanie stanu zapasów – dotyczące okresowej inwentaryzacji stanu zapasów, kontrolowania zgodności przepływów towarów w magazynach z planem zapasów,
- rozliczanie kosztów związanych z tworzeniem i utrzymaniem zapasów, w tym także z usługami zewnętrznymi związanymi z magazynowaniem i obsługą towarów podczas składowania.

Warto uzupełnić, że obecnie przedstawione procesy wspomagane są w większości narzędziami informatycznymi, wśród których występują zarówno rozwiązania przeznaczone do zastosowania w pojedynczym przedsiębiorstwie, jak również inne, które wspierają integrowanie i harmonizowanie przepływów pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami. Wśród przykładów rozwiązań zorientowanych na wspomaganie gospodarki zapasami w pojedynczym przedsiębiorstwie można wyróżnić przede wszystkim narzędzia klasy MRP (*Materials Requirements Planning*), LRP (*Logistics Requirements Planning*) i DRP (*Distribution Requirements Planning*). Przydatnym jest również oprogramowanie klasy ERP (*Enterprise Requirements Planning*), którego moduły posiadają jednak znacznie szerszą funkcjonalność niż rozwiązania wymienione wcześniej. Z punktu widzenia potrzeb integrowania przepływów towarów i towarzyszących im informacji przydatne są zwłaszcza systemy informatyczne klasy SCM (*Supply Chain Management*)⁶. Biorąc pod uwagę wyróżnione wcześniej procesy związane z gospodarowaniem zapasami można stwierdzić, że ostatnie z wymienionych systemów wspomagają przede wszystkim planowanie zapasów oraz kontrolowanie ich stanu, rozliczenia kosztów związanych z tworzeniem i utrzymaniem zapasów, ale także dostarczają danych i informacji do realizacji zadań w innych, uwzględnionych procesach. Z punktu widzenia potrzeb monitorowania przepływu towarów i określania ich lokalizacji w konkretnych punktach czasu działanie wyróżnionych wcześniej typów oprogramowania jest uzupełniane rozwiązaniami wykorzystującymi oznaczenia kodami kreskowymi lub RFID (*Radio Frequency Identification*).

4. Miejsce decyzji dotyczących gospodarowania zapasami w strukturze organizacyjnej

W rozważaniach dotyczących określania stanowisk w strukturach organizacyjnych, które odpowiedzialne są za tworzenie i utrzymanie zapasów oraz za utrzymanie i wykorzystanie powierzchni magazynowej należy na wstępie oddzielić kompetencje dotyczące zapasów od innych, które dotyczą powierzchni magazynowej. Ponadto należy uwzględnić również możliwość zlecenia usług logistycznych, a także integrowania logistyki nie tylko w pojedynczym przedsiębiorstwie, ale także w łańcuchach dostaw.

Decyzje dotyczące tworzenia i utrzymania zapasów uzależnione są od charakterystyki oferowanych produktów, która w przedsiębiorstwie produkcyjnym wpływa na ukształtowanie procesu wytwórczego. W ujęciu ogólnym można dokonać rozróżnienia trzech głównych orientacji wytwórczych: wytwarzanie „na magazyn” (produkt gotowy oczekuje na zamówienia od klientów), wytwarzanie na podstawie zamówienia klienta (produkt powstaje na podstawie ustalonych oczekiwań klienta) oraz wytwarzanie modułów produktu przed przyjęciem zamówienia (produkt końcowy jest montowany na podstawie zamówienia klienta z elementów wytworzonych przed przyjęciem zamówienia). Charakterystyka produktów wpływa także na wybór pomiędzy wytwarzaniem jednostkowym (według indywidualnych oczekiwań klienta), wytwarzaniem seryjnym (ustalona ilość produktów tego samego rodzaju) oraz wytwarzaniem masowym (ustandaryzowany produkt dla szerokich grup klientów). Decyzje dotyczące wyboru orientacji i sposobu wytwarzania są podejmowane i wdrażane przez kierownictwo produkcji, na podstawie informacji pochodzących od kierownictwa marketingu i handlu. Konsekwencją przyjętych rozwiązań organizacyjnych dotyczących wytwarzania są z jednej strony decyzje dotyczące zakupu i utrzymania zapasów zaopatrzeniowych, podejmowane przez kierownictwo zaopatrzenia, z drugiej strony natomiast decyzje

⁶ *Logistyka dystrybucji*, red. nauk.: K. Rutkowskiego, Difin, Warszawa 2001; J. Majewski, *Informatyka dla logistyki*, wydanie III, Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2008.

podjęwane przez kierownictwo handlu i dystrybucji. W warunkach zlecenia pojedynczych rodzajów zadań logistycznych wyspecjalizowanym usługodawcom za egzekwowanie oczekiwań przedsiębiorstwa – zleceniodawcy powierza się zazwyczaj kierownictwu poszczególnych jednostek odpowiedzialnych za przepływ towarów i ich składowanie. Warto dodać, że w przedsiębiorstwach, w których działalność logistyczna, związana z przepływami towarów i towarzyszącymi im informacjami jest zintegrowana kwestie dotyczące zaopatrzenia, przemieszczania towarów w produkcji oraz dystrybucji podejmowane są przez kierownictwo logistyki. Taka integracja działalności logistycznej jest charakterystyczna zwłaszcza dla współpracy w łańcuchu dostaw, w którym główne decyzje dotyczące długofalowego harmonizowania przepływów pomiędzy poszczególnymi ogniwami podejmowane są przez przedsiębiorstwo, które w łańcuchu pełni funkcję koordynatora. Jednostka ta współpracuje przede wszystkim z kierownictwem logistyki firm będących ogniwami łańcucha. Koordynatorem może być także operator logistyczny, który zapewnia kompleksową obsługę przepływów towarów w całym łańcuchu. Jednostka ta w porozumieniu z przedsiębiorstwami stanowiącymi poszczególne ogniwa dąży do ograniczenia kosztów utrzymania zapasów w skali całego łańcucha.

Biorąc pod uwagę decyzje dotyczące utrzymania i wykorzystania magazynów należy zaznaczyć, że mogą to być przedstawiciele służb technicznych w przedsiębiorstwie. Uzasadnieniem takiego rozwiązania mogą być zakresy kompetencji na takich stanowiskach uwzględniające możliwość dokonywania okresowych przeglądów, konserwacji i remontów sprzętu obsługi magazynów. Innym rozwiązaniem jest podporządkowanie poszczególnych rodzajów magazynów kierownikom poszczególnych dziedzin działalności, w których te magazyny są wykorzystywane. Decyzje dotyczące utrzymania i wykorzystania magazynów można więc podejmować odrębnie dla zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży i dystrybucji, ale także w obrębie zintegrowanej jednostki organizacyjnej, odpowiedzialnej za logistykę.

Wykorzystując jako inspirację podejście przedstawione w pracy Cz. Skowronka i Z. Sarjusza–Wolskiego struktura organizacyjna służb zajmujących się utrzymaniem magazynów i zapasów zlokalizowanych w tych magazynach może być⁷:

- scentralizowana – jeśli całokształt procesów magazynowych i wszystkie magazyny podporządkowane są jednemu kierownictwu, stopień tej centralizacji może być jednak zróżnicowany, np. centralizacją mogą być objęte magazyny na wejściu, czyli surowców, materiałów i półproduktów, zespołów składowych produktu, pochodzących z kooperacji wraz z magazynami sfery produkcji/wytwarzania lub magazyny sfery produkcji/wytwarzania i zbytu,
- zdecentralizowana – jeśli magazyny każdej z wyodrębnionych sfer działalności zaopatrzenia, wytwarzania, zbytu) znajdują się w dyspozycji służb umiejscowionych jako komórki organizacyjne, odpowiedzialne za poszczególne sfery działalności.

5. Narzędzia przydatne w ocenie i projektowaniu systemu gospodarowania zapasami

Uwzględniając potrzeby decyzyjne związane tworzeniem i funkcjonowaniem systemu gospodarki zapasami w przedsiębiorstwie produkcyjnym w tabeli 1 zostały przedstawione propozycje metod przydatnych w projektowaniu i analizie tego systemu.

⁷ C. Skowronek, Z. Sarjusz–Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 14

Tabela 1. Propozycje metod przydatnych w gospodarowaniu zapasami przedsiębiorstwa

Zastosowanie metod	Metody inżynierskie	Metody stosowane w zarządzaniu
Identyfikacja	Produkcja bez zapasów ZIS (<i>Zero Inventory Systems</i>), produkcja przy minimum zapasów MIS (<i>Minimum Inventory Systems</i>), stały cykl zamawiania, poziom zapasu wyznaczającego moment zamawiania, okresowe przepakowanie i przemieszczanie towarów w magazynie, identyfikacja na podstawie kodów kreskowych, identyfikacja radiowa RFID, demontaż wyrobów na czas magazynowania CKD (<i>Completely Knocked Down</i>)	Techniki organizatorskie – badanie metod pracy: kartowanie przebiegu materiału, obiegu dokumentów, określanie poziomów zapasów: minimalnego, maksymalnego, bezpieczeństwa, wyznaczanie optymalnego cyklu dostawy, wyznaczanie optymalnej partii dostawy, optymalizacja poziomu zapasów z zachowaniem zdolności do dostarczania wymaganych ilości w ustalonych okresach (programowanie dynamiczne), współpraca w zakresie magazynowania na platformach B2B, kombinacja wyposażenia magazynów (praca ręczna, mechaniczna, automatyczna), reguły ułożenia zapasów (ABC, ABCD, XYZ, Pareto), reguły wydawania towarów FIFO, LIFO, mapa procesu, cykl życia procesu, mapa tworzenia wartości, benchmarking
Diagnoza	Zestawienie materiałów i części potrzebnych do wytworzenia wyrobów (BOM (<i>Bill Of Materials</i>), bilans materiałowy, kompresja (liniowa, przestrzenna – towarów w jednostce ładunkowej, jakościowa – przy wymuszeniu ograniczenia ilości dostaw podnoszenie jakości)	Techniki organizatorskie – analiza wartości (dokumentów), kształtowanie struktury zapasów (określanie relacji zapasy–przyjęcia–wydania–straty), planowanie potrzeb materiałowych (MRP), planowanie potrzeb produkcyjnych (MRPII), planowanie potrzeb dystrybucyjnych (DRP), planowanie potrzeb logistycznych (LRP), planowanie zasobów przedsiębiorstwa/przedsięwzięcia (ERP), programowanie agentowe
Projektowanie nowych rozwiązań	przeładunek otrzymanego towaru do dalszego odbiorcy (<i>crossdocking</i>), telematyka (na potrzeby lokalizowania i określania stanu ładunków podczas ich przemieszczania)	JIT, <i>kanban</i> , logistyczna integracja różnych różnych dziedzin działalności w przedsiębiorstwie (ILM – centralizacja decyzji dotyczących zapasów), komunikacja dostawców i odbiorców EDI, model SCOR (<i>Supply Chain Operation Reference Model</i>), w ramach zarządzania łańcuchem dostaw (SCM), outsourcing, zlecenia magazynowania w internetowych giełdach magazynowych, macierz produkt–proces

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione metody zostały pogrupowane z jednej strony ze względu na ich charakterystykę, z drugiej strony natomiast z punktu widzenia możliwości ich wykorzystania w analizie i projektowaniu rozwiązań w badanym systemie.

Pierwszy z przyjętych podziałów dotyczy rozróżnienia metod inżynierskich oraz metod wykorzystywanych w zarządzaniu. Warto zwrócić uwagę, że wśród metod wykorzystywanych w zarządzaniu uwzględniono zarówno metody uniwersalne, jak również inne, charakterystyczne dla obszaru gospoda-

rowania zapasami. Drugie z kryteriów podziału metod dotyczy możliwości ich wykorzystania w identyfikacji stanu aktualnego systemu, diagnozowania stanu systemu (czyli oceny i identyfikacji przyczyn stwierdzonych zakłóceń) lub projektowania nowych rozwiązań w systemie. Należy także uzupełnić, że w zestawieniu zawartym w tabeli 1 ujęto przede wszystkim te metody, które dotyczą działań związanych z kształtowaniem, lokalizowaniem i wykorzystaniem różnych rodzajów zapasów. Nie uwzględniono natomiast metod, które dotyczą kształtowania rozwiązań organizacyjnych w tym zakresie. Wynika to przede wszystkim z uniwersalnego charakteru tych metod i możliwości ich wykorzystania w tworzeniu i przekształcaniu poszczególnych części, a także całości struktury organizacyjnej.

Istotny problem w zakresie analizy systemu gospodarowania zapasami stanowi ocena efektywności tego systemu. Dokonując identyfikacji kryteriów oceny tej efektywności warto zwrócić uwagę, że z jednej strony koniecznym jest uwzględnienie kryteriów przydatnych do oceny efektów poszczególnych, wyróżnionych wcześniej procesów w badanym systemie, z drugiej strony natomiast warto zwrócić uwagę na przykłady kryteriów użytecznych w ocenie całościowej systemu.

Przed prezentacją mierników oceny działania systemu gospodarki zapasami należy także zaznaczyć, że zgodnie z wyróżnionymi rodzajami procesów realizowanych w badanym systemie należy w ocenie uwzględnić także kwestie organizacji i utrzymania powierzchni magazynowej, składowania oraz ruchu towarów do magazynu i z magazynu. Propozycje kryteriów oceny procesów w systemie gospodarowania zapasami przedstawiono w tabeli 2.

Przedstawione dotychczas kryteria oceny umożliwiają dokonanie ocen cząstkowych działań systemu gospodarki zapasami, w przekroju procesów wyodrębnionych w tym systemie. Z punktu widzenia całościowej oceny gospodarowania zapasami szczególne znaczenie będą miały kryteria oceny realizacji zamówień od klientów.

Należy jednak zwrócić uwagę, że w przedsiębiorstwach handlowych osiągnięcia dotyczące realizacji zamówień od klientów w większym stopniu odzwierciedlają zdolności w zakresie gospodarowania zapasami. W przypadku przedsiębiorstw usługowych, a w większym stopniu produkcyjnych, obok umiejętności w zakresie gospodarowania zapasami należy uwzględnić także funkcjonowanie systemu wytwarzania i jego wpływ na osiągnięcia w zakresie realizacji zamówień klientów. W każdym przypadku na mierniki realizacji dostaw wpływa także funkcjonowanie systemu transportu.

Wśród istotnych kryteriów wpływających na realizację dostaw można wyróżnić⁸:

- czas realizacji zamówienia – od momentu przetworzenia zamówienia i przekazania zamówienia do realizacji, do dostarczenia produktu klientowi,
- występowanie opóźnień w dostawach – spowodowanych brakiem towarów na składzie, opóźnieniem dostawy zaopatrzeniowej, spóźnienia lub wydłużenia procesu wytwórczego,
- czas realizacji reklamacji dotyczących wad dostaw.

Należy uzupełnić, że prezentowane dotychczas kryteria odzwierciedlające całościową zdolność systemu gospodarki zapasami do spełniania oczekiwań odbiorców mają zastosowanie także w warunkach współpracy w wyspecjalizowanymi firmami logistycznymi. W tych warunkach, zwłaszcza z punktu widzenia możliwości identyfikowania przyczyn ewentualnych niepowodzeń istotne znaczenie odgrywa dokonywanie ocen cząstkowych działań każdej ze stron, odpowiednio do uzgodnionego w umowie podziału kompetencji.

Należy uwzględnić fakt, że przedmiotem współpracy mogą być zarówno pojedyncze rodzaje zadań, jak np. opakowanie, magazynowanie, konfekcjonowanie towarów, jak również całe procesy związane z planowaniem, utrzymaniem i kontrolą stanu zapasów. W tych przypadkach dokonywanie ocen poszczególnych działań, z punktu widzenia ewentualnych przyczyn niepowodzeń na podstawie szczegółowego podziału kompetencji pomiędzy strony odgrywa szczególną rolę.

⁸ J. Twaróg, *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, wydanie II, Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2005.

Tabela 2. Propozycje kryteriów oceny efektywności procesów w gospodarowaniu zapasami

Proces	Proponowane kryteria oceny
Planowanie zapasów	ilość towarów przewidzianych do zakupu, poziomy zapasu maksymalnego i minimalnego, poziom zapasu bezpieczeństwa, cykl dostawy, pozycje przewidywane do zamówienia w ciągu ustalonego okresu, struktura przyszłych zamówień, ilość i waga przewidywanych dostaw (warunkujące wybór ilości i rodzajów środków transportu dla potrzeb dostaw), wartości przyszłych umów ramach z dostawcami, planowane koszty zaopatrzenia na jedno zamówienie, udział kosztów zaopatrzenia w wartości zakupów, udział zapasów w sumie bilansowej, przeciętny, założony zapas magazynowy (dla poszczególnych rodzajów towarów)
Organizowanie powierzchni magazynowej	udziały własnej i zewnętrznej powierzchni magazynowej w zapotrzebowaniu, dopuszczalne odległości pomiędzy magazynami (zaopatrzeniowymi i produkcyjnymi, pomiędzy poszczególnymi magazynami związanymi z różną lokalizacją etapów wytwarzania), poziom nowoczesności obiektów magazynowych (wysokości składowania, doświetlenie, trwałość, dostępność miejsc bezkolizyjnego załadunku i rozładunku), poziom nowoczesności stosowanego wyposażenia magazynowego (wyposażenia do rejestracji na wejściu/wyjściu towarów do i z magazynu, urządzeń do manipulowania towarem, regałów ruchomych ułatwiających dostęp do towaru), liczba osób zatrudnionych do obsługi magazynów i zapasów w nich składowanych, dostosowanie rodzajów magazynów do wymagań składowania towarów
Utrzymanie powierzchni magazynowej	wysokość nakładów związanych z przygotowaniem powierzchni magazynowej (np. 1 m kw. powierzchni otwartej/zamkniętej), spełnianie technicznych wymagań przydatności obiektów do potrzeb magazynowania
Składowanie	poziom dostosowania warunków składowania do charakterystyki towarów (temperatura, wilgotność, doświetlenie, przemieszczanie, przepakowanie towarów), ilość osób odpowiedzialnych za obsługę towarów podczas składowania (nie dotyczy sytuacji, w której są to te same osoby, które przyjmują i wydają towary), szybkość dostępu do poszczególnych rodzajów towarów (związana z szybkością wykorzystywania ich zapasów, związane z wykorzystywaniem metod składowania), aktualność informacji o stanie fizykochemicznym składowanych towarów, kompletność dokumentacji dotyczącej składowanych towarów
Przyjmowanie towarów do magazynu	czas oczekiwania towaru na przyjęcie do magazynu, ilości osób odpowiedzialnych za przyjmowanie/wydawanie towarów do i z magazynu, kompletność dokumentacji sporządzanej dla potrzeb przyjęcia towarów, ilości błędów/braków w dokumentacji przyjęcia
Wydawanie towarów z magazynu	podobnie jak w przypadku przyjmowania towarów: czas oczekiwania na wydanie towaru, czas kompletowania towarów do wydania, kompletność dokumentacji sporządzanej dla potrzeb wydania towarów, ilości błędów/braków w dokumentacji wydania, średnie koszty przyjęcia towaru na jedną przesyłkę

Kontrolowanie stanu zapasów	zgodność ilości/stanu zapasów z przyjętym planem zapasów, szybkość aktualizacji informacji o stanie składowanych towarów, udział błędów dotyczących lokalizacji, rodzajów i ilości utrzymywanych zapasów w całości zapasów, rotacja (odnawianie) zapasów jednoznaczność przydziału kompetencji związanych z kontrolowaniem stanu zapasów
Rozliczanie kosztów przygotowania i utrzymania zapasów	koszty utrzymania magazynów (dotyczy stanu technicznego budynków i wyposażenia magazynów), koszty dzierżawy magazynów zewnętrznych, koszty składowania (związane z manipulowaniem towarami – z przemieszczaniem i przepakowaniem), koszty przyjęcia i wydania towarów, średnie koszty przyjęcia towaru na jedną przesyłkę/wydania na jedno zamówienie, wysokość należności wobec usługodawców w zakresie udostępniania magazynów w ustalonym okresie, składowania towarów i ich obsługi, udział kosztów usług zewnętrznych w całkowitych kosztach utrzymania zapasów, zmiany tego udziału w różnych okresach, koszty szkoleń pracowników zaangażowanych w funkcjonowanie tego systemu

Źródło: opracowanie własne.

Obok oceny funkcjonowania systemu gospodarowania zapasami, uwzględniającego możliwość współpracy z wyspecjalizowaną jednostką logistyczną należy zwrócić również uwagę na warunki oceny efektywności gospodarowania zapasami przedsiębiorstw współpracujących w łańcuchach dostaw. W takich warunkach istotne znaczenie odgrywa przede wszystkim podporządkowanie warunków gromadzenia, utrzymania i wykorzystania zapasów każdego z uczestników założeniom gospodarowania zapasami dla całego systemu. System gospodarowania zapasami dla wszystkich ogniw łańcucha powinien być traktowany jako całość. Założenia dotyczące oczekiwanych wartości cech reprezentowanych przez poszczególne mierniki działań cząstkowych powinny zostać uwzględnione pomiędzy współpracującymi jednostkami. Również oczekiwane wartości wskaźników całościowej oceny działania systemów logistycznych i operacyjnych powinny zostać upowszechnione pomiędzy współpracującymi jednostkami. Związane z tym oczekiwane wartości mierników działań cząstkowych muszą zostać uzgodnione między tymi jednostkami.

6. Zakończenie

W niniejszym opracowaniu przedstawiono zarys tworzenia i funkcjonowania systemu gospodarki zapasami w przedsiębiorstwie. Uwzględnione zostały warunki charakterystyczne dla przedsiębiorstwa produkcyjnego, ponieważ specyfika działalności takiej jednostki umożliwia dokonanie opisu i analizy wielu rodzajów zapasów. Zakres rozważań rozszerza się także znacznie po uwzględnieniu możliwości współpracy przedsiębiorstwa z dostawcami usług logistycznych, a także w łańcuchach dostaw.

Przedstawione podejście może stanowić podstawę dalszych dociekań dotyczących analizy uwarunkowań dostosowania celów do wymagań otoczenia i możliwości przedsiębiorstwa, kształtowania rozwiązań organizacyjnych, umożliwiających szybkie podejmowanie decyzji w warunkach zmieniających się oczekiwań odbiorców i związanych z tym modyfikacji zasad współpracy z dostawcami, zapewniania efektywności procesów w rozważanym systemie, w tym zwłaszcza wyboru metod wspomagających podejmowanie decyzji, które ułatwią zapewnienie efektywności działania.

Bibliografia

1. *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. nauk.: A. Stabryła, Wydawnictwo Mfiles.pl 2010.
2. Hanusz T., *Planowanie wykonawcze produkcji w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
3. *Logistyka dystrybucji*, pod red. K. Rutkowskiego, Difin, Warszawa 2001.
4. Majewski J., *Informatyka dla logistyki*, wydanie III, Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2008.
5. Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
6. Twaróg J., *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, wydanie II, Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2005.
7. Zbichorski Z., *Ekonomika i organizacja produkcji*, Wydanie drugie rozszerzone, Książka i Wiedza, Warszawa 1981.

Summary

ASSUMPTIONS OF INVENTORY MANAGEMENT SYSTEM OPERATION IN THE ENTERPRISE

Among the basic problems related to ensuring the company's ability to meet changing customer expectations, inventory management, facilitating fast completion of orders at the lowest possible cost of creation and maintenance of inventories is highlighted. It requires synchronization of deliveries of raw materials, intermediates and components between companies cooperating in the creation of finished product. The systemic approach to enterprise logistics activity, which includes inventory management system facilitates the implementation of these activities. The paper presents main assumptions of inventory management system operation in the enterprise. It includes objectives of considered system, proposals of organizational solutions, that facilitate decision-making in this system, identification of processes in the system, as well as tools useful in the assessment of performance and design of this system.

Mariusz Rozwadowski
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KORZYŚCI ZASTOSOWANIA REENGINEERINGU W ORGANIZACJI BEZPIECZEŃSTWA I PORZĄDKU PUBLICZNEGO

Streszczenie

Przedmiotem rozważań poruszonych w rozdziale jest ukazanie korzyści wynikających z zastosowania reengineeringu w organizacji zarządzającej bezpieczeństwem i porządkiem w ruchu drogowym. Jest to koncepcja zarządzania prowadząca do radykalnej poprawy efektów działań. Radykalne, to znaczy „aż do końca”. Dramatyczna poprawa oznacza, że reengineering nie interesuje się niewielkimi przyrostami, ale raczej skokami ilościowymi¹. W rozdziale przedstawiono genezę, zasady i przykłady zastosowania reengineeringu w różnych dziedzinach działalności gospodarczej. Zaprezentowano również metodykę reengineeringu utworzoną dla potrzeb instytucji bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz wymierne korzyści zastosowania koncepcji w tych instytucjach.

1. Wprowadzenie

Bezpieczeństwo ruchu drogowego dotyczy bezpośrednio każdego człowieka i całego obszaru dróg na wszystkich kontynentach. W państwach członkowskich Unii Europejskiej mieszka 375 milionów użytkowników dróg. Poruszają się oni 200 milionami pojazdów po sieci drogowej o łącznej długości 4 milionów kilometrów. Nasilające się natężenie ruchu drogowego okupione jest wysoką ceną, w 2009 r. w wypadkach drogowych w państwach Unii Europejskiej zginęło ponad 35 000 osób, liczba ta odpowiada liczbie ludności miasta o średniej wielkości, przy tym, co najmniej 1 500 000 osób zostało rannych. Koszty dla społeczeństwa są ogromne i wyniosły w 2009 r. około 130 miliardów EUR².

Oczywistym jest iż poprawa warunków bezpieczeństwa ruchu drogowego stanowi jedno z najistotniejszych oczekiwań obywateli Europy. Czynnikiem wpływającym na poprawę bezpieczeństwa w ruchu drogowym jest sprawne funkcjonowanie instytucji bezpieczeństwa i porządku publicznego, szczególnie Policji Drogowej. Dlatego koniecznym jest podniesienie na wyższy poziom efektywności jej działania,

¹ K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1999, s. 17.

² *Europejska polityka transportowa*, <http://Europa.eu.int/como/transport/home/care/index-en.htm>, [11.04.2010r.].

której odzwierciedleniem będzie spadek liczby wypadków i kolizji drogowych, a co za tym idzie spadek liczby zabitych i rannych w wypadkach drogowych. Koncepcją, która po zastosowaniu w Policji Drogowej przyniosła wymienione wyżej efekty był reengineering.

2. Geneza, zasady i przykłady zastosowania koncepcji reengineeringu

Według M. Hammera i J. Champy'ego „...reengineering to fundamentalne przemysłenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy – według krytycznych, współczesnych miar osiągniętych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)”³. Kluczowym pojęciem reengineeringu jest proces. Pod pojęciem procesu należy rozumieć ciągle regularne działanie lub też przebieg następujących po sobie działań, podejmowanych w określony sposób i prowadzących do osiągnięcia określonego rezultatu; działanie to seria operacji⁴. Reengineering dzieli procesy w przedsiębiorstwie na trzy grupy⁵; procesy podstawowe, procesy pomocnicze, procesy zarządzania.

Wprowadzając reengineering należy wybrać procesy do usprawnienia zarówno te, które będą miały wpływ strategiczny, jak i te, które będą miały wpływ na tworzenie wartości dodanej. Procesy strategiczne to te, które są najistotniejsze z punktu widzenia misji, osiągniętych celów, pozycji, do której dąży dana firma na rynku, a także sformułowanej strategii. Natomiast procesy tworzące wartość dodaną, to te, które są najważniejsze z punktu widzenia klienta i za realizację których skłonny jest zapłacić. Stosując koncepcję w praktyce nie wolno ograniczać się tylko do procesów strategicznych i procesów tworzących wartość dodaną, ale należy zająć się także procesami związanymi z systemami, procedurami oraz, co często jest zaniedbywane, strukturą organizacyjną firmy.

M. Hammer i J. Champy⁶ uważają, że reengineering prowadzi do radykalnych, a nawet rewolucyjnych zmian struktury organizacyjnej firm w postaci:

- zmieniających się jednostek pracy – działy funkcjonalne ustępują miejsca zespołom procesowym,
- stanowiska pracy ulegają zmianie – od stanowisk nastawionych na realizację prostych zdań do pracy wielowymiarowej,
- zmieniają się role poszczególnych ludzi – stanowiska kontrolowane ustępują miejsca stanowiskom dającym pełnię kompetencji,
- zmienia się przygotowanie zawodowe – od szkolenia do edukacji,
- następuje przesunięcie punktu ciężkości tradycyjnych miar wydajności i wynagradzania z działania na efekty działania,
- zmieniają się kryteria awansu – od wydajności do zdolności,
- zmieniają się wartości od ochronnych do produktywnych,
- zmieniają się menedżerowie – od nadzorców do doradców,
- zmiany struktur organizacyjnych – od hierarchii do równości,
- zmiany roli dyrektorów – z podliczania punktów do przewodzenia,
- technologia informatyczna stanowi integralną część procesu reengineeringu – staje się czynnikiem umożliwiającym zmiany.

Istotą reengineeringu jest radykalne przeprojektowanie organizacji. Radykalne, to znaczy „aż do końca”. Dramatyczna poprawa oznacza, że reengineering nie interesuje się niewielkimi przyrostami, ale raczej skokami ilościowymi⁷.

³ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa, 1996, s. 23.

⁴ *The Oxford English Dictionary*, tom VIII, Oxford: The Clarendon Press 1978, s. 1408.

⁵ A. Ould Martyn, *Business Proceses, Modelling and Analysis for Reengineering and Improvement*, John Willeg, Chichester, New York, 1995.

⁶ M. Hammer, J. Champy, *op. cit.* s. 79–98.

⁷ K. Zimmiewicz, *op. cit.*, s. 17.

Starając się naprawić proces organizacje często ponoszą wysokie koszty i popadają w dalsze kłopoty, chcąc uniknąć radykalnego przeprojektowania. Przeprowadzają reorganizację, co powoduje zmianę schematu organizacyjnego, nie zmieniają się natomiast procesy związane z funkcjonowaniem firmy. Istniejące procesy – chociaż nie powodują rozwoju firmy, a często jej upadek – są znane, kierownictwo i pracownicy są do nich przyzwyczajeni. Należy dodać, że największy opór w firmie napotyka wprowadzanie zmian istniejących procesów. Zaprezentowane podejście prowadzi do klęski reengineeringu. Brak skupienia na procesach funkcjonowania firmy, polega na tym, że kierownictwo firmy rozważając funkcjonowanie organizacji nie bierze pod uwagę perspektywy procesowej. Brak takiego ujęcia prowadzi do niemożności osiągnięcia poprawy działania firmy, a często nawet do klęski w danym segmencie rynku.

Próby przeprowadzenia reengineeringu oprócz zmian procesowych generują różnego typu zmiany. Może zmieniać się struktura organizacyjna, planowanie stanowisk pracy, system zarządzania, czyli wszystko to, co ma związek ze zmienianym procesem i co przyczyni się do powodzenia procesu. Ignorowanie wszystkiego z wyjątkiem przeprojektowania procesów, często jest klęską reengineeringu.

Pracownicy uczestniczący w procesie reengineeringu potrzebują motywacji. Do sukcesu reengineeringu nie wystarczy samo wprowadzanie nowych procesów. Rolą kierownictwa jest ciągle uświadamianie pracownikom korzyści płynących z wprowadzanych zmian, prezentowanie własnym zachowaniem poparcia dla nowych procesów, a także wyposażenie pracowników w niezbędne do pracy narzędzia. Bezzasadnym jest zatem ignorowanie ludzkich poglądów i wartości. Może się to przyczynić do niepowodzenia reengineeringu.

Reengineering winien rozpoczynać się od najwyższych szczebli struktury organizacyjnej. Tylko osoby zdolne do podejmowania kluczowych decyzji są w stanie rozpocząć reengineering. Przeznaczanie na reengineering niewystarczających środków, w postaci czasu i uwagi najwartościowszych pracowników firmy może stwarzać wrażenie, że kierownictwo firmy nie przywiązuje należytej wagi do podjętej próby. Działania takie zachęcają pracowników do ignorowania koncepcji, opierania się zmianom, a co za tym idzie skazują reengineering na zagładę. Rozproszenie energii między bardzo wiele projektów takich jak: procesy obsługi klienta, procesy badań, procesy przygotowania nowych produktów, procesy sprzedaży spowoduje, że nie uda się przekształcić żadnego z tych procesów. Ideą tej koncepcji jest ścisła koncentracja i bardzo duża dyscyplina, powoduje to, że kierownictwo firmy swój czas i uwagę może skupić na przekształceniu niewielu procesów jednocześnie.

Koncentrowanie się wyłącznie na projektowaniu nowego procesu, jest podstawowym błędem, ponieważ reengineering to nie tylko projektowanie, jego celem jest także wprowadzenie zaprojektowanych zmian w życie, a co za tym idzie osiągnięcie sukcesu przez firmę.

Zrozumienie procesu jest najważniejszym z etapów postępowania. M. Hammer i J. Champy uważają, że „...najczęstszym błędem, popełnianym w reengineeringu jest tendencja do analizowania procesu w detalach, zamiast próba jego zrozumienia”⁸. W reengineeringu celem jest radykalna zmiana, nie ulepszenie procesu. Aby zrozumieć to zagadnienie trzeba postawić się w roli klienta, określić jego wymagania i potrzeby. Najlepiej jest to zrobić przez bezpośrednią obserwację klienta podczas pracy, a idąc dalej współuczestniczyć w pracy klienta. Działanie takie pozwala poznać, co powinno się dla niego wykonywać i dlaczego właśnie to. Rekonstrukcja procesu według jego pionierów opiera się na następujących założeniach: odrzucenie utartych zasad i sposobów postępowania, stosowanie zasad reengineeringu, wykorzystanie nowych technologii informatycznych.

Po dokonaniu rozpoznania wymagań i potrzeb klientów można modelować nowy proces w odebraniu od już istniejącego. Wdrożenie zaprojektowanej rekonstrukcji może przebiegać całościowo lub etapami. Realizując oba warianty powinno się monitorować wdrożenie. Podczas monitoringu personelu podlegającego przekształceniu wskazanym jest wykorzystywanie zasad postępowania stosowanych przy

⁸ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins Publ., New York 1993, s. 145.

zarządzaniu zmianami⁹. W 1990 roku M. Hammer opublikował szczegółowe zasady reengineeringu, które przedstawiają się następująco:

- działanie powinno organizować się wokół wyników, a nie wokół zadań,
- użytkownicy wyniku procesu powinni być organizatorami procesu,
- zasoby przestrzenne rozproszone należy traktować tak, jakby znajdowały się w jednym miejscu,
- procesy równoległe należy koordynować w trakcie ich wykonywania,
- decyzje powinny być podejmowane w miejscu realizacji procesu, a oddalone przestrzennie kierownictwo ma wyłącznie prawo kontroli decyzji,
- gromadzone informacje powinny spływać do jednego ogólnie dostępnego banku danych¹⁰.

Początkowo reengineering był stosowany jedynie w działalności produkcyjnej. Z. Martyniak, jako przykład reengineeringu przemysłowego, podaje nowy proces nazwany „reengineeringiem konkurencyjnym” wypracowany w firmie Kodak¹¹. W 1987 roku konkurencyjna dla Kodaka firma Fuji opracowała nowy model aparatu fotograficznego. Aparat był jednorazowego użytku, sprzedawano go wraz z umieszczonym wewnątrz filmem. Klient po wykonaniu zdjęć zwracał aparat producentowi, gdzie wywoływano zdjęcia po zdemontowaniu aparatu. Była to nowość na rynku, która stanowiła poważne zagrożenie dla Kodaka. Zarząd Kodaka musiał zareagować natychmiast, ale opracowanie nowego, konkurencyjnego projektu aparatu fotograficznego dotychczas trwało półtora roku. W celu skrócenia czasu wejścia na rynek nowego produktu zarząd postanowił zastosować reengineering procesu projektowania produktu. W tym celu zastosowano innowacyjną technologię CAD/CAM (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing) oznaczającą komputerowe wspomaganie produkcji i komputerowe wspomaganie projektowania. Technologia ta umożliwiła zastąpienie wykonywania pracy projektantów pracujących na deskach kreślarskich na pracę na ekranach komputerów. Podnosiło to znacznie wydajność pracy poszczególnych wykonawców. Technologia ta oprócz tego, że umożliwiła reengineering całego procesu, stanowiła również zintegrowaną bazę danych. Codziennie w bazie umieszczano informacje mówiące o stopniu zaawansowania pracy każdego z projektantów, dokonywano wglądu w bazę danych celem sprawdzeń, czy praca wykonana dnia poprzedniego została zrobiona poprawnie czy konieczne są korekty. W przypadku konieczności korekt, wykonywano je natychmiast, bez konieczności sprawdzeń wszystkich elementów, tak jak działo się do chwili zastosowania nowej technologii. Wprowadzenie opisanej wyżej technologii pozwoliło na skrócenie czasu rozpoczęcia przygotowania procesu produkcji z siedmiu do dwóch i pół miesiąca od chwili rozpoczęcia projektowania prototypu produktu. Natomiast czas potrzebny na opracowanie i rozpoczęcie produkcji nowego wyrobu został skrócony z jednego i pół roku do dziewięciu miesięcy.

Przykładem zastosowania reengineeringu w działalności administracyjnej może być amerykańskie towarzystwo lotnicze¹². Przed zastosowaniem reengineeringu pracownik działu reklamacji rozpatrując reklamacje klienta po zapoznaniu się każdym przypadkiem opracowywał odpowiedź. Jeśli stwierdzał, że przyczyny reklamacji są zasadne przyznając mu rekompensatę w postaci (biletu gratisowego czy zwrotu kosztów) musiał uzyskać potwierdzenie kierownika działu. Po akceptacji list zawierający odpowiedź, sporządzony przez referenta sprawy, był przepisywany na maszynie przez sekretarkę, a następnie podpisywany przez kierownika. Po tych czynnościach sekretarka wysyłała list do klienta, kopię umieszczając w aktach działu, jeśli było to konieczne prowadziła uzgodnienia z księgowością. W związku ze znaczną ilością reklamacji czas załatwienia jednej reklamacji dochodził do dwóch miesięcy. Głównym celem zastosowania reengineeringu w tym towarzystwie lotniczym stało się skrócenie czasu załatwienia

⁹ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa, 1997, s. 47.

¹⁰ M. Hammer, *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*, "Harvard Business Review", 1990, nr 7-8.

¹¹ Z. Martyniak., *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 1998, s. 50.

¹² Z. Martyniak, *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2002, s. 82.

pojedynczej reklamacji, co jest najważniejsze z punktu widzenia klienta. Wynikiem zastosowania reengineeringu było powierzenie wszystkich czynności reklamacyjnych referentom, którzy mieli za zadanie nie tylko analizować każdy przypadek, ale mieli prawo do podejmowania ostatecznych decyzji, nawet takich, które powodowały skutki finansowe. Redagowanie tekstów odpowiedzi na reklamacje połączono z pisaniem ich na komputerze, co umożliwiło rezygnację z archiwizowania kopii listów. Sekretarka działu uzyskała awans na referenta uzyskując pełną odpowiedzialność za wytworzoną korespondencję. Kierownik działu po zastosowaniu zmian nie musiał załatwiać bieżących spraw reklamacyjnych, mógł poświęcić swój czas na działania prewencyjne, polegające na zapobieganiu reklamacjom w przyszłości np. poprzez wskazanie różnym służbom towarzystwa przyczyn zadowolenia lub niezadowolenia klientów.

Reasumując należy stwierdzić, że reengineering zmienia zasadniczo strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa stając się ona płaska. Wiodącą rolę w strukturze zorientowanej na procesy odgrywają menedżerowie danych procesów, którzy pełnią rolę doradców. Zmieniają się kryteria podziału pracy, podział według funkcji zastępowany jest podziałem według procesów. Piony funkcjonalne w nowej sytuacji ponoszą odpowiedzialność za określone procesy. Zmniejsza się stopień specjalizacji poszczególnych uczestników procesu, a ich działania tworzą całość. W warunkach pracy zespołowej, odpowiedzialność, zakres uprawnień tracą na znaczeniu. Awansuje się członków zespołów za zdolności, a nie wydajność. Funkcje kontrolne ulegają ograniczeniu, a odpowiedzialność delegowana jest na niższe szczeble w hierarchii organizacyjnej firmy. Wysoką rangę uzyskuje efektywność wykorzystania systemów informacyjnych, prowadząca do skrócenia obiegu informacji.

3. Metodyka przeprowadzenia reengineeringu w instytucjach zarządzających bezpieczeństwem ruchu drogowego

Twórcy reengineeringu w swoich pracach nie używają terminu „metodyka”. Na gruncie polskim podjął się tego Z. Martyniak, opracowując metodykę reengineeringu składającą się z następujących etapów¹³:

- wybór procesu do rekonstrukcji,
- utworzenie zespołu roboczego,
- zrozumienie procesu,
- rekonstrukcja procesu,
- wdrożenie rekonstrukcji w życie.

Przesłanki te wydają się być pomocne przy konstrukcji metodyki reengineeringu instytucji zarządzających bezpieczeństwem ruchu drogowego. Tok postępowania badawczego przy wprowadzaniu reengineeringu tych instytucji musi być określony za pomocą specyficznej dla nich metodyki. Musi ona objąć charakterystyczne dla instytucji zarządzania bezpieczeństwem ruchu drogowego uwarunkowania i ograniczenia. Metodyka ta powinna spełniać następujące warunki:

- musi być tak zaprojektowana, aby nie trzeba było korzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów,
- etapy następujące po sobie powinny tworzyć logiczną całość,
- poszczególne etapy powinny tworzyć rezultaty, które zostaną wykorzystane w dalszych fazach,
- każdy etap winien być monitorowany i kontrolowany przez lidera i kierowników poszczególnych zespołów,
- należy wykorzystać znane metody i techniki zarządzania.

Korzystanie z zewnętrznych konsultantów w przypadku omawianych instytucji nie jest wskazane z uwagi na to, że są to instytucje paramilitarne. Zadania wykonywane przez części składowe instytucji często objęte są tajemnicą służbową, a nawet w niektórych przypadkach tajemnicą państwową (np. dane uczestników zdarzeń drogowych chroni ustawa o ochronie danych osobowych).

¹³ Z. Martyniak, *op. cit.*, s. 74.

Zaprojektowane etapy powinny być tak ze sobą powiązane, aby dla poszczególnych elementów organizacji następujące po sobie operacje czy czynności były zrozumiałe oraz dawały szansę powodzenia reengineeringu całej instytucji.

Każdy z poszczególnych etapów powinien tworzyć rezultat, który będzie zauważony zarówno przez wyższe kierownictwo służbowe, lidera, kierowników doskonalonych procesów jak i bezpośrednich wykonawców projektu. Uzyskany rezultat powinien tworzyć wartość, która będzie wykorzystana w następującym po nim etapie.

Ważnymi elementami w reorganizowanej instytucji będą; ciągły monitoring oraz kontrola zarówno ze strony lidera jak i kierowników poszczególnych zespołów realizujących poszczególne procesy. Dzięki monitoringowi lider będzie mógł obserwować rezultaty wprowadzania oraz realizacji reengineeringu w doskonalonych procesach. W razie zauważenia jakichkolwiek odstępstw od modelu będzie mógł na bieżąco skorygować wadliwie realizowany element oraz zalecić wprowadzenie zmian. Równie ważnym elementem będzie kontrola zarówno ze strony lidera jak i kierowników poszczególnych zespołów odpowiedzialnych za wprowadzanie i realizację zmian w procesach, bezpośrednich realizatorów procesów. Jednym z istotnych warunków powodzenia zastosowania metodyki reengineeringu będzie użycie, jako narzędzi pomocniczych współczesnych metod i technik zarządzania. Metodyka charakterystyczna dla instytucji będzie składała się z następujących etapów:

1. wybór procesów kluczowych oraz ich przygotowanie,
2. wykreowanie i mobilizacja zespołów oraz planowanie,
3. zrozumienie procesów, stworzenie wizji modelu procesów, określenie możliwości wprowadzenia zmian,
4. opracowanie projektu rozwiązania,
5. pilotaż i wdrożenie.

W pierwszym etapie konieczna jest identyfikacja procesów kluczowych pozwalających na realizację funkcji i celów instytucji zarządzających bezpieczeństwem ruchu drogowego, których usprawnienie będzie miało największy wpływ na ich realizację. Po wyborze procesów przeznaczonych do reengineeringu i uzyskaniu aprobaty najwyższego kierownictwa koniecznym będzie, wykazanie związku między celami instytucji, a wynikami uzyskanymi dzięki doskonaleniu procesów. Ważnymi elementami, które należy wziąć pod uwagę będą uwarunkowania oraz ograniczenia istniejące w poddanych reengineeringowi instytucjach. W tym etapie należy przygotować projekt korzyści, jakie zostaną uzyskane w wyniku zastosowania reengineeringu przez instytucję oraz przez realizatorów poszczególnych procesów. W przypadku instytucji zarządzających bezpieczeństwem ruchu drogowego nie będą to korzyści materialne typu zysk czy dochód. Dla wyższego kierownictwa będzie to postrzeganie przez społeczeństwo kierowanej przez nich instytucji, jako przyjaznej klientowi, kompetentnej i merytorycznej oraz dążącej do podniesienia na wyższy poziom bezpieczeństwa w ruchu drogowym. Dla kierowników zespołów i bezpośrednich wykonawców będą to korzyści materialne (np. nagrody finansowe). Istotnym w tym etapie jest określenie jasnych i przejrzystych kryteriów oceny bezpośrednich wykonawców procesów. Korzyści reengineeringu procesów muszą być dostrzeżone zarówno przez „klientów” zewnętrznych (uczestnicy zdarzeń drogowych), jak i „klientów” wewnętrznych (policjanci WRD KMP w Krakowie). Niebagatelnym wydaje się być rozeznanie potrzeb jednych i drugich. Na tym etapie należy wybrać lidera projektu oraz kierowników poszczególnych procesów. Muszą to być osoby z kierownictwa danej organizacji, znające specyfikę instytucji i doskonalone procesy, odpowiednio przeszkolone i dające rękojmię należytej realizacji koncepcji. Na nich od początku wdrażania, a potem realizacji koncepcji będzie spoczywać obowiązek zarządzania projektem. W tym stadium należy także przygotować wstępny harmonogram działań, określić koszty, konieczne zasoby oraz ryzyko podejmowanych działań.

W etapie drugim nastąpi dobór i budowa zespołów realizujących reengineering poszczególnych procesów. Określone zostaną role i zakresy odpowiedzialności członków zespołów. Ze względu na specyfikę organizacji winny to być osoby z wewnątrz, zajmujące stanowiska różne w hierarchii. Osoby

te należy przeszkolić oraz odpowiednio zmobilizować. Ich rolą będzie przeszkolenie bezpośrednich wykonawców w realizowanych procesach, a także pomoc w sytuacjach kryzysowych. Winny to być osoby młode ze stażem pracy do pięciu lat, mające szersze spojrzenie na realizowane nowe zadania. Przygotowując plany reengineeringu procesów strategicznych, należy wziąć pod uwagę preferencje „klientów” zewnętrznych i wewnętrznych. Opisać należy daną instytucję oraz wpływ reformowanych procesów na usprawnienie zadań przez nią realizowanych. Trzeba również wskazać i opisać zasoby niezbędne do realizacji koncepcji. W tym etapie należy mobilizować członków zespołów, budować zespoły, wspomagać działania oraz zastosować: analizę i studiowanie dokumentacji, zarządzanie zmianą, zarządzanie projektem.

Trzeci etap to zrozumienie struktury i przebiegu procesów istniejących w instytucji zarządzającej bezpieczeństwem ruchu drogowego. Należy dostrzec zidentyfikowanego w pierwszym etapie „klienta” zewnętrznego i wewnętrznego oraz jego preferencje i oczekiwania. Pozwoli to na przedsięwzięcie takich zmian, które wykreują i pozwolą utworzyć największą wartość dla „klienta”. W tym etapie należy dokładnie przeanalizować obecnie realizowane procesy, zidentyfikować problemy, zmierzyć wyniki realizowanych procesów, sformułować konieczne zmiany. Czego następstwem będzie stworzenie wizji modeli procesów strategicznych, które pozwolą na znalezienie zasobów niezbędnych dla optymalnej realizacji reengineeringu.

W czwartym etapie należy opracować projekt rozwiązania w dwóch aspektach, technicznym i społecznym. W aspekcie technicznym należy opisać procedury działania dla procesów kluczowych doskonałej instytucji oraz system kontroli realizacji wprowadzanych zmian. Przygotować zapotrzebowanie na wyposażenie techniczne niezbędne do realizacji nowych zadań, mieszczące się w ograniczeniach charakterystycznych dla instytucji finansowanych z budżetu państwa. Opracować program pilotażowy. W ramach aspektu społecznego nastąpi opis organizacji pracy w nowym procesie, stanowisk pracy, szkoleń. Niezbędnym w ramach tego etapu będzie określenie kompetencji na poszczególnych stanowiskach. System nagradzania opierać się winien na opracowanych wcześniej kryteriach oceny bezpośrednich wykonawców procesów, może on być także stosowany do pokonywania oporu do zmian wykonawców procesów. W tym etapie należy wykorzystać; zarządzanie informacją, analizę przebiegu pracy, przekazywanie uprawnień bezpośrednim realizatorom, a także budować zespół, zarządzać projektem.

Etap piąty to wdrożenie wizji w życie. W tym etapie nastąpi test programu pilotażowego, przygotowanie pełnej wersji usprawnionych procesów. Zostaną również przetestowane mechanizmy przyczyniające się do doskonalenia poszczególnych procesów, po zakończeniu pracy zespołów. Wykorzystane zostaną w tym etapie; zarządzanie informacją, wywiad kierowany, budowanie zespołów, zarządzanie zmianą, system nagród. Należy także regularnie doskonalić realizowane procesy.

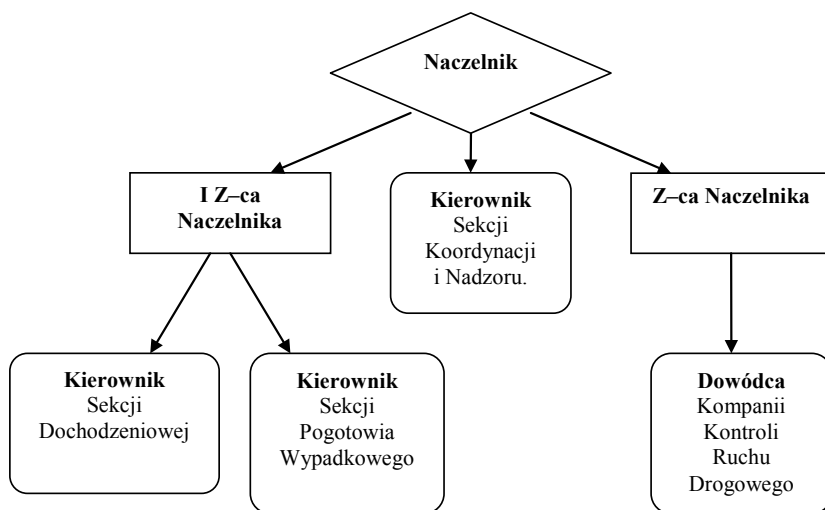
4. Wybrane korzyści zastosowania reengineeringu powstałe przy reorganizacji Wydziału Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie

Zastosowanie reengineeringu w 2001 roku w Wydziale Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji (WRD KMP) w Krakowie pozwoliło na realizację dwóch podstawowych funkcji instytucji bezpieczeństwa i porządku publicznego; funkcji ochronnej i wykrywczej oraz przyniosło korzyści organizacyjne i społeczne. Przeprowadzenie reengineeringu oprócz istotnych zmian w kluczowych procesach tej organizacji wygenerowało zmiany:

- struktury organizacyjnej,
- planowania stanowisk pracy,
- organizacji pracy bezpośrednich wykonawców procesów kluczowych,
- systemu zarządzania.

Pozytywne rezultaty organizacyjne przeplatały się z rezultatami społecznymi. Stosując opracowaną dla instytucji zarządzania bezpieczeństwem ruchu drogowego metodykę reengineeringu, zrealizowano istotne zmiany organizacyjne struktury Wydziału Ruchu Drogowego KMP. Istotnym rezultatem zmian było powstanie nowego schematu organizacyjnego WRD (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Schemat organizacyjny Wydziału Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie w 1999 roku

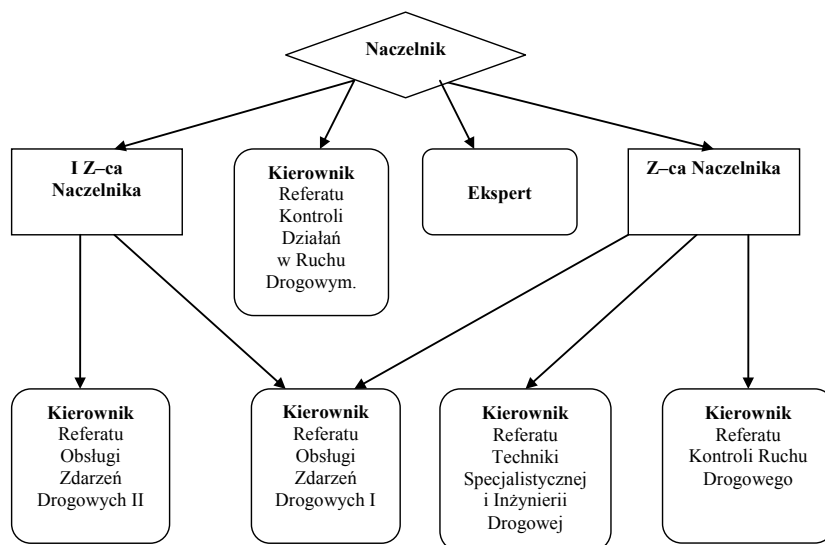


Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z ówczesnym Zastępcą Naczelnika Wydziału Ruchu Drogowego KMP w Krakowie oraz ówczesnym Dowódcą Kompanii Kontroli Ruchu Drogowego.

Istniejący od roku 1999 schemat organizacyjny przedstawiony na rysunku 1, cechował się następującymi mankamentami: I Zastępca Naczelnika nadzorował Sekcję Dochodzeniową (SD) oraz Sekcję Pogotowia Wypadkowego (SPW) tylko i wyłącznie pod kątem sporządzanej dokumentacji. Brak było natomiast nadzoru w terenie, co wiązało się z tym, że wytworzona dokumentacja zdarzeń drogowych często cechowała się niskim poziomem merytorycznym, co zmuszało pracowników SD do wprowadzania poprawek oraz dodatkowych czynności (uzupełniania szkiców zdarzeń, oględzin miejsca i pojazdów, dodatkowych przesłuchań świadków kolizji i wypadków drogowych). Brak było specjalistycznych szkoleń dla poszczególnych sekcji. Pracownicy poszczególnych sekcji wykonując swoje zadania dbali tylko i wyłącznie o dobro swojej sekcji nie myśląc o Wydziale, jako całości. Struktura ta była przestarzała nie spełniała wymagań standardów stosowanych w nowoczesnych służbach mundurowych.

Natomiast nowy schemat powstały po wprowadzeniu reengineeringu adekwatny do zapotrzebowania „klientów” wewnętrznych jak i zewnętrznych przedstawiony na rysunku 2 cechowało rozszerzenie kompetencji zastępcy naczelnika WRD KMP o nadzór nad pracownikami Referatu Obsługi Zdarzeń Drogowych i realizującymi działania w terenie. Zaowocowało to wyeliminowaniem wykonywania dodatkowych czynności biurowych w postaci uzupełniania: szkiców zdarzeń, oględzin miejsca i pojazdów, przesłuchań świadków kolizji czy wypadków.

Rysunek 2. Schemat organizacyjny Wydziału Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie po reengineeringu po 2001 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zakresu działania Wydziału Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie z dnia 22.02.2001r. na podstawie Rozkazu Organizacyjnego Komendanta Miejskiego Policji w Krakowie nr 04/02 z dnia 10 kwietnia 2001r.

Wylimitowanie tych czynności oprócz skrócenia czasu prowadzenia postępowań przygotowawczych poprawiło wizerunek WRD w opinii prokuratury oraz opinii „klientów” zewnętrznych. Powstanie Referatu Techniki Specjalistycznej i Inżynierii Drogowej przyczyniło się do podniesienia profesjonalizmu przygotowania i realizacji zabezpieczeń różnego typu imprez, pilotaży i działań wzmoczonych (akcje „Trzeźwość”, „Bezpieczna droga do szkoły”, „Prędkość”, itp.). Prowadzenie kontroli większej ilości pojazdów pozwoliło na wylimitowanie z ruchu pojazdów niesprawnych technicznie, zagrażających bezpieczeństwu w ruchu drogowym. Powołanie stanowiska eksperta pozwoliło na prowadzenie specjalistycznych szkoleń dla pracowników poszczególnych referatów, podnosząc wiedzę merytoryczną i kompetencje w realizacji zadań służbowych. Sukcesem reengineeringu było przekonanie do koniecznych zmian wszystkich pracujących w WRD policjantów. Wymiernym efektem identyfikacji, rekonstrukcji i realizacji procesów było osiągnięcie celów częściowych organizacji takich jak¹⁴:

- zatrzymanie znacznie większej liczby nietrzeźwych kierujących potencjalnych sprawców wypadków drogowych,
- zwiększenie liczby ujawnionych poszukiwanych osób o 108,3%,
- zwiększenie liczby zatrzymanych praw jazdy o 40%,
- zwiększenie liczby zatrzymanych dowodów rejestracyjnych za stan techniczny o 100%.

Najważniejszym efektem reengineeringu wdrożonego w WRD KMP była realizacja głównego celu instytucji zarządzającej bezpieczeństwem ruchu drogowego, poprawa bezpieczeństwa w ruchu drogowym, określana za pomocą spadków liczby wypadków i kolizji drogowych, co przedstawiono w tabeli 1.

¹⁴ Prezentacja Sekcji Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie za 12 miesięcy 2001r. Kraków, 2001, s.13.

Tabela 1. Liczba zdarzeń drogowych na ulicach miasta Krakowa w latach 1999–2001

Rodzaj charakterystyki	Lata		
	1999	2000	2001
Kolizje drogowe	9 006	9 751	9 595
Wypadki drogowe	1 610	1 577	1 490

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Analiza stanu bezpieczeństwa i porządku w ruchu drogowym na ulicach miasta Krakowa w 1998 roku*, Kraków 1998; *Analiza stanu bezpieczeństwa i porządku w ruchu drogowym na ulicach miasta Krakowa w 1999 roku*, Kraków 1999; *Analiza stanu bezpieczeństwa i porządku w ruchu drogowym na ulicach miasta Krakowa w 2000 roku*, Kraków 2000; *Analiza stanu bezpieczeństwa i porządku w ruchu drogowym na ulicach miasta Krakowa w 2001 roku*, Kraków 2001.

W roku 2011 na mocy ustanowionego i zatwierdzonego przez I Zastępcę Komendanta Miejskiej Policji w Krakowie *Zakresu Działania Wydziału Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie z dnia 01.09.2011 roku*¹⁵ oraz zapotrzebowania tzw. „klientów” zewnętrznych (uczestników ruchu drogowego) nastąpiły niewielkie zmiany w strukturze organizacyjnej Wydziału Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie utworzonej na podstawie wprowadzonego w 2001 roku reengineeringu co przedstawiono na rysunku 3. Zmiany te polegały na powstaniu dwóch referatów kontroli ruchu drogowego oraz likwidacji jednego referatu obsługi zdarzeń drogowych. Policjanci wykonujący czynności procesowe związane z prowadzeniem postępowań sprawdzających o wypadki i kolizje drogowe zostali przeniesieni do Wydziału Kryminalnego Komendy Miejskiej Policji oraz do komisariatów policji znajdujących się na terenie miasta Krakowa. Nastąpił nabór funkcjonariuszy do referatów Kontroli Ruchu Drogowego. Obecnie na terenie siedziby WRD KMP pracuje około 14 policjantów, reszta pogrupowana jest w dwuosobowe patrole, które w systemie ośmiogodzinnym pełnią służbę na terenie miasta Krakowa.

W wyniku tych zmian organizacyjnych nastąpiło znaczne zwiększenie liczby patroli ruchu drogowego na terenie miasta Krakowa. Efektem praktycznym tych zmian było zwiększenie liczby zatrzymanych nietrzeźwych kierujących i pieszych w latach 2011–2014 co przedstawiono w tabeli 2.

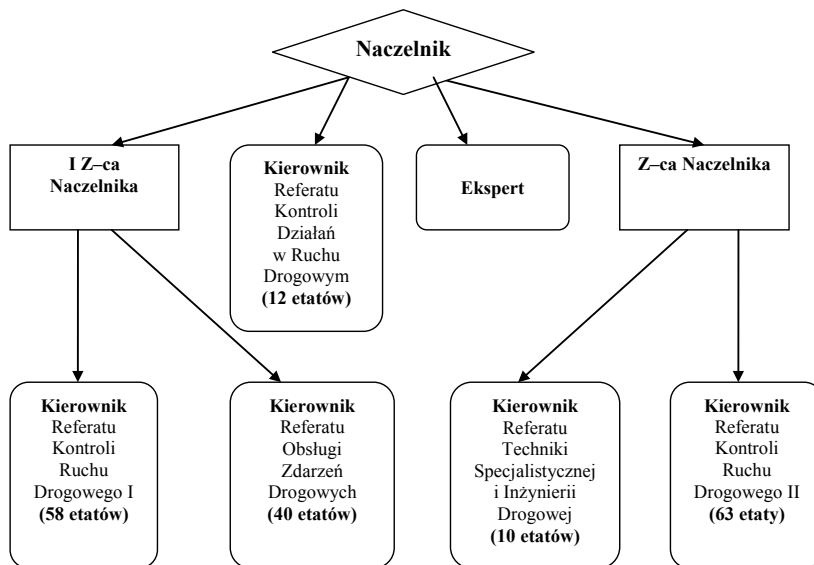
Należy stwierdzić, że zatrzymanie tak dużej liczby nietrzeźwych kierujących, wyeliminowało ich, jako potencjalnych sprawców najpoważniejszych wypadków drogowych¹⁶.

Następnym pozytywnym efektem wprowadzonych zmian strukturalnych związanych ze zwiększeniem patroli mobilnych była tendencja wzrostowa liczby ujawnionych wykroczeń drogowych popełnianych zarówno przez kierujących jak i pieszych, co przedstawiono w tabeli 3.

¹⁵ *Zakres działania Wydziału Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie z dnia 01.09.2011r.*

¹⁶ Wnioski i doświadczenie zawodowe autora.

Rysunek 3 Schemat organizacyjny WRD KMP w Krakowie zmieniony w 2011 roku



Źródło: pracowanie własne na podstawie: *Zakresu działania Wydziału Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie z dnia 01.09.2011r.* zatwierdzonego przez I Zastępcę Komendanta Miejskiego Policji w Krakowie.

Tabela 2. Specyfikacja nietrzeźwych kierujących i nietrzeźwych pieszych zatrzymanych na terenie miasta Krakowa w latach 2011–2014

Nietrzeźwi uczestnicy ruchu drogowego	Lata			
	2011	2012	2013	2014
Nietrzeźwi kierujący	1 336	1 483	1 491	1 614
Nietrzeźwi piesi	229	601	nie prowadzono statystyk	nie prowadzono statystyk

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Wydziału Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie w 2015 roku.

Tabela 3. Specyfikacja wykroczeń drogowych popełnionych przez kierujących i pieszych oraz ilość mandatów karnych nałożonych na kierujących i pieszych w Krakowie w latach 2011–2014

Wyszczególnienie	Lata			
	2011	2012	2013	2014
Wykroczenia drogowe popełnione przez kierujących	45 955	44 809	59 744	54 650
Wykroczenia drogowe popełnione przez pieszych	2 281	6 710	9 817	13 662
Mandaty karne nałożone na kierujących i pieszych	42 270	48 054	54 420	60 467

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Wydziału Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie w 2015 roku.

Wśród katalogu ujawnionych wykroczeń, za które policjanci WRD nakładali mandaty karne znalazły się te, które są bezpośrednimi przyczynami wypadków czy kolizji drogowych. Dzięki powyższym działaniom pojawiła się tendencja malejąca zaistniałych i zlikwidowanych zdarzeń drogowych na ulicach miasta Krakowa w latach, 2011–2014 co zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Zlikwidowane zdarzenia drogowe na terenie miasta Krakowa w latach 2011–2014

Wyszczególnienie	Lata			
	2011	2012	2013	2014
Zlikwidowane wypadki drogowe	1 219	1 158	1 065	1 137
Zlikwidowane kolizje drogowe	8 657	7 450	8 331	7 970

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Wydziału Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie w 2015 roku.

Reasumując przedstawione wyżej zmiany w strukturze organizacyjnej wprowadzone w roku 2011 w dużej mierze przyczyniły się do poprawy bezpieczeństwa w ruchu drogowym. Wymiernym tego efektem był spadek liczby zabitych i rannych w wypadkach drogowych, co odzwierciedla tabela 5.

Tabela 5. Specyfikacja liczby zabitych i rannych w wypadkach drogowych zaistniałych w Krakowie w latach 2011– 2014

Ofiary wypadków drogowych liczby zabity/rannych	Rok			
	2011	2012	2013	2014
Liczba zabitych	40	27	12	14
Liczba rannych	1 375	1 323	1 186	1 279

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Wydziału Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie w roku 2015.

5. Zakończenie

Przemiany społeczne i gospodarcze, z jakimi mamy do czynienia w ostatnich latach w Polsce, poza aspektami pozytywnymi, wygenerowały wiele negatywnych zjawisk również w przestępczości związanej z ruchem drogowym. Nietrzeźwi kierujący pojazdami będący potencjalnymi sprawcami wypadków drogowych czują się bezkarni, co wynika z braku bezwzględności w stosowaniu kar za przestępstwa i wykroczenia drogowe popełniane pod wpływem alkoholu. Przesłanki te zmuszają służby odpowiedzialne za bezpieczeństwo i porządek publiczny do podnoszenia efektywności działania. Jej poprawa warunkuje skuteczność działania tych instytucji oraz nadążanie za rosnącymi oczekiwaniami odbiorców świadczonych usług w zakresie bezpieczeństwa i porządku publicznego. Istniejące obecnie okoliczności wymuszają również stałą poprawę, zorganizowania, efektywną realizację celu głównego tych instytucji – osiągnięcia stanu, w którym nie będą popełniane przestępstwa i wykroczenia drogowe. Nieodzownym jest zatem stałe podejmowanie działań doskonalących we wszystkich obszarach działalności tych organizacji. Efektem tych działań winno być zadowalające społecznie osiągnięcie celów, dla których zostały one powołane, przy jednoczesnym wzroście satysfakcji pracowników ze świadczonych usług. Działalność tych organizacji polega na realizacji misji, polegającej na dostarczaniu społeczeństwu usług publicznych w zakresie bezpieczeństwa i porządku publicznego. Doskonalenie za pomocą reengineeringu instytucji bezpieczeństwa i porządku publicznego może przyczynić się do pełniejszej realizacji ich funkcji, co warunkuje skuteczność reagowania na zmiany otoczenia oraz sprostanie oczekiwaniom społecznym w zakresie poprawy bezpieczeństwa i porządku w ruchu drogowym.

Bibliografia

1. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, 2003 r.
2. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa, 1997.
3. Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins Publ., New York 1993.
4. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa, 1996.
5. Hammer M., *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*, "Harvard Business Review", 1990, nr 7–8.
6. Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2002.

7. Martyniak Z., *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 1998.
8. Ould Martyn A., *Business Proceses, Modelling and Analysis for Reengineering and Improvement*, John Willeg, Chichester , New York, 1995.
9. *Prezentacja Sekcji Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie za 12 miesięcy 2001r.*, Kraków, 2001.
10. *The Oxford English Dictionary, tom VIII*, Oxford: The Clarendon Press 1978.
11. *Zakresu działania Wydziału Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie z dnia 01.09.2011r.*
12. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1999.

Summary

THE BENEFITS OF APPLICATION REENGINEERING THE ORGANIZATION OF SECURITY AND PUBLIC ORDER

The subject of the considerations raised in the chapter is to show the benefits the application of reengineering the organization that manages security and order in traffic. It is a management concept leading to radically improve the impact of actions. Radical, that is, "to the end". Dramatic improvement means that reengineering is not interested in small increments, but rather a quantitative leaps and bounds. The chapter presents the origins, principles and examples of application reengineering in various fields of business.. Also presented reengineering methodology created for the purpose of security institutions and public order and tangible benefits to apply the concept in these institutions.

Andrzej Szplit, Marcin Szplit
Instytut Zarządzania
Wydział Zarządzania i Administracji
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z EFEKTEM RINGELMANNNA W FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Coraz to większa turbulencja otoczenia sprawia, że klasyczne metody funkcjonowania i zmian przedsiębiorstw stają się nieprzydatne. Dotyczy to nawet podstawowych założeń zarządzania strategicznego tak w ujęciu epistemologicznym, jak i metodologicznym. Ważnym odkryciem, ułatwiającym interpretację złożonych zjawisk sieciowych, jest efekt Ringelmannna. Nieuwzględnianie tego efektu może prowadzić do niewykorzystania posiadanych zdolności i częściową utratę możliwości koordynacyjnych i motywacyjnych. Autorzy opracowania wskazują na możliwe rozwiązania tej kwestii.

1. Wprowadzenie

Gospodarka polska, należąc od ponad 10 lat do Unii Europejskiej, jest ściśle zintegrowana ze strukturami europejskimi. Ten okres należy ocenić pozytywnie w rozumieniu funkcjonowania polskich przedsiębiorstw z partnerami krajowymi i zagranicznymi. W ślad za nowoczesną technologią i efektywnymi koncepcjami dystrybucji szły know-how i myślenie rynkowe. Jedną z najważniejszych spraw dla polskich przedsiębiorstw było i jest dopasowanie strategii do nowoczesnych trendów i standardów. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w strukturach relacyjnych to jeden z istotnych elementów współczesnego gospodarowania. Genezę ich powstania i zmian można dostrzec w związkach relacyjnych z presją na koordynację. Zwiększająca się coraz bardziej turbulencja otoczenia sprawia, że klasyczne metody funkcjonowania przedsiębiorstw tracą na znaczeniu i stają się w wielu przypadkach nieprzydatne. Choć z jednej strony programy, zwłaszcza ilościowe, z powodu częstej ich zawodności są powszechnie krytykowane, to z drugiej strony obserwuje się ożywiony rozwój instytucji prognozujących przyszłe formy gospodarowania. R. Krupski w tym kontekście przypomina, że większość znaczących firm zajmujących się profesjonalnie prognozowaniem pochodzi z Santa Fe w Nowym Meksyku, które

to miejsce nazwano Doliną Krzemową nowego biznesu¹. Instrumenty zastosowane tam wywodzą się z odpowiednio zmodyfikowanych metod analizy szeregów czasowych, regresji, sieci neuronowych, algorytmów genetycznych, symulowanego wyżarzania. Nawiązując do badań P. Halperna Krupski przypomina, że prognozy firm doradczych w dziedzinie społecznej i politycznej niemal zawsze były błędne, podobnie jak znaczna część przewidywań naukowych i technicznych. Sprawdziły się jedynie prognozy w części dotyczące rozwoju medycyny, komputerów i łączności². Powstaje w związku z tym pytanie, jak radzić sobie z powstającymi problemami gospodarowania? Autorzy opracowania skupiają się na problematyce funkcjonowania przedsiębiorstw w koordynacji z otoczeniem, wobec istniejących zagrożeń niewykorzystywania istniejących zdolności produkcyjnych. Powody niesprawności gospodarowania to m.in. występujący efekt Ringelmana. Celem opracowania jest wskazanie charakteru zjawiska niewystarczającej współpracy w ramach relacji przedsiębiorstw.

2. Efekt Ringelmana w działalności gospodarczej

Nasze rozważania dotyczą problemu mocno eksponowanego ostatnio w naukach zarządzania, podobnie jak kwestia kosztów transakcyjnych, mianowicie tzw. efektu Ringelmana. Jako efekt Ringelmana określa się fakt, że ludzie pracujący w grupie wykazują mniejszą wydajność, niż byłoby to do uwzględnienia, gdyby zsumować indywidualne wydajności pracowników. Jednocześnie należy zaznaczyć, że efekt Ringelmana nie jest identyczny z próżniactwem społecznym, chociaż oba pojęcia oznaczają utratę motywacji i wynikającą z tego utratę wydajności. W przypadku efektu Ringelmana nie jest jasne, czy utrata wydajności spowodowana jest do problemów motywacji, czy też wadliwej koordynacji. Do niedawna uważano, że z powodu mniej skomplikowanego charakteru koordynacji działań, nie ma tu potrzeby głębokich badań, w odróżnieniu od złożonych zjawisk procesów motywacyjnych. Wydaje się, że zwłaszcza obecnie ocena tego jest wysoce nieuzasadniona, bowiem i czasy eksperymentów, które przeprowadzał Ringelmann dotyczyły zupełnie innych warunków gospodarowania. Otóż Maksymilian Ringelmann – francuski inżynier rolnictwa (1861–1931), w latach 1882 do 1887 badając wydajność pracy koni, wołów, maszyn i ludzi, zauważył podczas pracy pociągowej, że wydajność ludzi pracujących w grupach jest mniejsza, aniżeli suma oczekiwanych i możliwych do wykonania wydajności pojedynczych uczestników badania. Krótko to można określić, że im więcej ludzi było w grupie, tym mniejsza była ich sumaryczna wydajność³. Jako inżynier rolnictwa Ringelmann nie interesował się zbyt wiele powodami mniejszej wydajności grupy, stwierdził tylko, że utrata wydajności wynika z mniejszej motywacji i szwankującej koordynacji.

Efekt Ringelmana przytaczany w licznych książkach, często był nieprecyzyjnie interpretowany, spowodowane to było faktem, że długo nie natrafiano na oryginalne materiały uczonego. Dopiero D.A. Kravitz i B. Martin w 1986 roku opublikowali artykuł, w którym dowodzili, że wydajność pracowników nie zawsze jest mniejsza, gdy jest większa grupa. Stwierdzali, że utrata wydajności nie jest linearna, więc czy w grupie jest sześciu, dwunastu, czy dwudziestu pracowników, to dla wydajności pojedynczego nie odgrywa tak dużej roli, jak to ma miejsce w przypadku dwóch pracowników.⁴ Ponieważ Ringelmann swoje eksperymenty przeprowadzał w latach 1882 – 1887, uważa się obecnie to zdarzenie za pierwszy eksperyment socjologiczno–psychologiczny, chociaż został opublikowany w 1913 roku, a więc po eksperymentach A. Tripplta na temat społecznej facylitacji⁵.

¹ *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. nauk.: R. Krupski, PWE Warszawa, 2005.

² P. Halpern, *Na tropach przeznaczenia. Z dziejów przewidywania przyszłości*, CiS, Warszawa, 2004.

³ J. Ohlert, *Teamleistung, Social Loafing in der Vorbereitung auf eine Gruppenaufgabe*, Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2009.

⁴ D.A. Kravitz, B. Martin, *Ringelmann rediscovered: The original article*, "Journal of Personality and Social Psychology", 1986, nr 50.

⁵ R. Zajonc, *Social facilitation*, "Science", 1965, nr 149.

Do 1970 roku specjaliści nie byli zgodni, co do zasadności odkrycia Ringelmana. Jednym z wielu tego powodów było to, że jedynym źródłem informacji na ten temat była wzmianka w książce von Moede z 1927 roku⁶. Dopiero w latach siedemdziesiątych XX wieku zaczęto prowadzić badania nad odkryciem Ringelmana, początkowo oddzielając utratę motywacji od utraty koordynacji. Dalsze badania nie są prowadzone w sposób zrównoważony, psychologowie bowiem zainteresowani byli przede wszystkim powodami utraty motywacji, powody utraty koordynacji zostawiając specjalistom innych profesji: zarządzania, informatyki, fizyki itd. Wydaje się, że właśnie w obszarze nauk zarządzania powinno się kontynuować badania szczególnie w nawiązaniu do efektu Ringelmana związanego z powodami utraty pewnej części wydajności w związku z niewystarczającą koordynacją, w drugiej kolejności w związku z dysfunkcjami motywacyjnymi. Oba te elementy graniczą, czy też nachodzą wręcz na tak zwaną koncepcję „jazdy na gapę”, co już prowadzi do koncepcji próżniactwa społecznego.

3. Założenia umożliwiające i ułatwiające koordynację działania przedsiębiorstw

Brak adekwatnych interpretacji efektu Ringelmana łączy się z problemami poznawczymi w naukach zarządzania. Dotyczy to m.in. sytuacji zarządzania strategicznego, bowiem jego podstawowe założenia zarówno epistemologiczne, jak i metodologiczne zdaniem wielu specjalistów powinny ulec istotnym modyfikacjom. Na użytek niniejszego opracowania wydaje się zasadne postawienie następujących pytań:

- czy w kontekście zarządzania strategicznego powinniśmy uwzględnić takie elementy poznawcze jak efekt Ringelmana?
- czy efekt Ringelmana można łączyć ze zdarzeniem gospodarczym zwanym okazją?
- czy te elementy zdarzeń w zarządzaniu można uwzględnić w planowaniu i zarządzać nimi, jako wiarygodnymi czynnikami funkcjonowania i zmian?

Jest rzeczą oczywistą, że otoczenie wywiera silny wpływ na wnętrze przedsiębiorstwa. Stąd musi nabierać na znaczeniu pogląd, jaki od dziesięcioleci reprezentują specjaliści od logistyki: logistyka jest naznaczona konfliktami i to nie tylko związanymi z kosztami. Na przykład redukcja kosztów w jednym obszarze pociąga za sobą ich wzrost w drugim. Jeśli zakupuje się duże ilości tanio, ma się problemy z powiązaniem kapitałowymi, oszczędza się na opakowaniach, a traci w transporcie, itp. Należy zdać sobie sprawę z tego, że można osiągnąć tylko tzw. suboptimum, czyli tylko częściowe osiągnięcie celu. To suboptimum trzeba jednak znaleźć i określić. Do koniecznego zmniejszenia kosztów w walce konkurencyjnej należy dołączyć łączny łańcuch powiązań i minimalizowanie kosztów wszystkich obszarów rozliczeniowych w przedsiębiorstwie. Dotyczy to wszystkich współpracujących ze sobą przedsiębiorstw. W Europie Zachodniej i w USA w przeszłości sytuacja wyglądała w ten sposób, że dostawcy zachowywali się tak, jakby byli podmiotami niezależnymi, pilnującymi tylko własnych interesów. To się powoli zmieniło, np. w formie koordynacji poziomej. Tę nieufność podmiotów gospodarczych można wytłumaczyć dzięki badaniom Maksymiliana Ringelmana, „nazwanych później efektem Ringelmana. Efekt Ringelmana odkrywający mniejszą niż oczekiwaną wydajność połączonych w grupę uczestników zdarzenia gospodarczego, przypomina określoną wcześniej przez autorów artykułu pojęciem „antysynergii”. Autorzy opracowania prowadząc badania w Niemczech stwierdzili, że pierwszym krokiem do reakcji na sygnały rynkowe w sprawie mobilności szybkiej dostawy części w wielu wariantach, w małych seriach było wprowadzenie kompleksowej produkcji, np. za pomocą elastycznych centrów wytwarzania lub elastycznych systemów wytwarzania. Zarówno przy produkcji skomplikowanych części powstałych w produkcji o dużym stopniu złożoności procesów pracy, jak i przy montażu byłoby korzystne utworzyć produkcję potokową, a więc stanowiska wytwarzania w kolejności procesów pracy. Niestety, nie jest to możliwe w wielu przedsiębiorstwach rozwojowych, lub z powodu specyfiki produkowanych wyrobów. Często brakuje po prostu środków

⁶ D.A. Kravitz, B. Martin, Ringelmann, op. cit., s.78

finansowych do przeprowadzenia tych daleko idących inwestycji stąd też przedsiębiorstwa często zdane są na dotychczasowe systemy wytwarzania ze wszystkimi ich konsekwencjami. Badania w przedsiębiorstwach niemieckich wskazują, że praktycznie nie jest możliwe dopasowanie wydajności danych stanowisk pracy do wpływających zleceń⁷. Jest to tym trudniejsze do wykonania, że często tych zleceń nie sposób przewidzieć. Trudności występują też z synchronizacją linii montażowych. Wynika to z jednej strony z pracy maszyn, które przedstawiają prawdziwe wąskie gardło produkcji, z drugiej strony daleko bardziej istotne są tu stanowiska pracy, które nie są optymalnie obciążone, ponieważ uzależnione są od wąskiego gardła. W tym miejscu należy wspomnieć o metodzie, która znana jest jako zarządzanie wąskim gardłem (*Constraint Management lub Optimized Production Technology*). Mianowicie proces przebiegu materiałów w produkcji można ująć w analogii do modelu rurociągu. Przekrój danego rurociągu odpowiada przy tej samej prędkości ciągu zdolności przerobowej danych stanowisk pracy lub maszyn. Wszystkie zlecenia produkcji dopływające do produkcji konkurują o te same moce przerobowe, które przedsiębiorstwo ma do dyspozycji. Podobnie jak najsłabsze ogniwo w łańcuchu określa jego siłę, tak wąskie gardło decyduje o zdolności przerobowej całego systemu. Obecność wąskich gardeł jest nieunikniona, ponieważ wynika ona z wad systemu. Przy organizacji produkcji wychodzi się z określonego programu produkcji, podporządkowując pod nią zdolności przerobowe. Ponieważ program produkcji zmienia się z upływem czasu, rozdział poszczególnych zleceń od klientów i ich kolejność jest trudna do oszacowania, co powoduje, że liczba zleceń jest również nierównomierna. Z tego powodu, że wielkość partii zmienia się w zależności od zleceń, to można zaobserwować w toku produkcji niezbyt korzystne zjawisko „wędrowek” wąskich gardeł. Systemy takie jak procesy pracy organizowane są z elementów powiązanych ze sobą wzajemnymi zależnościami. Z tego wynika stwierdzenie, które Goldratt tak komentuje: suma lokalnych optimum nie równa się globalnemu optimum⁸. Stwierdzenie to ma kapitalne znaczenie, gdyż potwierdza odkrycie Maksymiliana Ringelmana, znane jako efekt Ringelmana. W wyniku tej utraty oczekiwanej wydajności można wręcz mówić o swoistej antysynergii podsystemów.

Jak odnosi się do tych zdarzeń problematyka wykorzystywania okazji w procesie zarządzania? Sądzimy, że w przedstawionych przykładach można te elementy ze sobą łączyć, jak stwierdza bowiem R. Krupski: zarówno faza dostrzegania okazji, jak i faza wykorzystywania okazji może być merytorycznie i metodycznie wzbogacona, jeżeli w zarządzaniu uwzględni się koncepcje „przedsiębiorstwa w ruchu”, wykorzystując przy tym teorię chaosu⁹.

4. Efekt Ringelmana dla przyszłości rozwoju działalności polskich przedsiębiorstw

Podobne do niemieckich rezultatów działalności relacyjnej przedsiębiorstw można również zaobserwować w Polsce. Dowodzą tego badania przeprowadzone przez zespół pod kierownictwem prof. A. Sopińskiej z SGH. Zespół ten prowadził badania nad współpracą w sieciach poziomych największych polskich przedsiębiorstw¹⁰. Badania te wykazują niewielkie wykorzystanie sieci poziomych w strategiach największych polskich przedsiębiorstw. Zaledwie 29% przebadanych przedsiębiorstw wykorzystujących struktury sieciowe tworzyło sieci z konkurentami. Ponadto na przestrzeni ostatnich pięciu lat stosunek do współpracy z konkurentami w większości badanych podmiotów nie uległ zmianie.

⁷ A. Szplit, J. Fudaliński, P. Markiewicz, H. Smutek, *Strategie rozwoju organizacji*, Antykwa, Kraków 2002.

⁸ M.E. Goldratt, J. Cox, *The Goal. A proces of ongoing improvement*, North River Press, Great Barrington 1992.

⁹ R. Krupski, *Zarządzanie okazją. /W:/ Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, red. nauk.: M. Morawski, WWSZiP, Wałbrzych 2003.

¹⁰ A. Sopińska, A. Tomaszewski, *Współpraca w sieciach poziomych w świetle badań największych polskich przedsiębiorstw. /W:/ Zarządzanie strategiczne. Strategie w sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. nauk.: R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2015.

Dane te świadczą o zaskakująco małym znaczeniu idei kooperacji (koopetycji) dla polskiej praktyki gospodarczej. Zaskakuje również brak w próbie badawczej przypadków współpracy w obszarze produkcyjnym, a także niewielkie znaczenie sieci tożsamości w relacjach przedsiębiorstw z partnerami¹¹.

Autorzy w/w badań podkreślają wagę współpracy sieciowej przedsiębiorstw proponując jednocześnie podjęcie badań nad przyczynami niechęci polskich przedsiębiorstw do tworzenia sieci poziomych. Być może ta niechęć spowodowana jest albo efektem Ringelmana, lub wręcz „jazdą na gapę” przez niektórych potencjalnych partnerów, którzy w przeszłości „zasłużyli” sobie na brak zaufania do współpracy. Nie jest również łatwo odpowiedzieć na pytanie, czy można z dużą dozą prawdopodobieństwa planować zdarzenia z ewentualnym występowaniem efektu Ringelmana z uwagi na zbyt dużą liczbą niewiadomych.

Naszym zdaniem ułatwienia koordynacji, a co za tym idzie bardziej adekwatne systemy motywacyjne można m.in. dokonywać przy pomocy programów planowania i sterowania produkcją według koncepcji Manufacturing Resource Planning, czy też Supply Chain Management. Programy te z dużą dozą pewności optymalizują koordynację systemu, a co za tym idzie zmniejszają niebezpieczeństwo wystąpienia efektu Ringelmana, czy też „jazdy na gapę”, bowiem programy te powodują, że w sieci wytwarzania bardzo często panuje sytuacja, że więcej niż 90% czasu pozostawania w przedsiębiorstwie materiałów, komponentów, półfabrykatów wyrobów gotowych, to okres ich pozostawania przed i po obróbcie lub w magazynie. Skrócenie tego czasu przynosi znaczne obniżenie kosztów i prowadzi do utrzymania terminów dostaw, podczas dokładnych uzgodnień pomiędzy dostawcą a klientem, wielkości partii mogą być dużo mniejsze. Powoduje to zmniejszenie stanu zapasów w magazynie wyrobów gotowych i na wydziałach produkcyjnych i ułatwi przebieg materiałów, generalnie tylko te zasoby będą wykorzystywane, które są konieczne, czas reakcji na życzenia klientów i zlecenia jest zredukowany do minimum. W takim przypadku klient nie tylko jest ostatnim ogniwem łańcucha, lecz aktywnym uczestnikiem, poprzez wspólne planowanie takich czynności jak zakup, produkcja i zbyt hamuje się rozczłonkowanie celów wydziałowych, które w konsekwencji wpływają na koszty. Przynosi to optymalizację ogólnego celu przedsiębiorstwa z efektami obniżki kosztów, przez informacje zgodne z planowanym przebiegiem czasu wszyscy uczestnicy mogą rozpoznać możliwy przebieg pracy i wprowadzić odpowiednie zmiany. Dotyczy to reakcji w obu kierunkach. Gdy np. podczas pracy ulegnie awarii maszyna, to nie tylko szybko może być wprowadzony dodatkowy plan produkcji, ale szybko informuje się klienta o możliwych rozwiązaniach, a dostawcę o przesunięciach terminów dostaw materiałów na późniejszy termin. Nie prowadzi to do gromadzenia nadmiernych stanów magazynowych, te i dalsze korzyści wynikające z zastosowania w/w programów prowadzą w konsekwencji do zmniejszenia ryzyka związanego z efektem Ringelmana i w konsekwencji zwiększają konkurencyjność partnerów, również poprzez obniżkę kosztów.

5. Zakończenie

Jedną z najważniejszych elementów zarządzania strategicznego jest potrzeba modyfikacji podstawowych jego założeń, tak w układzie epistemologicznym, jak i metodologicznym. Nie jest to możliwe bez adekwatnego do sytuacji określania przyszłych działań i zachowań wszystkich partnerów gospodarowania. Uczestnicy procesu działania co rusz natrafiają na rafy trudności wzajemnych relacji. Do takich trudności autorzy opracowania zaliczają dysfunkcje odzwierciedlone w efekcie Ringelmana. Efekt Ringelmana nieuwzględniony i bez odpowiedniej reakcji ze strony wszystkich partnerów działania może być prawdziwym hamulcem dalszego rozwoju przedsiębiorstw. W rozdziale podaje się genezę i formy występowania efektu Ringelmana, proponuje się również wdrażanie programów z jednej strony poprawiających koordynację działań, z drugiej optymalizujących systemy motywacji.

¹¹ Ibidem.

Bibliografia

1. Goldratt M.E., J. Cox, *The Goal. A proces of ongoing improvement*, Notth River Press, Great Barngton 1992.
2. Halpern P, *Na tropach przeznaczenia. Z dziejów przewidywania przyszłości*. CiS Warszawa 2004.
3. Kravitz D.A., B. Martin, *Ringelmann rediscovered: The original article*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 50, 1986.
4. Krupski R, *Zarządzanie okazją. /W:/ Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, red. nauk.: M. Morawski, Wałbrzych WWSZiP 2003.
5. Ohlert J, *Teamleistung Social Loafing in der Vorbereitung auf eine Gruppenaufgabe*, Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2009.
6. Sopińska A, A. Tomaszewski, *Współpraca w sieciach światła badań największych polskich przedsiębiorstw. /W:/ Zarządzanie strategiczne. Strategie w sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. nauk.: R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2015.
7. Szplit A, J. Fudaliński, P. Markiewicz, H. Smutek, *Strategie rozwoju organizacji*, Antykwa, Kraków 2002.
8. Zajonc R., *Social facilitation*, “Science”, 1965, nr 149.

Summary

WAYS OF DEALING WITH THE RINGELMANN EFFECT IN THE ENTERPRISES' PERFORMANCE

Increasing turbulence in the environment makes the classic methods of operation and changes of enterprises become useless. This applies even to the most basic assumptions of strategic management, both in epistemological and methodological approaches. An important discovery that facilitates interpretation of complex network phenomena is the Ringelmann effect. Ignorance of the effect may result in unused existing abilities and a partial loss of coordination and motivational possibilities. The authors suggest possible solutions to these problems.

Marian Turek
Instytut Ekonomii i Informatyki
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

KIERUNKI DOSKONALENIA PLANOWANIA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI GÓRNICZYMI

Streszczenie

Głównym celem opracowania jest określenie kierunków doskonalenia planowania w procesie zarządzania polskimi przedsiębiorstwami górnictwem. W pierwszej części rozdziału dokonano krytycznej oceny stanu aktualnego planowania technicznego i ekonomicznego. W drugiej sformułowano zalecenia niezbędne do dostosowania planowania do wymogów teorii i praktyki oraz aktualnych uwarunkowań rynkowych w górnictwie węgla kamiennego.

1. Wprowadzenie

Po latach wdrażania różnorodnych zmian i programów restrukturyzacyjnych, polskie górnictwo węgla kamiennego ponownie stało w obliczu bardzo poważnych problemów związanych z jego funkcjonowaniem. Tym razem jednak sytuacja jest na tyle poważna, że liczne są głosy przestrzegające przed możliwością upadku największych przedsiębiorstw działających w branży. Po raz kolejny zachodzi więc pilna potrzeba opracowania programów działań naprawczych. Ze względu na skalę i powagę problemów, przed którymi stała praktycznie cała branża górnicza w Polsce, rezultatem ich rozwiązania powinno być przede wszystkim stworzenie modelu efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw górniczych i kopalń, zapewniające im przetrwanie i dalszy rozwój.

Jedną z kluczowych kwestii wymagających obecnie rozwiązania jest opracowanie i wdrożenie systemu planowania produkcji górniczej, uwzględniającego zarówno specyfikę górnictwa węgla kamiennego, jak i wymagania stawiane w tym zakresie nowoczesnym narzędziom zarządzającym w przedsiębiorstwach przemysłowych. System ten powinien pełnić następujące funkcje: umożliwić dostosowanie wolumenu produkcji do potrzeb rynkowych, zapewnić maksymalną wydajność produkcji przy zachowaniu pełnego bezpieczeństwa i komfortu pracy załóg górniczych, zagwarantować efektywność ekonomiczną prowadzonej eksploatacji oraz pozwolić docelowo na wprowadzenie proefektywnościowego systemu

motywacji. Aktualnie system spełniający powyższe wymogi nie funkcjonuje w polskich przedsiębiorstwach górniczych, dla których najpoważniejszym problemem jest uzyskanie efektywności ekonomicznej.

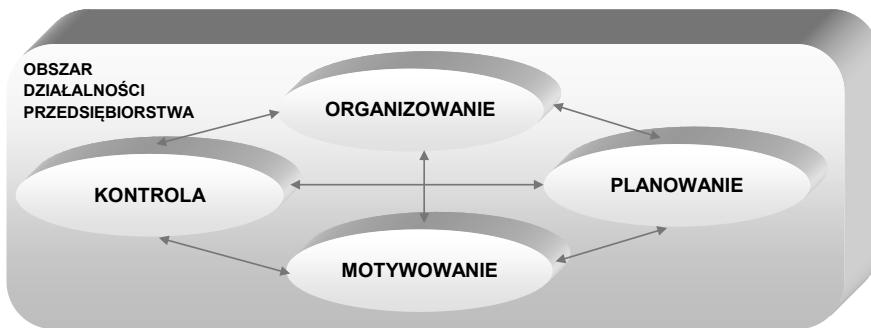
Rozwiązania narzędziowe nie będą jednak w pełni skuteczne, jeżeli nie dojdzie równocześnie do zmiany filozofii oraz sposobu podejścia do zarządzania przedsiębiorstwami górniczymi i wchodzącymi w ich skład kopalniami, szczególnie w aspekcie konstruowania strategii działania i planów ich funkcjonowania, dlatego też w dalszej części rozdziału przedstawiono postulowane w tym zakresie zmiany wraz z krytyczną analizą stanu istniejącego.

2. Zarządzanie – definicja i sposób realizacji

Znanych jest bardzo wiele definicji pojęcia „zarządzanie”, formułowanych najczęściej przez liczne grono naukowców zajmujących się problematyką zarządzania. Wszystkie one, w zależności od obszaru badań, jakie prowadzono, akcentują różne aspekty. Wszystkie wywodzą się od najbardziej ogólnego sformułowania, które zarządzanie definiuje jako sztukę lub praktyczne, rozumne stosowanie określonych środków, pozwalających osiągać wyznaczone cele przy użyciu dostępnych zasobów.

Uszczegółowieniem tego podejścia jest definicja opracowana przez amerykańskiego uczonego R.W. Griffina, zgodnie z którą zarządzanie to zestaw działań (organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne), wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia określonych celów organizacji¹. W ramach każdego z tych działań, nazywanych funkcjami zarządzania, zarządzający organizacją mogą wykorzystywać określone metody i sposoby, służące do ich realizacji. Funkcje obejmują cały obszar działalności organizacji, są ze sobą powiązane i wzajemnie zależne (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Funkcje zarządzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

Sensem istnienia organizacji jest takie ustalenie działań jej uczestników, aby realizowała ona swoją misję, osiągając przy tym pożądane wyniki lub wykonywała ona swe zadania przy optymalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów. Wiedząc, że:

- organizacją jest każdy system zdolny do celowych zachowań człowieka lub grupy ludzi,
- jednostką organizacyjną jest każdy składnik organizacji zdolny do działania, można potraktować przedsiębiorstwo górnicze (będące samodzielną kopalnią lub grupujące kilka kopalń) jako organizację, a pojedynczą kopalnię wchodzącą w jego skład jako wewnętrzną jednostkę organizacyjną.

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

W gospodarce rynkowej podstawowym warunkiem istnienia przedsiębiorstwa jest, a przynajmniej powinna być, efektywność jego funkcjonowania. Z kolei, rozwój i efektywne działanie przedsiębiorstwa w głównej mierze zależą od jakości zarządzania. Dobrze zarządzane przedsiębiorstwo górnicze nawet w przypadku niezbyt korzystnych parametrów geologiczno-górnich zalegania złóż oraz mało atrakcyjnych uwarunkowań rynkowych (możliwość zbytu, ceny węgla) może funkcjonować efektywnie. Trzeba pamiętać, że w przypadku przedsiębiorstwa górniczego drugim niezwykle istotnym warunkiem jego funkcjonowania zawsze będzie zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa prowadzenia robót w wyrobiskach podziemnych.

Znane są różnorodne sposoby podejścia do zagadnienia zarządzania. Najczęściej są nimi:

- zarządzanie ogólne – organizacja (przedsiębiorstwo) jest ujmowana jako całość, zarządzana strategicznie przez odpowiednie kształtowanie struktur organizacyjnych oraz administrowanie posiadanymi zasobami ludzkimi i materialnymi,
- zarządzanie funkcjonalne – zajmuje się operacjami (wytwarzaniem produktów) realizowanymi przez autonomiczne części organizacji (przedsiębiorstwa), którymi są grupy ludzi wykonujących te same zadania (funkcje),
- zarządzanie procesowe – całość ciągłych i usystematyzowanych działań dotyczących planowania i monitorowania wykonania danego procesu w organizacji (przedsiębiorstwie) tak, aby w pełni zrealizować jej cele.

Przez podejście procesowe rozumie się zidentyfikowanie wszystkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, określenie wzajemnych związków między procesami i zarządzanie nimi. Zarządzanie procesowe to ciągle monitorowanie i usprawnianie procesów przez stosowanie poprawek, gdy osiągnane wyniki różnią się od założonych. W zarządzaniu procesowym przedsiębiorstwem górniczym przestaje się spoglądać na nie przez pryzmat schematu organizacyjnego i ujętych w nim komórek, a zaczyna się je postrzegać przez realizowane w nim cele.

Za proces można uznać już samo zarządzanie przedsiębiorstwem – wszyscy zarządzający podejmują działania wzajemnie powiązane ze sobą, prowadzące do osiągnięcia pożądanego celu. W celu umożliwienia procesowego podejścia do problematyki zarządzania przedsiębiorstwem, pierwszym krokiem musi być opracowanie swoistego rodzaju mapy realizowanych w nim procesów cząstkowych – podstawowych, czyli wytwarzających główny produkt, i uzupełniających. Definiując procesy należy zwrócić uwagę na istotne elementy, takie jak: początek i koniec procesu, strukturę procesu, elementy wejścia i wyjścia, kryteria oceny i sterowania, wpływ na wynik całości przedsiębiorstwa, sposób dokumentowania i przebiegu.

3. Planowanie jako kluczowa funkcja zarządzania w przedsiębiorstwie górniczym

Planowanie w praktyce oznacza ustalanie celów przedsiębiorstwa, sposobów i odpowiednich działań, by wyznaczone cele osiągnąć. Jest bazą do prawidłowego organizowania działalności w przedsiębiorstwie, skutecznego motywowania i właściwego kontrolowania działań poprzez analizę odchyleń od planu, przyczyn ich powstawania oraz eliminację błędów.

Planowanie w przedsiębiorstwie górniczym jest działaniem złożonym i wieloaspektowym. Stąd zachodzi bezwzględna potrzeba jego właściwego zorganizowania i dostosowania do specyficznych warunków prowadzenia eksploatacji podziemnej. Sporządzone plany muszą tworzyć spójny układ wewnętrzny, przystosowany zarazem do określonych sytuacji planistycznych².

Różnorodność planów sporządzanych w przedsiębiorstwie górniczym wskazuje na potrzebę ich klasyfikacji, lecz trudno byłoby wskazać jeden uniwersalny podział. W większości funkcjonujących

² Por.: M. Turek, *Podstawy podziemnej eksploatacji pokładów węgla kamiennego*, Wydawnictwo GIG, Katowice 2010.

przedsiębiorstw górniczych pojawia się wiele różnego rodzaju planów sporządzanych przez poszczególne komórki organizacyjne. Najogólniej można podzielić je ze względu na okres, rodzaj, zakres i przedmiot planowania.

Na funkcjonowanie przedsiębiorstw górniczych wpływa wiele różnorodnych uwarunkowań otoczenia zewnętrznego o charakterze prawnym (ustawy i rozporządzenia), politycznym (związane z warunkami popytu, podaży i handlu węglem na rynkach międzynarodowych) i ekonomicznym (konieczność efektywności działania zapewniającej istnienie i rozwój w warunkach gospodarki wolnorynkowej)³. Duży wpływ na rynki węgla kamiennego wywierają także uwarunkowania o charakterze bieżącym, jak na przykład: warunki pogodowe (temperatura – wpływ na zapotrzebowanie na ciepło i energię, opady – wpływ na stan wód i poziom wytwarzania w hydroenergetyce i energetyce jądrowej), siły wyższe (strajk, embargo, wojna) oraz zawieranie krótkoterminowych kontraktów na dostawy węgla kamiennego, które utrudniają planowanie wydobywania i podejmowanie decyzji o uruchamianiu nowych inwestycji⁴. Jednymi z najważniejszych uwarunkowań funkcjonowania górnictwa węgla kamiennego w Polsce są czynniki środowiskowe, silnie skorelowane z uwarunkowaniami technologicznymi.

W grupie uwarunkowań technicznych, konieczność zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa pracy w wyrobiskach podziemnych, w tym szczególnie ze względu na występowanie zagrożeń naturalnych, zawsze musi mieć priorytetowe znaczenie. W związku z tym, trzeba przestrzegać zasad dotyczących zwalczania i monitoringu stanu zagrożeń istniejących w danym złożu zalegającym w określonych warunkach geologiczno-górnictwa. Oprócz tego, mogą jeszcze występować inne uwarunkowania, związane z ewentualnymi ograniczeniami w zakresie lub tempie prowadzonych robót, wynikające z określonych rygorów ich prowadzenia w warunkach zagrożeń, w tym szczególnie metanowego i tąpnięć.

Potrzeba planowania w przedsiębiorstwie górniczym jest dodatkowo podyktowana przede wszystkim tym, że niepewność i ryzyko związane z podejmowaniem decyzji są często znacznie większe niż w innych przedsiębiorstwach. Ze względu na wysoką kapitałochłonność, zmienność uwarunkowań geologiczno-górnictwa, opóźnienia w realizacji zamierzeń wynikające z długotrwałości realizowanych procesów od czasu podjęcia decyzji oraz funkcjonowanie w warunkach otwartej konkurencji, złe przewidywanie przyszłych zdarzeń może mieć fatalne skutki.

Najogólniej, wśród dokumentów planistycznych sporządzanych w przedsiębiorstwie górniczym można wyodrębnić dwie grupy – plany techniczne (związane z produkcją) i ekonomiczne. Plan produkcyjny zawiera dane dotyczące wielkości, struktury i sposobu produkcji w ujęciu ilościowym. W procesach planowania wielkości wydobywania ważną rolę odgrywa określenie rozkładu wydobywania w przodkach wybierkowych kopalń. Wielkość i struktura produkcji są implikowane z jednej strony stanem zasobów geologicznych i uwarunkowaniami technologicznymi w jakich produkcja jest i będzie prowadzona, zaś z drugiej wyznaczają jej zapotrzebowanie na określone środki. Oprócz ilościowego ustalania produkcji, określa się także podział w czasie oraz pomiędzy poszczególnymi jednostkami produkcyjnymi: w ramach przedsiębiorstwa – pomiędzy kopalniami, w podziale na poszczególne kwartały, miesiące, a nawet doby, natomiast w kopalni – na oddziały wydobywcze. Aby plan był realny, jego wielkość musi być zawsze ściśle powiązana z poziomem zdolności produkcyjnych najsłabszego ogniwa produkcyjnego w całym ciągu technologicznym. Jednocześnie, w planie należy zawrzeć te elementy, które będą przyczyniać

³ Por.: A. Lisowski, *Podstawy ekonomicznej efektywności podziemnej eksploatacji złóż*, Wydawnictwo GIG, Wydawnictwo Naukowe PWN, Katowice–Warszawa 2001.

⁴ Por.: A. Michalak, *Wybrane aspekty finansowania inwestycji rozwojowych w branżach kapitałochłonnych. /W:/ Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, t.2, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 271, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s.11–22.

się do równoważenia zdolności produkcyjnych poszczególnych ogniw. Wynika to z tego, że zdolność produkcyjna któregoś ogniw nadmierna względem możliwości innych, generuje nieuzasadnione koszty⁵.

Planowana wielkość wydobywania przetransformowana na ujęcie wartościowe i asortymentowo-jakościowe jest powiązana ze spodziewanymi przychodami ze sprzedaży produktu handlowego i, po odliczeniu poniesionych kosztów, jest szacowany zysk. Te wielkości są ujmowane w planach ekonomicznych przedsiębiorstwa, które w nowym podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem górniczym powinny zacząć odgrywać wiodącą rolę.

4. Dokumenty planistyczne opracowywane w przedsiębiorstwach górniczych i kopalniach

W aktualnej praktyce zarządzania przedsiębiorstwami górniczymi podstawowe znaczenie mają plany techniczne, w tym szczególnie te, które odnoszą się do określenia wielkości produkcji. Rzadko można znaleźć odniesienie do parametrów jakościowych i sortymentowych węgla handlowego – jeżeli są ujmowane, to przeważnie w aspekcie „historycznym”, w którym danej kopalni, na podstawie dotychczasowej produkcji są niejako „przypisywane” parametry węgla, jakie powinna produkować.

W planach technicznych, aby złoża (lub jego część) mogło zostać uznane za przedmiot eksploatacji górniczej, muszą zostać spełnione trzy warunki:

- złoża charakteryzuje się odpowiednią zasobnością, wykazującą atrakcyjność gospodarczą – pod uwagę są brane zasoby operatywne lub, w wyjątkowych przypadkach, zasoby przemysłowe,
- parametry geologiczne (budowa tektoniczna, głębokość zalegania, zaburzenia geologiczne, własności geomechaniczne otaczających skał) i górnicze (miąższość, nachylenie, występujące zagrożenia naturalne) jego zalegania umożliwiają opracowanie technicznej koncepcji wybierania,
- opracowana techniczna koncepcja wybierania pozwala na spełnienie wymogów prawnych dotyczących bezpieczeństwa górniczego i powszechnego, ochrony zasobów oraz ochrony powierzchni i środowiska.

Stan zasobów pod względem ilościowym i jakościowym zalegający w granicach obszaru górniczego ma podstawowe znaczenie dla funkcjonowania kopalni – często decyduje o wielkości i jakości wydobywania oraz jego efektywności. Bardzo istotny jest także stopień rozpoznania zalegania pokładów, z określeniem wielkości zasobów operacyjnych, w oparciu o które są tworzone plany wielkości wydobywania.

W przedsiębiorstwie górniczym, najczęściej w oparciu o opracowaną strategię funkcjonowania – dokument prezentujący wizję funkcjonowania i główne kierunki jej działań w określonym przedziale czasu, mających na celu przedstawienie inicjatyw i zamierzeń, które w sposób szczególny mogą przyczynić się do wzrostu lub przynajmniej utrzymania rynkowej wartości firmy – w zakresie technicznym sporządza się plan ruchu zakładu górniczego, w którym są ujmowane wszystkie zamierzone roboty górnicze. Kolejność ich realizacji jest ujmowana w harmonogramach prowadzenia robót udostępniających, przygotowawczych i eksploatacyjnych, stanowiących najczęściej techniczną część opracowywanych rocznych PT-E (Plany Techniczno-Ekonomiczne). Dla konkretnych partii pokładów lub ich części są opracowywane projekty techniczne eksploatacji, a dla robót projekty techniczne ich prowadzenia.

Należy stwierdzić, że w zakresie technicznym planowania zakresu i wielkości wydobywania, generalnie w przedsiębiorstwach górniczych jest przestrzegana zasada zrównoważonego rozwoju, polegająca na tym, że działalność wydobywcza jest podporządkowana idei pogodzenia potrzeby korzystania z zasobów naturalnych z jednoczesną eliminacją płynących stąd zagrożeń. Powszechną praktyką jest natomiast sporządzanie powyższych planów wyłącznie przy uwzględnianiu różnych aspektów technicznych, bez

⁵ M. Turek, A. Michalak, *Ocena dynamiki i struktury zmian kosztów w przedsiębiorstwie górniczym*, „Przegląd Górniczy”, 2009, nr 9, s.11–15.

przeprowadzania jakiegokolwiek kalkulacji opłacalności ekonomicznej projektowanych przedsięwzięć. Pod uwagę są brane przede wszystkim:

- bezpieczeństwo prowadzonych robót – uwzględnia się ograniczenia z tytułu warunków zalegania złoża i występujących zagrożeń naturalnych,
- przewidywany wpływ skutków eksploatacji na powierzchnię obszaru i terenu górniczego,
- eliminowanie lub co najmniej minimalizowanie strat złoża, które mogłyby powstać w wyniku prowadzonej eksploatacji.

Kolejnym czynnikiem, mającym decydujące znaczenie odnośnie planowanej wielkości wydobycia, są zdolności wydobywcze poszczególnych ogniw produkcyjnych kopalni, w której jest planowana eksploatacja. Praktycznie w każdym przypadku najsłabszym ogniwem produkcyjnym są zdolności wydobywcze frontu eksploatacyjnego. W związku z tym, ustalenie wielkości wydobycia jako możliwej do uzyskania z aktualnego i przewidywanego frontu eksploatacyjnego, jakim dysponuje lub może dysponować kopalnia, cechuje się największym prawdopodobieństwem, że plan wielkości wydobycia zostanie zrealizowany.

Plany ekonomiczne w przedsiębiorstwach górniczych są planami ujmującymi ekonomiczne aspekty ich funkcjonowania i składają się na nie dwa dokumenty:

1. strategia funkcjonowania – plan długoterminowy, opracowywany na okres 5–10 lat,
2. plan techniczno-ekonomiczny (PT-E) – plan krótkoterminowy, opracowywany na okres jednego roku.

Oprócz tego, w celu bieżącego zarządzania działalnością, w oparciu o zatwierdzony PT-E sporządza się budżety kwartalne i miesięczne⁶.

W strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa, po określeniu technicznych aspektów sposobów i celów prowadzenia działalności, zamieszcza się także założenia ekonomiczno-finansowe, których głównymi punktami są:

- prognoza cen węgla kamiennego w okresie objętym dokumentem,
- planowana wielkość sprzedaży, z podziałem na rynek krajowy i eksport,
- planowane ewentualne przychody z tytułu innej działalności,
- planowane koszty prowadzonej działalności, w tym szczególnie koszty produkcji węgla,
- prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa.

Kończącą częścią – podsumowaniem wyżej wymienionych zagadnień – jest zestawienie wyników finansowych brutto i netto planowanych do uzyskania.

W przypadku PT-E zagadnieniami ekonomicznymi wchodzącymi w jego zakres najczęściej są założone wskaźniki dotyczące:

- kosztów produkcji węgla w układzie rodzajowym oraz kosztów sprzedanego węgla,
- nakładów finansowych na działalność inwestycyjną,
- nakładów finansowych związanych z ochroną środowiska.

Również w tym przypadku, zestawieniem końcowym jest zbiorcze określenie planowanych do uzyskania wyników finansowych brutto i netto.

W obydwu przypadkach zostało wyróżnione słowo „założenia”. Trzeba bowiem stwierdzić, że podobnie, jak przy konstruowaniu planów technicznych, przed podjęciem decyzji o ujęciu określonych przedsięwzięć eksploatacyjnych w planach i, co najistotniejsze, jeszcze przed rozpoczęciem robót, najczęściej nie są wykonywane żadne analizy dotyczące ich opłacalności. Jako sposób zmiany takiego podejścia, można zaproponować wykorzystanie planowania uwzględniającego podejście procesowe.

⁶ Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwach górniczych w Polsce. Stan aktualny i kierunki doskonalenia, red. nauk: I. Jonek-Kowalska, Difin, Warszawa 2013.

5. Założenia dotyczące planowania w przedsiębiorstwie górnictwami i kopalni w aspekcie oceny opłacalności produkcji górnictwami

Analizując praktykowane dotychczas podejście do opracowywania dokumentów planistycznych w przedsiębiorstwach górnictwami, można przedstawić niżej wymienione spostrzeżenia:

1. Bezwzględnie priorytetowo są traktowane zagadnienia dotyczące bezpiecznego prowadzenia robót oraz bezpieczeństwa powszechnego.
2. W aktualnej praktyce zarządzania przedsiębiorstwami górnictwami podstawowe znaczenie mają plany techniczne, zakładające najczęściej ilościowy rozmiar wielkości wydobywania i ewentualnie aspekt jakościowy węgla handlowego, bez zwracania większej uwagi na zagadnienie opłacalności ekonomicznej projektowanej działalności. Priorytetowe znaczenie wykonania planów produkcji, nierzadko decydujące o wysokości wynagrodzenia pracowników, powoduje, że często są one realizowane „za wszelką cenę”, bez uwzględniania ekonomicznych skutków takiego działania.
3. Praktycznie w ogóle nie przeprowadza się żadnych kalkulacji dotyczących opłacalności ekonomicznej planowanych przedsięwzięć, w związku z czym trudno oczekiwać, że ostateczny wynik finansowy działalności przedsiębiorstwa będzie pozytywny, jeżeli nie są znane, nawet w przybliżeniu, skutki ekonomiczne kształtujących go decyzji.
4. W konsekwencji powyższego, wielkości niezbędnych nakładów finansowych (w działalności operacyjnej i finansowej) są najczęściej ustalane w oparciu o dotychczas prowadzone podobne roboty.
5. W PT-E, a zwłaszcza w budżetach kwartalnych i miesięcznych, częste są przypadki „uznaniowego” ustalania nierealnych wielkości kosztów produkcji węgla handlowego, co skutkuje najczęściej tym, że osoby odpowiedzialne za realizację tych założeń, bardziej skupiają się na uzasadnieniu przyczyn ich niewykonania, niż na dotrzymaniu narzuconych limitów kosztów.

Powyższe okoliczności z pewnością w znaczącym stopniu przyczyniły się do niezwykle trudnej sytuacji, w jakiej obecnie znalazło się wiele przedsiębiorstw górnictwami i kopalń. Można postawić tezę, że jeżeli zmianie nie ulegnie dotychczasowe podejście do sposobu zarządzania tymi przedsiębiorstwami, w tym szczególnie, jeżeli nie zostanie nadane większe znaczenie ekonomicznym aspektom prowadzenia działalności, to z pewnością nie ulegnie ona poprawie⁷. Wszystkie, nawet najbardziej drastyczne działania, mające na celu obniżenie kosztów produkcji, bez dokładnego zlokalizowania miejsc i przyczyn ich wysokiego poziomu, zawsze będą tylko działaniami doraźnymi, przynoszącymi ewentualnie krótkotrwałe efekty.

Jak wspomniano już wcześniej, drugim, decydującym założeniem powinno być bezwzględne przestrzeganie dwóch zasad:

1. wszystkie przedsięwzięcia planuje się tylko w pokładach, z których można uzyskać węgiel handlowy o parametrach jakościowych pozwalających na uzasadnione przypuszczenie, że będzie on sprzedawalny,
2. wielkość produkcji określa się na podstawie starannego rozeznania popytu i możliwości zbytu.

Oznacza to, że niedopuszczalna jest produkcja węgla, na który nie można znaleźć nabywcy i będzie on składowany na zwałowiskach.

Kolejną, znaczącą rolę powinno odgrywać planowanie prowadzenia eksploatacji ukierunkowane nie jak dotychczas na wielkość produkcji, lecz na jej starannie skalkulowany efekt ekonomiczny. W kopalni, i szerzej, w przedsiębiorstwie górnictwami, taką procedurę planistyczną można przeprowadzać w oparciu o system procesowego zarządzania kosztami⁸. Pierwszym etapem byłoby ujęcie kosztów bezpośrednich

⁷ Zob. I. Jonek-Kowalska, M. Turek, *Koszt jako przedmiot prognozowania – zarządcze spojrzenie na koszty*. /W:/ *Prognozowanie i racjonalizacja kosztów w przedsiębiorstwie*, red. nauk: A. Sojda, Difin, Warszawa 2013, s. 21–33.

⁸ Por. M. Turek, I. Jonek-Kowalska, *Współczesne rachunki kosztów jako inspiracja dla rachunku kosztów w cyklu istnienia wyrobiska wybierkowego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, 2013, z. 66, s. 173–184.

w cyklu istnienia wyrobiska wybierkowego. Następnie, po doliczeniu kosztów pośrednich, zgodnie z odrębnie ustalonymi zasadami, stanowiłoby to punkt wyjścia do ustalenia kosztów jednostkowych wydobywania oraz efektywności przedsięwzięć planowanych w danym wyrobisku wybierkowym.

W cyklu wyrobiska wybierkowego będą to wszystkie te koszty związane z jego funkcjonowaniem, które można bezpośrednio przyporządkować do tego wyrobiska. Obejmują one przede wszystkim koszty materiałów pośrednich i robocizny bezpośredniej oraz wszelkie koszty związane z produkcją, które można bezpośrednio do niego odnieść – będą one stanowiły podstawę do kalkulacji jednostkowego kosztu wydobywania węgla z konkretnego wyrobiska wybierkowego. W cyklu tym zasadniczo wyróżnia się trzy fazy:

- uruchomienie – drażnienie wyrobisk korytarzowych udostępniających i przygotowawczych, a także zbrojenie przygotowujące wyrobisko wybierkowe do eksploatacji,
- eksploatację – związaną z wydobywaniem węgla w danym wyrobisku wybierkowym,
- likwidację – oznaczającą zakończenie eksploatacji, wycofanie z wyrobiska wybierkowego, z jego otamowaniem lub podsadzeniem.

Obecnie, w systemach ewidencji kosztów funkcjonujących w kopalniach istnieje możliwość uzyskania raportów grupujących koszty w powyższym układzie. Możliwe jest zatem tylko dokonanie oceny kosztów wydobywania *ex post*, z uwzględnieniem głównych faz cyklu istnienia wyrobiska wybierkowego.

W nowej koncepcji proponuje się zmianę takiego podejścia – w oparciu o opracowane projekty techniczne, wyliczanie kosztów metodą kalkulacyjną, przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu robót mających na celu uruchomienie nowego wyrobiska wybierkowego. Umożliwi to zindywidualizowane podejście do każdego wyrobiska i związanych z nim procesów.

Mając na uwadze fakt, że „ręczne” wykonywanie tak dużego zakresu obliczeń byłoby bardzo pracochłonne, zachodzi potrzeba stworzenia narzędzi informatycznych, znacznie ułatwiających ich realizację. W tym celu opracowano koncepcję wzorów arkuszy planowania kosztów bezpośrednich w cyklu istnienia wyrobiska wybierkowego, z uwzględnieniem jego faz. Zakłada ona w poszczególnych fazach budżetowanie kosztów „od zera”, z uwzględnieniem podstawowych grup kosztów, do których zaliczono koszty robocizny, zużycia materiałów i energii oraz wykorzystania środków trwałych⁹.

Stosując wyżej przedstawione podejście do planowania ekonomicznego, stosunkowo szybko można dokonać oceny opłacalności ekonomicznej założonych przedsięwzięć technicznych, związanych z uruchomieniem wyrobiska wybierkowego. Dodatkową zaletą użycia arkuszy obliczeniowych i odpowiednich narzędzi informatycznych, jest możliwość łatwego oszacowania efektywności różnych wariantów realizacji. W zależności od potrzeb, w końcowym efekcie można z bardzo dużym prawdopodobieństwem oszacować:

1. podstawowy wskaźnik efektywności, jakim jest produktywność, wyrażona ilorazem przychodów uzyskanych ze sprzedaży strumienia produktów (węgla handlowego) i sumy kosztów:
 - a) wykorzystanych lub zużytych zasobów strumienia nakładów czynników produkcji (niematerialnych – robocizny i materialnych – materiałów, energii, środków trwałych),
 - b) koniecznych do poniesienia w związku z występowaniem niekorzystnych wpływów na otoczenie, wynikających z prowadzenia działalności górniczej (odpady eksploatacyjne, szkody górnicze),
2. graniczny koszt produkcji, wyrażony w zł/GJ, powyżej którego realizacja zaplanowanych przedsięwzięć będzie nieopłacalna.

⁹ Szerzej: M. Turek, *System zarządzania kosztami w kopalni węgla kamiennego w cyklu istnienia wyrobiskowej wybierkowej*, Difin, Warszawa 2013.

6. Zakończenie

Aktualnie najczęściej powtarzające się zalecenia, mające przyczynić się do poprawy bardzo złej sytuacji, w jakiej znajduje się krajowe górnictwo węgla kamiennego, dotyczą konieczności obniżenia kosztów jego funkcjonowania i poprawy efektywności. Niewątpliwie należy zgodzić się z tymi postulatami, ale oprócz tego, niezbędna jest także jak najszybsza zmiana sposobu podejścia do zarządzania przedsiębiorstwami górnictwami. Obecnie mottem działania przedsiębiorstw górnictw jest bowiem: „Wydobywać bezpiecznie i możliwie jak najtaniej węgiel, który znajdzie nabywcę”. Tymczasem, powinno nim być: „Wydobywać bezpiecznie, możliwie jak najtaniej węgiel, ale tylko o takich parametrach jakościowych i w takiej ilości, który znajdzie nabywcę”.

Bibliografia

1. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
2. Jonek–Kowalska I., Turek M., *Koszt jako przedmiot prognozowania – zarządcze spojrzenie na koszty.*, /W:/ *Prognozowanie i racjonalizacja kosztów w przedsiębiorstwie*, red. nauk: A. Sojda, Difin, Warszawa 2013.
3. Lisowski A., *Podstawy ekonomicznej efektywności podziemnej eksploatacji złóż*, Wydawnictwo GIG, Wydawnictwo Naukowe PWN, Katowice–Warszawa 2001.
4. Michalak A., *Wybrane aspekty finansowania inwestycji rozwojowych w branżach kapitałochłonnych.*, /W:/ *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, t. 2, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 271, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
5. Turek M., Jonek–Kowalska I., *Współczesne rachunki kosztów jako inspiracja dla rachunku kosztów w cyklu istnienia wyrobiska wybierkowego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, 2013, z. 66.
6. Turek M., Michalak A., *Ocena dynamiki i struktury zmian kosztów w przedsiębiorstwie górnictw*, „Przegląd Górniczy”, 2009, nr 9.
7. Turek M., *Podstawy podziemnej eksploatacji pokładów węgla kamiennego*, Wydawnictwo GIG, Katowice 2010.
8. Turek M., *System zarządzania kosztami w kopalni węgla kamiennego w cyklu istnienia wyrobiska wybierkowego*, Difin, Warszawa 2013.
9. *Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwach górnictw w Polsce. Stan aktualny i kierunki doskonalenia*, red. nauk.: I. Jonek–Kowalska, Difin, Warszawa 2013.

Summary

DIRECTIONS OF PLANNING IMPROVEMENT IN MANAGEMENT OF MINING ENTERPRISES

The main objective of this article is to identify directions of planning improvement in management of the Polish mining enterprises. In the first part of the article a critical assessment of the current state of technical and economic planning is presented. In the second part recommendations allowing to adapt planning to theoretical and practical requirements and current market conditions in the coal mining industry are formulated.

Iryna Manczak
Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZAINTERESOWANIE WYSTAWCÓW I ZWIEDZAJĄCYCH TARGAMI HORECA W KRAKOWIE W LATACH 2010–2014

Streszczenie

Opracowanie przedstawia wybrane zagadnienia z zakresu funkcjonowania rynku targowego w Polsce. Jego głównym celem jest ukazanie stopnia zainteresowania wystawców i zwiedzających targami branży HORECA w Krakowie w latach 2010–2014. Na wstępie podjętych rozważań zwrócono uwagę na wybrane charakterystyki opisujące przemysł targowy w Polsce w analizowanym okresie. Następnie zdefiniowano kluczowych uczestników imprez targowych, tj. wystawców i zwiedzających. W ostatniej części opracowania dokonano oceny zainteresowania wystawców i zwiedzających targami HORECA.

1. Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach targi nadal pełnią rolę szczególnego wydarzenia wśród działań marketingowych podejmowanych przez podmioty rynkowe. Wynika to w dużej mierze z faktu, iż stanowią przykład instrumentu umożliwiającego ich najbardziej kompleksową prezentację¹. W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż najistotniejszym walorem imprez targowych pozostaje stwarzanie realnych warunków komunikacji opartej o spotkania twarzą w twarz („oko w oko”)². Najczęściej są one utożsamiane z atrakcyjnym przedsięwzięciem z punktu widzenia podmiotów w nich uczestniczących – wystawców oraz zwiedzających. W rozumieniu wystawców interakcja targowa dotyczy różnorodnych grup klientów – przyszłych, dotychczasowych, jak również straconych na rzecz konkurencji³. Po pierwsze na targach

¹ A. Szromnik, *Targi jako rynek – próba syntezy zakresu pojęciowego i cech wyróżniających*. /W:/ *Targi w gospodarce rynkowej*, red. nauk.: A. Szromnik, edu–Libri, Kraków–Legionowo 2014, s. 17.

² L. Zumrova, *Situation on Exhibition Markets in the CEE with a Special Emphasis on the Czech Republic*, Centrex, Budapest 2001, za: A. Drab, *Trendy i perspektywy rozwoju branży targowo–wystawienniczej w Europie*. /W:/ *Znaczenie targów dla rozwoju gospodarczego*, red. nauk.: H. Mruk, PIPT, Poznań 2011, s. 70.

³ I. Manczak, J. Bazarnik, *Koszty targowe w opinii przedsiębiorstw – wystawców – próba zdiagnozowania*, „Handel Wewnętrzny”, 2014, nr 3(350), s. 26.

nawiązują się nowe i pierwsze kontakty z czołowymi liderami przemysłu. Co więcej nigdzie więcej nie można znaleźć tylu potencjalnych klientów w jednym miejscu. Po drugie targi umożliwiają odświeżenie kontaktów oraz prowadzenie dialogu z klientami podczas spotkań twarzą w twarz. Po trzecie na targach odnawiane są kontakty z byłymi klientami, jak również przedsiębiorstwa mają świetną okazję do przekonania ich o własnych możliwościach⁴. Natomiast w przypadku zwiedzających można mówić o różnorodnych motywach i celach przesądających o ich uczestnictwie w wybranej imprezie targowej.

W środowisku przedstawicieli praktyki gospodarczej udział w targach należy rozpatrywać jako cenne doświadczenie biznesowe. Liczy się nie tylko jego wymiar handlowy (m.in. prezentacja przedsiębiorstwa lub obszarów jego działalności), ale także nawiązanie relacji z potencjalnymi nabywcami oraz pośrednikami⁵. Zwłaszcza ci ostatni mają przez to możliwość pogłębienia wiedzy o oferowanych przez siebie produktach i usługach⁶. Poza tym planując wystąpienie wystawiennicze należy pamiętać, iż winno ono wpisywać się w szerszą strategię kształtowania wizerunku podmiotu rynkowego oraz jego produktów⁷.

Dodatkowo można zauważyć, iż poprzez organizację targów umacnia się pozycja rynkowa miejsca recepcji turystycznej. Dzieje się tak dzięki zwiedzającym przybywającym w celu uczestnictwa w wybranych imprezach. W środowisku badaczy istnieje też przekonanie, iż wśród wystawców na targach dedykowanych branży turystycznej, obok touroperatorów, agentów, obiektów noclegowych i innych przedsiębiorstw, powinny znaleźć się i coraz częściej się znajdują również władze obszarów recepcji turystycznej oraz organizacje i stowarzyszenia lokalne i regionalne⁸.

Na mapie targowej Polski funkcjonuje kilkanaście ośrodków zajmujących się organizacją imprez wystawienniczych. Wśród nich znajduje się także Kraków. Od ponad dwóch dekad w mieście odbywają się Międzynarodowe Targi Wyposażenia Hoteli i Gastronomii HORECA. W środowisku biznesowym uznaje się je za największe jesienne spotkanie krajowej branży turystycznej⁹. Prezentowane opracowanie stanowi próbę eksploracji zainteresowania wystawców i zwiedzających targami HORECA w Krakowie w latach 2010–2014. W tym celu poddano analizie tendencje zachodzące na rynku targowym w Polsce. Jako narzędzie badawcze wykorzystano desk research, analizując opracowania branżowe przygotowane przez Polską Izbę Przemysłu Targowego (PIPT).

2. Przemysł targowy w Polsce w latach 2010–2014

Z raportów przygotowanych przez PIPT wynika, iż w latach 2010–2014 w kraju odbyło się rocznie ponad 200 imprez targowych¹⁰ (por. tabela 1). W 2014r. miejscem ich organizacji było 15 miast¹¹. Analizując

⁴ R. Jurczak, J. Kisiąła, *Targi esencją marketingu*, „Marketing w Praktyce”, 2008, nr 9, s. 52.

⁵ Por.: M. Kirchgeorg, C. Springer, E. Kästner, *Objectives for successfully participating in trade shows*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 2009, vol. 25, iss. 1; U. Yuksel, R. Voola, *Travel trade shows: exploratory study of exhibitors' perceptions*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 2010, vol. 25, iss. 4; J. Kellezi, *Trade show: a strategic marketing tool for global competition*, „Procedia Economics and Finance”, 2014, no. 9.

⁶ R. Seweryn, *Zastosowanie marketingu mix na runku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 70.

⁷ M. Gębarowski, *Determinanty wykorzystania współczesnych targów jako skutecznego narzędzia celów public relations*, Studia Ekonomiczne, nr 157, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2013, s. 198.

⁸ A. Niemczyk, R. Seweryn, *Uczestnictwo w targach jako czynnik aktywizacji obszarów recepcji*, Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia, 2010, nr 9(4), s. 349.

⁹ S. Bosiacki, B. Hołderna – Mielcarek, J. Kuczyński, *Targi jako instrument komunikacji marketingowej w turystyce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 136, Poznań 2010.

¹⁰ Pierwszy raport poświęcony tematyce targowej w Polsce ukazał się w 1994r. Przywołane opracowanie wydała Gazeta Targowa w oparciu o własne Centrum Informacji Targowej. Z kolei wszystkie następne są już dziełem Polskiej Korporacji Targowej, a od 2007r. – Polskiej Izby Przemysłu Targowego, będącej spadkobiercą Korporacji.

¹¹ Ich pełny wykaz znajduje się w raporcie za 2014r.

liczbę targów należy stwierdzić, iż w 2010r. zorganizowano najwięcej przedsięwzięć wystawienniczych¹². Z kolei ich przygotowaniem zajmowały się wyspecjalizowane podmioty świadczące usługi targowe¹³. Ustalono także, iż w 2014r. targi cieszyły się największym zainteresowaniem wśród przedsiębiorstw, gdyż w tym czasie uczestniczyło w nich 28 799 podmiotów. Warto dodać, iż zagraniczni uczestnicy stanowili średnio 1/6 ogółu wystawców. W 2014r. odnotowano także największą liczbę zwiedzających

Tabela 1. Targi w Polsce w latach 2010–2014

Wyszczególnienie	Lata				
	2010	2011	2012	2013	2014
Liczba targów	227	208	221	216	214
Całkowita powierzchnia targowa wynajęta (m ²)	678 065	675 907	742 369	682 469	817 481
Liczba wystawców ogółem	27 876	28 770	27 810	27 828	28 799
– w tym wystawców zagranicznych	4108	4 627	4 461	4380	4790
Liczba zwiedzających	1 013 846	1 126 267	1 162 391	1 249 352	1 378 209

Źródło: *Targi w Polsce w 2014 roku*, PIPT, Poznań 2015.

W oparciu o przedstawione dane można uznać, iż we wskazanym okresie badawczym tylko jedna charakterystyka opisująca rynek targowy w Polsce wykazywała nieprzerwaną tendencję wzrostową – była nią liczba zwiedzających. W konsekwencji należy stwierdzić, iż imprezy targowe cieszyły się zainteresowaniem w środowisku gości je odwiedzających. Konkluzja ta prowadzi do budujących wniosków z punktu widzenia organizatorów targów, jak również uzasadnia dalsze organizowanie tego typu imprez.

Wyżej zaprezentowane dane liczbowe posłużyły do obliczenia indeksów dynamiki o podstawie zmiennej dla przemysłu targowego w analizowanym okresie (por. tabela 2).

Tabela 2. Indeksy dynamiki dla przemysłu targowego w Polsce w latach 2010–2014 (%)

Wyszczególnienie	Lata			
	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Liczba targów	91,6	106,3	97,7	99,1
Całkowita powierzchnia targowa wynajęta w m ²	99,7	109,8	91,9	119,8
Liczba wystawców ogółem	103,2	96,7	100,1	103,5
Liczba zwiedzających	111,1	103,2	107,5	110,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PIPT.

¹² Targi organizowane są branżowo. Wykaz wszystkich branż prezentowanych na targach jest dostępny na stronie internetowej PIPT, www.polfair.pl.

¹³ W 2014r. PIPT zidentyfikowała 16 organizatorów targów.

Analizując dane zawarte w tabeli 2 można zauważyć, iż w żadnym z badanych przekrojów nie odnotowano jednoznacznej tendencji wzrostowej. Wzrost liczby imprez targowych w 2012r. wpłynął na zwiększenie się wielkość wskaźnika dynamiki do poziomu 106,3%. Jednak w kolejnych latach odbyło się mniej wydarzeń w porównaniu z poprzednim okresem, dlatego wskaźnik dynamiki był już mniejszy o prawie 10% zwłaszcza w 2013r. Wyjątkowo wyraźne zmiany wartości indeksu zauważano w przypadku wynajętej powierzchni targowej tzn. prawie 20% wzrost. Można to uzasadnić zwiększeniem popytu na wynajem powierzchni targowej w 2014r. Ponadto w niektórych ośrodkach targowych oddano do użytku nowe obiekty wystawiennicze (m.in. Międzynarodowe Centrum Targowo – Kongresowe EXPO Kraków), to też niewątpliwie przyczyniło się do zmiany wartości indeksu dynamiki. Z kolei mniejsze wahania dotyczyły liczby wystawców oraz zwiedzających. Zaisntniała tendencję można tłumaczyć podobnymi wartościami w każdej kategorii, jak również we wszystkich wyróżnionych podokresach.

W oparciu o przedstawione dane zarysowują się następujące konkluzje. W ostatnich kilku latach liczba targów, wystawców oraz zwiedzających utrzymywała się na tym samym poziomie. Z kolei odnotowano, iż w 2014r. znacząco wzrosła wielkość powierzchni targowej wynajętej przez wystawców.

3. Uczestnicy targów – wystawcy i zwiedzający

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, iż rynek targowy tworzą organizatorzy, wystawcy, firmy usługowe, interesanci oraz goście. W konsekwencji można rozpatrywać go z różnych punktów widzenia, tym samym uwzględniając interesy organizatorów, wystawców, jak również miasta będącego w sensie terytorialnym gospodarzem ich organizacji. Władze administracyjne zainteresowane są wspieraniem organizacji targów, gdyż mają one potencjał generowania dochodów dla regionu, tworzenia nowych miejsc pracy oraz mogą wywoływać zwiększony ruch turystyczny i zainteresowanie inwestorów skutkujące w dłuższym okresie nowymi inwestycjami¹⁴. Jednak uwzględniając temat prowadzonych rozważań należy zwrócić szczególną uwagę na wystawców i zwiedzających.

W nomenklaturze targowej opracowanej przez PIPT za wystawcę uznaje się tego, kto wynajmuje autonomiczny, wydzielony, płatny fragment powierzchni targowej (stoisko), na którym zatrudnia samodzielnie inne osoby w celu prezentowania, w jego imieniu lub w imieniu innej firmy, oferty wyrobów i/lub usług przez cały czas trwania targów/wystawy – niezależnie od branży lub klasyfikacji wyrobu¹⁵. Mogą nimi być także przedsiębiorstwa powiązane „pionowo” z główną grupą wystawców – producentów, czyli przedsiębiorstwa produkcji surowców, części zamiennych oraz przedsiębiorstwa handlowe¹⁶.

Uczestnictwo w każdym targach wiąże się z określeniem celów. Zazwyczaj niniejsze cele rozpatrywane są na trzech poziomach: przedsiębiorstwa, wybranego działu oraz indywidualnym¹⁷. Praktyka targowa pokazuje, iż udział w charakterze wystawcy wymaga specjalnego przygotowania i spełnienia dodatkowych warunków. Do grupy typowych kryteriów kwalifikowania przedsiębiorstw do uczestnictwa w targach należy zaliczyć te o charakterze¹⁸:

- branżowym – bezpośrednio lub pośrednio zgodności oferty z branżowym profilem przedsięwzięcia,
- finansowym – akceptacja finansowych warunków związanych z wystąpieniem na imprezie,
- organizacyjnym – akceptacja organizacyjno–technicznych warunków udziału w targach,
- prawne – akceptacja porządkowo–proceduralnych warunków.

¹⁴ I. Kowalik, *Wpływ targów na międzynarodowy wizerunek miast. /W:/ Znaczenie targów dla rozwoju gospodarczego*, (red.) H. Mruk, PIPT, Poznań 2011, s. 94.

¹⁵ Organizator targów/wystawy wystawia fakturę obciążającą wystawcę.

¹⁶ A. Szromnik, *Targi i handel targowy, /W:/ Targi w gospodarce rynkowej*, red. nauk.: A. Szromnik, edu–Libri, Kraków–Legionowo 2014, s. 29.

¹⁷ Por.: B. Siskind, *Marketing wystawienniczy*, Wolters Kluwer, Kraków 2012, s. 20–24.

¹⁸ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer, Kraków 2012, s. 373.

Można przyjąć, iż w przypadku interesantów, gości lub zwiedzających nie trzeba spełniać żadnych kryteriów formalnych. Wstęp na targi mają wszystkie osoby zainteresowane uczestnictwem. Osoby te zobligowane są wykupić bilet wstępu lub okazać zaproszenie organizatora uprawniające do bezpłatnego wejście na teren imprezy. W opracowaniach branżowych wyszczególnia się głównie zwiedzających. Dzieli się ich dwie kategorie¹⁹:

- zwiedzający płacący – liczy się ich w oparciu o liczbę sprzedanych biletów (kupionych w przed-sprzedazy lub na miejscu) i liczbę biletów (lub kart wstępu) opłaconych przez wystawcę lub stronę trzecią²⁰,
- inni zidentyfikowani zwiedzający – osoby wchodzące na targi na podstawie voucherów, kart wstępu lub podobnych ważnych bezpłatnych przepustek lub biletów²¹.

W oparciu o wyszczególnione klasyfikacje jest możliwe zidentyfikowanie nie tylko liczby wszystkich uczestników targów, ale również oszacowanie dochodów generowanych w wyniku ich organizacji. Na tej podstawie określa się zainteresowanie targami wśród przedsiębiorstw i zwiedzających. Dane odnośnie do liczby wystawców i zwiedzających mogą posłużyć do zdiagnozowania rozwoju wybranej imprezy targowej. Można je potraktować jako pojedyncze miary, które pozwalają ocenić pojedynczy aspekt badanej materii lub też mogą stanowić przyczynek do prowadzenia dalszej dyskusji²².

4. Targi branży HORECA w Krakowie

W Krakowie odbywa się kilkanaście imprez targowych w skali roku mających charakter przedsię-wzięć cyklicznych. Należy podkreślić, iż ich kluczowym organizatorem jest przedsiębiorstwo Targi w Krakowie. Niniejsze przedsiębiorstwo należy do grona największych wyspecjalizowanych podmiotów rynku targowego w południowej Polsce, jak również jest trzecim w skali kraju organizatorem targów i kongresów²³. W jego ofercie znajduje się kilka imprez cieszących zainteresowaniem branży HORE-CA²⁴ w Polsce. Uzupełniając prowadzone rozważania należy dodać, iż terminem HORECA określa się działalność związaną z usługami hotelarsko – gastronomicznymi. W nomenklaturze obowiązującej w krajach Unii Europejskiej objęto nim działalność hoteli, obiektów gastronomicznych (restauracji, barów, itd.) oraz przedsiębiorstw cateringowych²⁵. Zatem można przyjąć, iż branżę HORECA tworzą kluczowi wytwórcy sektora turystycznego.

W 2014r. przedsiębiorstwo Targi w Krakowie udostępniło nowoczesny oraz wielofunkcyjny obiekt wystawienniczy Międzynarodowe Centrum Targowo–Kongresowe. W konsekwencji wszystkie impre-zy niniejszego organizatora odbywają się w nowej siedzibie²⁶. Wraz z udostępnieniem wspomnianego

¹⁹ Definicję wystawcy i zwiedzającego zaczerpnięto z raportu opracowanego przez PIPT w 2011r.

²⁰ Zwiedzających posługujących się tzw. biletami sezonowymi, kilkudniowymi, abonamentowymi i innymi, upoważniającymi do wielokrotnego wchodzenia na targi w ciągu kilku dni ich trwania, liczy się dzieląc cenę zwykłego pojedynczego biletu i zaokrąglając wynik w górę do jedności.

²¹ Niniejsze osoby są brane pod uwagę w statystykach targowych w sytuacji, gdy istnieje system ewidencji przywołanych dokumentów oraz osób wchodzących na teren imprezy na podstawie stałych przepustek. Innymi słowy winien istnieć odpowiedni sposób ewidencji takich osób.

²² Szerzej na temat mierników targowych: A. Szromnik, *Mierniki targowe – statystyczne kryteria i metody pomiaru oraz porządkowania rynku targowego*. /W:/ Targi w gospodarce rynkowej, red. nauk.: A. Szromnik, edu–Libri, Kraków–Legionowo 2014.

²³ Jest również członkiem PIPT.

²⁴ Termin HORECA został wykreowany w połowie XX wieku. W 1949r. właściciele hoteli, restauracji i kawiarni założyli w Zurychu międzynarodową organizację w obronie swoich praw. W wyniku zawiązanej inicjatywy powstał nowe określenie, które zaczęto utożsamiać z całą branżą, http://www.tourism-strategy.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=15&lang=pl, [7.07.2015].

²⁵ Szerzej zob.: *Study on the competitiveness of the EU tourism industry*, European Commission 2009.

²⁶ Obiekt wynajmowany jest również przez innych organizatorów.

obiekty znacząco wzrosła powierzchnia zajmowana przez wystawców (o 20%) oraz zwiedzających (o 15%)²⁷. Warto podkreślić, iż działalność przedsiębiorstwa Targi w Krakowie została doceniona przez lokalną branżę turystyczną, jak również środowisko samorządowe. Przede wszystkim uzasadniają to wyróżnienia przyznane w 2014r.²⁸

Targi w Krakowie są organizatorem Międzynarodowych Targów Wyposażenia Hoteli i Gastronomii HORECA²⁹, które rekomendowane są przez Światowe Stowarzyszenie Przemysłu Targowego³⁰ (UFI). W trakcie ich trwania odbywają się również dwie inne uznane imprezy, tj. Targi Artykułów Spożywczych i Napojów dla Gastronomii GASTROFOOD oraz Targi Wina w Krakowie ENOEXPO³¹. Zazwyczaj w tych trzech wydarzeniach bierze udział łącznie ponad 300 wystawców³².

Istotnym uzupełnieniem programu krakowskich targów są również takie wydarzenia, jak Festiwal Kulinaryny, Konkurs Na Najlepszy Produkt dla Hotelarstwa i Gastronomii, Salon Produktów Regionalnych, Salon Kawy i Herbaty, Salon Wyposażenia i Usług SPA & WELLNESS. Niewątpliwie tak bogata i różnorodna oferta pozwala przybliżyć najnowsze trendy oraz rozwiązania istniejące na rynku. W ramach targów HORECA prezentowana jest przede wszystkim pełna oferta wyposażenia dla restauracji, barów, kawiarni, cukierni, stołówek, pizzerii oraz hoteli i innych obiektów noclegowych, a także artykuły spożywcze i napoje dla gastronomii oraz wina z całego świata³³.

Z danych przedstawionych poniżej wynika, iż liczba wystawców omawianych targów utrzymuje się na tym samym poziomie, tj. średnio około 180 uczestników³⁴ (por. tabela 3). Wśród nich są podmioty krajowe i zagraniczne. Najwięcej wystawców zagranicznych przyjechało do Krakowa w 2010r. Zestawiając ze sobą wyszczególnione dane można uznać, iż w analizowanym okresie liczba wystawców była porównywalna, tj. nie odnotowano znacznych odchyleń w tym zakresie. W przypadku zwiedzających zauważano, iż w 2011r. było ich zdecydowanie mniej w porównaniu z poprzednim rokiem.

W latach 2012–2014 targi HORECA/GASTROFOOD odwiedziło ponad 10.000 osób. W trakcie trwania dwóch ostatnich edycji imprezy liczba gości zwiększyła się o prawie 10% w porównaniu z poprzednimi latami. Z badań przeprowadzonych przez organizatora targów HORECA/GASTROFOOD wynika, iż w 2014r. zwiedzający reprezentowali głównie trzy branże, tj. gastronomiczną, hotelarską i winiarską (por. rysunek 1).

Warto dodać, iż wśród zwiedzających było najwięcej przedstawicieli gastronomii, gdyż stanowili oni 2/5 wszystkich gości. Na podstawie szczegółowych charakterystyk wywnioskowano, iż krakowską imprezę odwiedzili m.in.³⁵:

²⁷ *Mercuriusz Targowo – Kongresowy*, wiosna 2015, Targi w Krakowie sp. z o.o.

²⁸ Targi w Krakowie zostały uhonorowane nagrodą Super Odys 2014 za najlepszą jakość usług turystycznych. Odznaczenie to przyznaje Krakowska Izba Turystyki we współpracy z Województwem i Urzędem Miasta Krakowa. W tym samym roku działalność niniejszego organizatora targowego doceniła także Kapituła Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski. Wskutek tego Targi w Krakowie otrzymały tytuł „Najlepszych Przedsięwzięć Roku w Małopolsce – Lider Małopolski”. Przywołane wyróżnienie otrzymują przedsięwzięcia o wymiarze społecznym, gospodarczym i kulturowym.

²⁹ Niniejsze targi odbywają się od ponad dwóch dekad i trwają trzy dni. Co więcej, targi organizowane są w ostatnim kwartale roku. Wskutek tego można przyjąć, iż termin ten sprzyja podejmowaniu decyzji o wydatkach inwestycyjnych oraz porównaniu ofert handlowych.

³⁰ Od kilkanaście lat niniejsza organizacja publikuje badanie „UFI Global Barometer”. Jego celem jest przedstawienie prognoz dla światowej branży wystawienniczej.

³¹ W opracowaniach PIPT omawiane targi klasyfikowane są w kategorii żywność i napoje oraz branża gościnności.

³² W dalszej części rozważań zostanie głównie zwrócona uwaga na targi HORECA i GASTROFOOD.

³³ Pełny zakres tematycznej targów przedstawiono na stronie internetowej przedsiębiorstwa Targi w Krakowie www.targi.krakow.pl.

³⁴ W raportach PIPT liczba wystawców oraz zwiedzających wskazanych targach podawana jest łącznie.

³⁵ Zaprezentowane informacje pobrane ze strony internetowej przedsiębiorstwa Targi w Krakowie, <http://www.targi.krakow.pl/pl/strona-glowna/targi/targi/23-miedzynarodowe-targi-wyposazenia-hoteli-i-gastronomii/o-imprezie-fb8654-3cc24f/statystyka-z-ostatniej-edycji.html>, [9.07.2015].

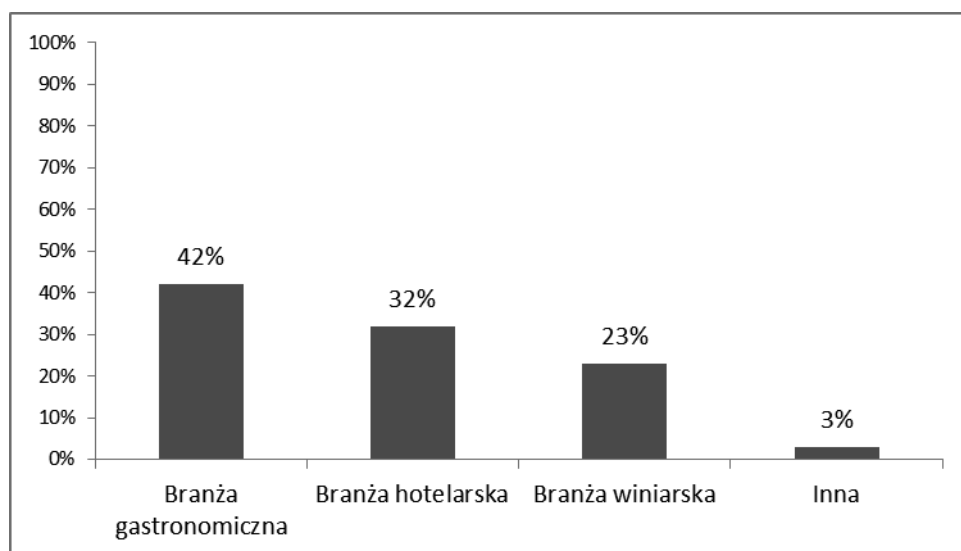
- właściciele i kadra zarządzająca restauracji, kawiarni, cukierni, pubów, barów, małej gastronomii, firm cateringowych, hurtowni gastronomicznych, punktów zbiorowego żywienia, szefowie gastronomii hoteli, kucharze, barmani, bariści, kelnerzy,
- właściciele i kadra zarządzająca hoteli, pensjonatów, SPA, ośrodków wypoczynkowych i konferencyjnych, sanatoriów, uzdrowisk,
- przedstawiciele sklepów specjalistycznych, sieci dystrybucyjnych i handlowych, importerzy i dystrybutorzy wina, producenci wina, sommelierzy, członkowie winiarskich klubów degustacyjnych.

Tabela 3. Liczba wystawców oraz zwiedzających na targach HORECA/GASTROFOOD w latach 2010–2014

Wyszczególnienie	Lata				
	2010	2011	2012	2013	2014
Wystawcy	180	182	184	178	183
w tym zagraniczni	26	16	21	13	13
Zwiedzający	9 706	7 527	10 220	11 430	11 759

Źródło: *Targi w Polsce w 2010 roku; Targi w Polsce w 2011 roku; Targi w Polsce w 2012 roku; Targi w Polsce w 2013 roku; Targi w Polsce w 2014 roku*, PIPT.

Rysunek 1. Profil branżowy zwiedzających targi HORECA w 2014r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa Targi w Krakowie, <http://www.targi.krakow.pl/pl/strona-glowna/targi/targi/23-miedzynarodowe-targi-wyposazenia-hoteli-i-gastro-nomii/o-imprezie-fb8654-3cc24f/statystyka-z-ostatniej-edycji.html>, [9.07.2015].

Do kategorii inna branża zakwalifikowano szeroko rozumiane podmioty świadczące usługi dla branży HORECA. Znaleźli się wśród nich m.in. inwestorzy, projektanci, architekci, dekoratorzy wnętrz, firmy reklamowe, szkoleniowe, doradczycy, itd.

W świetle zgłoszonych uwag można wnioskować, iż krakowskie targi pełnią rolę ważnej platformy, która pozwala nie tylko nawiązać kontakty biznesowe, ale także umożliwia podjęcie dialogu odnośnie do przyszłych kierunków rozwoju branży HORECA. Poza tym impreza na trwałe wpisała się w krajowy kalendarz targowy. Należy dodać, iż targi HORECA oraz wydarzenia im towarzyszące cieszą się uznaniem wśród przedsiębiorstw, jak również zwiedzających. Zatem oceniając poziom zainteresowania ich uczestników należy uznać, iż utrzymuje się na podobnym poziomie. Co ważne, w analizowanym okresie nie odnotowano znaczących tendencji niekorzystnych, tj. zmniejszenia liczby wystawców oraz zwiedzających. Warto podkreślić, iż tego typu impreza generuje profity nie tylko z punktu widzenia jej organizatora, ale także miasta w którym odbywa się. Przede wszystkim przyczynia się do wzmocnienia wizerunku Krakowa jako kluczowej destynacji turystycznej w skali kraju i Europy Środkowo-Wschodniej.

5. Zakończenie

Podsumowując podjętą dyskusję można przyjąć, iż każdy organizator targów przygotowuje je z myślą o wystawcach oraz zwiedzających. To te podmioty mają decydujący wpływ na zaistnienie imprezy na rynku oraz zbudowanie jej rozpoznawalności w wybranych środowiskach branżowych. Niełatwym zadaniem jest nie tylko wykreowanie marketingowej koncepcji przedsięwzięcia targowego, ale także utrzymanie jego oryginalności oraz atrakcyjności. W dużej mierze wynika to z istniejącej konkurencji na rynku targowym, jak również może być następstwem starzeniem się imprezy czyli tzw. erozji.

Na podstawie przeprowadzonych rozważań należy uznać, iż targi HORECA nadal wzbudzają zainteresowanie wśród wystawców i zwiedzających, a ich organizator stara się wykorzystać zakres możliwości generowany w wyniku ich organizacji. Co ważne, w szerszym kontekście impreza ta dedykowana jest kluczowym podmiotom sektora turystycznego. Poza tym w skali kraju nie odbywają się podobne targi oraz o tak znaczącej pozycji.

Bibliografia

1. Bosiacki S., Hołderna-Mielcarek B., Kuczyński J., *Targi jako instrument komunikacji marketingowej w turystyce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2010, nr 136, Poznań.
2. Drab A., *Trendy i perspektywy rozwoju branży targowo – wystawienniczej w Europie. /W:/ Znaczenie targów dla rozwoju gospodarczego*, red. nauk.: H. Mruk, PIPT, Poznań 2011.
3. Gębarowski M., *Determinanty wykorzystania współczesnych targów jako skutecznego narzędzia celów public relations*, Studia Ekonomiczne, nr 157, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2013.
4. Jurczak R., Kisiała J., *Targi esencją marketingu*, „Marketing w Praktyce”, 2008, nr 9.
5. Kellezi J., *Trade show: a strategic marketing tool for global competition*, „Procedia Economics and Finance”, 2014, nr. 9.
6. Kirchgeorg M., Springer C, Kästner E., *Objectives for successfully participating in trade shows*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 2009, vol. 25, iss. 1.
7. Kowalik I., *Wpływ targów na międzynarodowy wizerunek miast. /W:/ Znaczenie targów dla rozwoju gospodarczego*, red. nauk.: H. Mruk, PIPT, Poznań 2011.
8. Manczak I., Bazarnik J., *Koszty targowe w opinii przedsiębiorstw – wystawców – próba zdiagnozowania*, „Handel Wewnętrzny”, 2014, nr 3(350).
9. *Merkuriusz Targowo-Kongresowy*, wiosna 2015, Targi w Krakowie sp. z o.o, Kraków.

10. Niemczyk A., Seweryn R., *Uczestnictwo w targach jako czynnik aktywizacji obszarów recepcji*, Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia, 2010, nr 9(4).
11. Seweryn R., *Zastosowanie marketingu mix na runku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
12. Siskind B., *Marketing wystawienniczy*, Wolters Kluwer, Kraków 2012.
13. *Study on the competitiveness of the EU tourism industry*, European Commission 2009.
14. Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer, Kraków 2012.
15. Szromnik A., *Mierniki targowe – statystyczne kryteria i metody pomiaru oraz porządkowania rynku targowego*. /W:/ *Targi w gospodarce rynkowej*, red. nauk.: A. Szromnik, edu–Libri, Kraków – Legionowo 2014.
16. Szromnik A., *Targi i handel targowy*. /W:/ *Targi w gospodarce rynkowej*, red. nauk.: A. Szromnik, edu–Libri, Kraków – Legionowo 2014.
17. Szromnik A., *Targi jako rynek – próba syntezy zakresu pojęciowego i cech wyróżniających*. /W:/ *Targi w gospodarce rynkowej*, red. nauk.: A. Szromnik, edu–Libri, Kraków–Legionowo 2014.
18. *Targi w Polsce w 2010 roku*, PIPT, Poznań 2010.
19. *Targi w Polsce w 2011 roku*, PIPT, Poznań 2012.
20. *Targi w Polsce w 2012 roku*, PIPT, Poznań 2013.
21. *Targi w Polsce w 2013 roku*, PIPT, Poznań 2014.
22. *Targi w Polsce w 2014 roku*, PIPT, Poznań 2015.
23. Yuksel U., Voola R., *Travel trade shows: exploratory study of exhibitors' perceptions*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 2010, vol. 25, iss. 4.
24. Zumrova L., *Situation on Exhibition Markets in the CEE with a Special Emphasis on the Czech Republic*, Centrex, Budapest 2001.


Netografia

1. <http://www.targi.krakow.pl/pl/strona-glowna/targi/targi/23-miedzynarodowe-targi-wyposazenia-hoteli-i-gastronomii/o-impresie-fb8654-3cc24f/statystyka-z-ostatniej-edycji.html>.
2. http://www.tourism-strategy.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=15&lang=pl.
3. www.targi.krakow.pl.

Summary

THE INTEREST OF EXHIBITORS AND VISITORS HORECA FAIR IN KRAKOW IN THE YEARS 2010–2014

The paper discusses the selected issue in the field of the functioning of the fair market in Poland. The main aim is to present the interest of exhibitors and visitors of the HORECA fair in Krakow in the years 2010–2014. In the first part of the discussion it was paid attention to the selected characteristics describing the exhibition industry in Poland in the analyzed period. Then it was defined the key participants of fairs (exhibitors and visitors). In the last part of this research assessed the interest of exhibitors and visitors to the fair HORECA.



Rolę zarządzania w przedsiębiorstwie podkreśla jego ujęcie ekonomiczne, jako procesu opisanego działaniami układającymi się logicznie, w ujęciu zdeterminowanym, w ciąg funkcji zarządzania – procesu równoważnego takim czynnikiem, jak kapitał, praca i zasoby, którego rola w miarę postępu obecnej reindustrializacji, przemian gospodarczych, teorii ekonomii i świadomości globalnej, staje się coraz bardziej istotna. Wiodącymi obszarami zarządzania są wiedza i zasoby ludzkie, innowacje i jakość, finanse, marketing i logistyka, potencjał wytwórczy, ujmowane w płaszczyźnie strategicznej i operatywnej, ukierunkowane na wzrost konkurencyjności i rozwój przedsiębiorstwa. Większość z tych obszarów tworzy centrum zainteresowania i oś konstrukcyjną książki pt. „Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań”. Opisuje ona proces poszukiwania dróg rozwoju przedsiębiorstw, formułowane są w niej nowe sądy i oceny, koncepcje, modele i metody oraz kierunki i strategie zmian, właściwe współczesnym przedsiębiorstwom poddanym oddziaływaniu silnie zmiennego i złożonego otoczenia. Podjęta w książce problematyka wypełniona jest treściami, które w sposób logiczny i ścisły uwidaczniają cechę spójności rozważanych zagadnień. Całość rozważań Autorów została podzielona na pięć części tematycznych:

- I. Wiedza i zasoby ludzkie w tworzeniu sukcesu organizacji.
- II. Innowacyjność i jakość wyznacznikami ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa.
- III. Kształtowanie strategii, przewagi konkurencyjnej i kluczowych kompetencji.
- IV. Zarządzanie finansami, kapitał i funkcje kontrolne w przedsiębiorstwie.
- V. Doskonalenie metod i narzędzi w praktyce zarządzania.

Publikacja niniejsza wpisuje się w kolejny etap ponad 20-letniej już współpracy naukowo-badawczej w obszarze restrukturyzacji i zarządzania prowadzonej przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z innymi krajowymi i zagranicznymi środowiskami akademickimi oraz przedstawicielami praktyki gospodarczej. W ramach tej współpracy organizowane są m.in. konferencje, seminaria i sympozja naukowe, stanowiące platformę wymiany myśli i poglądów. Do tychczasowymi materialnymi rezultatami tego rodzaju współpracy w zakresie problematyki zarządzania są m.in. następujące publikacje książkowe, których redaktorami naukowymi i współautorami są pracownicy Katedry, wydane przez Fundację Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie:

- ▶ Jaki A., Sierpińska M. (red.) (2006), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2008), *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji. Z teorii i praktyki*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2008), *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (eds.) (2008), *Enterprises in the Face of 21st Century Challenges. Development – Management – Entrepreneurship*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2009), *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (eds.) (2010), *Enterprises Facing New Economic Challenges, Management – Development – Restructuring*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2010), *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie – strategia – analiza*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2010), *Współczesne problemy analizy ekonomicznej*,
- ▶ Jaki A., Kaczmarek J., Rojek T. (red.) (2011), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (eds.) (2011), *Global and Regional Challenges of the 21st Century Economy. Studies from Economics and Management*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2012), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – strategie – analiza*,
- ▶ Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (red.) (2013), *Zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji. Uwarunkowania – innowacje – strategie*,
- ▶ Borowiecki R., Chadam J., Kaczmarek J. (red.) (2013), *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych, Restrukturyzacja – zarządzanie – analiza*,
- ▶ Borowiecki R., Kaczmarek J. (red.) (2014), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – metody – procesy*,
- ▶ Jaki A., Rojek T. (eds.) (2014), *Managing Organizations in Changing Environment. Models – Concepts – Mechanisms*,
- ▶ Jaki A., Rojek T. (eds.) (2015), *Contemporary Conditions and Trends in Enterprise Management. Strategies – Mechanisms – Processes*,
- ▶ Kaczmarek J., Krzemiński P. (eds.) (2015), *Development, Innovation and Business Potential in View of Economic Changes*.