



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



ZARZĄDZANIE RESTRUKTURYZACJĄ

PROCESY I STRUKTURY W OBLICZU ZMIAN



Opracowanie i redakcja naukowa
ANDRZEJ JAKI, TOMASZ ROJEK

ZARZĄDZANIE RESTRUKTURYZACJĄ

Procesy i struktury w obliczu zmian

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

ZARZĄDZANIE RESTRUKTURYZACJĄ

Procesy i struktury w obliczu zmian

Opracowanie i redakcja naukowa:
Andrzej JAKI, Tomasz ROJEK

Kraków 2017

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

Janusz KRAŚNIAK

© Copyright by Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017

ISBN 978-83-65907-00-4 (wersja drukowana)

ISBN 978-83-65907-01-1 (pdf on-line)

Wydawnictwo:

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

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
-------------	---

CZEŚĆ I

PROCESY I OBSZARY ZMIAN W ORGANIZACJI

ROZDZIAŁ 1

*Katarzyna Grondys, Katarzyna Sukiennik, Tomasz Szczepanik,
Beata Skowron-Grabowska, Iga Kott*

ORGANIZACJA ZORIENTOWANA PROJEKTOWO	15
---	----

ROZDZIAŁ 2

Magdalena M. Stuss

ROLA I ZADANIA DZIAŁU HR W WARUNKACH FUZJI I PRZEJĘĆ	25
--	----

ROZDZIAŁ 3

Iwona Gawron, Teresa Myjak

ROLA MENEDŻERA W PROCESIE ZMIAN	33
---------------------------------------	----

ROZDZIAŁ 4

Paweł Łukasik

PRZEGLĄD BADAŃ NAD WYKORZYSTANIEM KONCEPCJI EMPOWERMENTU	43
--	----

CZEŚĆ II

KONCEPCJE I MODELE DOSKONALENIA ORGANIZACJI W WARUNKACH ZMIAN

ROZDZIAŁ 5

Justyna M. Bugaj, Marek Szarucki

ZAŁOŻENIA TEORETYCZNO-METODOLOGICZNE BUDOWY MODELU RESTRUKTURYZACJI UCZELNI PUBLICZNEJ	53
---	----

ROZDZIAŁ 6

Michał Baran

MODEL OCENY PROINNOWACYJNOŚCI WDROŻENIA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU INFORMATYCZNEGO	63
---	----

ROZDZIAŁ 7

Jan D. Antoszkiewicz, Paulina M. Wawrzekiewicz

NABYWANIE SYSTEMÓW ORGANIZACYJNYCH I ZARZĄDCZYCH DLA WPROWADZANIA INNOWACJI USPRAWNIAJĄCEJ FUNKCJONOWANIE FIRMY	71
--	----

ROZDZIAŁ 8

Bogusław Gulski

ZATRZYMYWANIE WARTOŚCI W MODELACH BIZNESU	83
---	----

ROZDZIAŁ 9

Janusz Nesterak, Michał Kowalski

DIAGNOZA WYKORZYSTANIA CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW	95
--	----

CZEŚĆ III

SEKTOROWE I REGIONALNE UWARUNKOWANIA PROCESÓW RESTRUKTURYZACJI

ROZDZIAŁ 10

Katarzyna Żmija

PROCESY INTEGRACYJNE JAKO CZYNNIK DYNAMIZUJĄCY RESTRUKTURYZACJĘ
POLSKIEGO ROLNICTWA111

ROZDZIAŁ 11

Sylvia Kowalska, Sylwia Łęgowik-Świącik

Małgorzata Łęgowik-Malolepsza, Marcin Stępień

SPOWOLNIENIE GOSPODARCZE A KONKURENCYJNOŚĆ
WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY TURYSTYCZNEJ 125

ROZDZIAŁ 12

Grażyna Światowy, Krzysztof Kuźniak

RESTRUKTURYZACJA INSTYTUCJI KULTURY A DEFINIOWANIE OCZEKIWAŃ NABYWCÓW . . . 135

ROZDZIAŁ 13

Marek Krannich, Jan Brzóska

MODEL BIZNESU REGIONALNEGO OPERATORA REWITALIZACJI – KOMPONENT STRATEGII
ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO 145

CZĘŚĆ IV

■

ANALIZA DETERMINANT ORAZ EFEKTÓW PROCESÓW RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

ROZDZIAŁ 14

Marek Dziura, Ewa Zieleniec

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO ALTERNATYWA DLA JEGO UPADŁOŚCI . . . 161

ROZDZIAŁ 15

Aleksandra Gąsior

RESTRUKTURYZACJA A POPRAWA ASPEKTÓW EKOLOGICZNYCH
W DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH 173

ROZDZIAŁ 16

Marek Dziura, Joanna Kiesz

ANALIZA PROCESU RESTRUKTURYZACJI ZATRUDNIENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE 183

WSTĘP

Współczesna gospodarka jest gospodarką ciągłych zmian zachodzących zarówno na rynku, jako naturalnym otoczeniu funkcjonowania podmiotów sfery realnej i regulacyjnej, jak i zmian wewnętrznych odnoszących się do wykorzystywanych zasobów oraz zakresu i struktury działalności współczesnych podmiotów. Niestabilność oraz towarzysząca jej nieprzewidywalność warunków tego otoczenia powodują, iż wspomniane powyżej zmiany w obrębie gospodarki przejawiają się m.in. w zmieniających się potrzebach rynku, uwarunkowaniach społeczno-kulturowych czy przeobrażeniach w zakresie stosowanych zasobów, tj. technologii, techniki, kapitału, prawa i wiedzy jako sił napędowych gospodarki. Czynniki te mają bezpośredni wpływ na działania, a szerzej przeobrażenia dokonywane w różnych sferach przedsiębiorstwa. Umiejętność racjonalnego działania, przystosowania się do nowych okoliczności wewnętrznych i zewnętrznych, elastyczne i stosowne do sytuacji reagowanie na dokonujące się zmiany, to tylko niektóre atrybuty procesu zarządzania, odpowiedzialnego za efektywne dostosowanie się do zmian. Przytoczone tu uwarunkowania implikują potrzeby dostosowania wykorzystywanych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania do wymienionych zmian, aby dzięki właściwemu doborowi zasobów gospodarczych, ich odpowiedniemu powiązaniu ze sobą, jak również wykorzystaniu właściwych metod prowadzenia działalności, móc skutecznie i efektywnie realizować założone cele. Taki sposób rozumienia zarządzania, jako procesu formułowania celów organizacji oraz wskazywania sposobów ich osiągnięcia ma wysoce uniwersalny charakter. Odnosi się on bowiem do wszystkich rodzajów organizacji, które niezależnie od różnych motywów swojego działania, mają charakter celowy i charakteryzują się permanentnym dążeniem do realizacji przyjętych celów.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w tak określonej gospodarce podlegają zatem nieustannej ewolucji, dostosowując cele, funkcje i zadania oraz metody organizacji pracy i zarządzania do zmieniających się warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Źródeł ewoluowania i zmiany ich zachowań należy się doszukiwać w przedstawionych już współczesnych uwarunkowaniach rynkowych, które z jednej strony stwarzają nowe szanse dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, z drugiej zaś strony stawiają przed nimi nowe wymagania oraz wyzwania. O efektach i przyszłych możliwościach rozwojowych podmiotów gospodarczych i instytucji decydują zatem szybkość i trafność identyfikacji zmian zachodzących w otoczeniu, właściwa analiza i ocena oraz elastyczność i gotowość do reorientowania działalności przedsiębiorstw w kierunku odpowiedniego zorganizowania istniejących i nowych struktur względem rynku i sytuacji kryzysowych, postrzegania klientów i konkurentów, jako nieodłącznych elementów swojej działalności, wytworzenia zdolności do pokonywania oporu otoczenia i kreowania własnego potencjału strategicznego.

W związku z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem gospodarczym, przedsiębiorstwa stawiane są zatem przed szerokim wachlarzem potrzeb, celów oraz wyzwań jakie niesie za sobą prowadzenie działalności w obecnych realiach rynkowych. Dlatego też podejmują one wielokrotnie decyzje

o wprowadzeniu zmian w zakresie prowadzonej działalności, mających na celu wzrost, ekspansję, chęć zachowania posiadanej już pozycji rynkowej, bądź też niejednokrotnie proces zmian traktują jako sposób ochrony przed upadłością. Pamiętać przy tym należy, że z racji swej istoty, zmiana jest procesem ciągłym, a jej wprowadzenie winno się cechować celowością, czyli założeniem wystąpienia w konsekwencji jej wprowadzenia określonego skutku. Zmiany wyrażają się w przekształceniach elementów przedsiębiorstwa i powiązań między nimi oraz relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. W tym kontekście pojawia się automatycznie pojęcie restrukturyzacji, rozumianej jako proces systemowej przebudowy, modernizacji lub przekształcenia i uwspółcześnienia struktury organizacyjnej oraz zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa. Proces ten ma wielorakie przesłanki, złożony charakter, lecz zawsze wpisuje się w mechanizm koniecznych zmian podmiotu gospodarującego. Zmiany potrzeb klientów, wzrost konkurencyjności innych podmiotów, oczekiwania kontrahentów, zmiany regulacji prawnych, to tylko niektóre z czynników mających bezpośredni wpływ na podjęcie przez przedsiębiorstwo decyzji o restrukturyzacji prowadzonej działalności gospodarczej. Restrukturyzacja to zawsze proces znaczących przeobrażeń koncepcji i praktycznych rozwiązań funkcjonalnych przedsiębiorstwa, w taki sposób, aby uzyskało ono konkurencyjną pozycję zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym.

Działania restrukturyzacyjne są najczęściej wywołane kryzysową sytuacją wewnętrzną przedsiębiorstwa lub zmianami zachodzącymi w jego otoczeniu. Celowa przebudowa infrastruktury, sposobu zarządzania lub struktury zatrudnienia ma za zadanie unowocześnić bądź usprawnić funkcjonowanie i dostosować działalność przedsiębiorstwa do wymogów otoczenia. Przyczyny wprowadzania restrukturyzacji tkwią we współwystępowaniu napięć i słabości w systemie zarządzania. Proces restrukturyzacji ma do spełnienia podstawowe cele: wprowadzenie przedsiębiorstwa na tor rozwoju zbliżony do kierunku zmian, które zachodzą w jego otoczeniu, a także przystosowanie działalności do efektywnego funkcjonowania w nowych warunkach. W dłuższej perspektywie jako cele restrukturyzacji najczęściej wymienia się zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego produktów przez zbudowanie przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do wybranych elementów jego funkcjonowania, doprowadzenie do zakładanych wyników ekonomicznych, zwłaszcza do ograniczenia kosztów i wypracowania zysku na poziomie pozwalającym na rozwój przedsiębiorstwa, jak również maksymalizację wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Konsekwencją przytoczonej powyżej diagnozy otoczenia gospodarczego oraz potrzeb w zakresie możliwości efektywnego prowadzenia działalności gospodarczej staje się potrzeba zmian w procesach zarządzania współczesnymi organizacjami. Odnosi się to zarówno do ewolucji dotychczas wykorzystywanych koncepcji, metod i instrumentów zarządzania, jak i do implementowania całkowicie nowych rozwiązań w tym zakresie. Stąd niniejsza publikacja przyjęła za swój podstawowy cel prezentację, analizę i egemplifikację uwarunkowań funkcjonowania współczesnej gospodarki, identyfikacji jej determinant, jak również prezentację koncepcji, modeli i narzędzi zarządzania współczesnymi organizacjami w warunkach zmieniającego się otoczenia gospodarczego, społecznego i politycznego, ze szczególnym uwzględnieniem roli, celów i zadań procesu restrukturyzacji, pojmowanego jako antidotum na zdiagnozowane wcześniej problemy i uwarunkowania. Częstkowe zagadnienia składające się na realizację tego celu zostały wyeksponowane w postaci następujących czterech części prezentowanej pracy:

1. Procesy i obszary zmian w organizacji.
2. Koncepcje i modele doskonalenia organizacji w warunkach zmian.
3. Sektorowe i regionalne uwarunkowania procesów restrukturyzacji.
4. Analiza determinant oraz efektów procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Niniejsza książka ma charakter studium teoretyczno – poznawczego i metodycznego, którego celem jest prezentacja i systematyka dorobku naukowego oraz praktycznego, dotyczącego wybranych obszarów tematycznych, dyskusja i krytyczna ocena tego dorobku oraz przedstawienie własnych

przemyśleń i propozycji w zakresie analizowanych kwestii i problemów. Przekazując do rąk Czytelników omawianą pracę, wyrażamy przekonanie, że publikacja ta w przedstawionym ujęciu jest w pełni uzasadniona, zarówno ze względów teoretyczno – poznawczych, praktycznych, jak i dydaktycznych. Może ona stanowić punkt odniesienia dla nowych przemyśleń, dociekań, polemik, analiz i krytycznej dyskusji nad przedstawionymi problemami. Zaangażowanie szerokiego grona Autorów umożliwiło zaprezentowanie omawianych zagadnień w sposób szeroki i wielowątkowy. Jako redaktorzy nauki niniejszego opracowania wyrażamy serdeczne podziękowanie wszystkim Autorom za przyjęcie zaproszenia do współtworzenia publikacji i podzielenia się z Czytelnikami wynikami prowadzonych przez siebie badań.

Andrzej Jaki, Tomasz Rojek

CZĘŚĆ I

PROCESY I OBSZARY ZMIAN W ORGANIZACJI

Katarzyna Grondys, Katarzyna Sukiennik, Tomasz Szczepanik
Beata Skowron-Grabowska, Iga Kott
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

ORGANIZACJA ZORIENTOWANA PROJEKTOWO

Streszczenie

Nowe wyzwania i wysoka kastomizacja zleceń powodują, że wiele produktów wymaga indywidualnego podejścia zarówno do procesu produkcji, jak i relacji z klientem. Zasięg koncepcji projektowej wymaga zmiany sposobu zarządzania podmiotem i co za tym idzie także często zmiany struktury organizacyjnej firmy. Koncepcja opiera się na kilku założeniach i stawia określone wyzwania, które zostały zaprezentowane w treści artykułu w oparciu o analizę empiryczną. Celem artykułu jest prezentacja podejścia projektowego w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

* * *

1. Wprowadzenie

Zrozumienie oddziaływania realizacji projektów na powodzenie działalności jest znaczącym czynnikiem rozwoju podejścia projektowego w okresie ostatniej dekady. Zmiana podejścia do zarządzania organizacją jest pewną formą odstąpienia od zarządzania stałymi, prostymi i powtarzalnymi procesami, jakie towarzyszyły organizacji, gdy rynek był bardziej przewidywalny¹. Zmienne otoczenie, w którym funkcjonują obecnie przedsiębiorstwa, w znaczący sposób wpływa na sposób prowadzenia działalności, skłaniając podmioty do indywidualnego reagowania na zachodzące zmiany. Dlatego też współczesne organizacje poddawane ciągłym modyfikacjom wymagają implementacji nowej filozofii biznesu, która pozwoli rozwijać się organizacji na rynku globalnym, poprawi pozycję konkurencyjną oraz ograniczy ewentualny możliwych strat². Przygotowanie jednego i większej liczby projektów we wskazanym czasie i zgodnie z określonymi kryteriami wymaga jednocześnie sprawnego zarządzania.

B. Niedbała wyróżnia kilka rodzajów zarządzania projektami:

¹ A. Puto, K. Brendzel-Skowera, *Zmiana jako warunek i przesłanka rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana jako warunek i przesłanka rozwoju przedsiębiorstwa*, Monografia. Red. nauk. H. Kościelniak, B. Skowron-Grabowska, Sekcja Wydawnictw WZPCz, Częstochowa 2012, s. 113-115.

² W. Janasz, *Strategiczne podejście do zarządzania organizacjami*, [w:] *Zarządzanie projektami w organizacji*, red. K. Janasz, J. Wiśniewska, Difin, Warszawa 2014, s. 17.

- *zarządzanie projektem* – zarządzanie zadaniami projektowymi przez kierownika projektu;
- *zarządzanie projektami* – wdrażanie wielu projektów jednocześnie bez bezpośredniego udziału w którymkolwiek z nich;
- *zarządzanie przez projekty* – idea zarządzania organizacją, która realizuje swoją działalność poprzez wdrażanie projektów³.

A. Pachura wśród podejść do zarządzania projektami wyróżnia także „projekt w sieci”, którego realizacja odbywa się poprzez realizowanie zadań projektowych z uwzględnieniem złożonych sieci organizacyjnych⁴.

Interesująca i dość nowa, stosowana w dużych przedsiębiorstwach, jest realizacja podstawowej działalności na skutek zarządzania przez projekty. Jest to tak zwane podejście projektowe, polegająca na tworzeniu w podmiocie niezależnych struktur organizacyjnych, których zadaniem jest realizacja określonych projektów⁵. Każdy pojedynczy projekt wykonywany w przedsiębiorstwie przyjmuje w takim przypadku cechy nośnika zmian.

2. Geneza podejścia projektowego

Podejście projektowe znajduje swoje źródło w systemowej koncepcji zarządzania procesami w organizacjach, która bazuje na metodzie zarządzania projektami, a jej implementacja możliwa jest w podmiotach gospodarczych, instytucjach publicznych oraz organizacjach pozarządowych⁶.

Początki zarządzania projektowego w organizacji obserwowano już kilkanaście lat temu⁷. F. Krawiec zauważa, że „tradycyjny system zarządzania został zastąpiony przez zarządzanie przez projekty, które jest wysoce efektywne i szybko dostosowuje się do nowych czynników wewnętrznych i zewnętrznych”⁸. Podejście projektowe wyparło więc tzw. podejście obiektowe inaczej statyczne, związane z tradycyjnym zarządzaniem organizacją, ukierunkowane na harmonizację prostych i powtarzalnych zadań, które okazały się nieskuteczne w stale zmieniającym się otoczeniu. Tradycyjne zarządzanie zwolniło więc miejsca zarządzaniu niepowtarzalnemu i złożonemu, odpowiadającemu wymaganiom turbulentnego rynku⁹.

Podejście projektowe polega na gromadzeniu zespołów zadaniowych, których celem jest dostarczenie zleceniodawcy określonego produktu lub usługi w określonym czasie i z wykorzystaniem określonych środków pieniężnych¹⁰. Wiąże się ono z wdrożeniem wielu zmian w dotychczasowym stylu i sposobach zarządzania. Celem jego wprowadzenia jest utworzenie takiego nowego modelu zarządzania, który umożliwi połączenie wizji przyszłości z obecnym doświadczeniem przy równoczesnym redukowaniu ryzyka działalności¹¹.

³ B. Niedbała, *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 19.

⁴ A. Pachura, „Projekt w sieci” jako podejście w zarządzaniu projektami, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* T.18.Cz.2. Z3/2017, s. 266.

⁵ A. Parafian, *Kluczowe korzyści z wdrożenia systemu PPM (Project Portfolio Management) w organizacji*, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2014, s. 1.

⁶ J. Strojny, *Kultura projektowa – parametry oceny i wpływ na przebieg projektów*, *Humanities and Social Sciences*, Vol. XVIII, 20 (1/2013), s. 105.

⁷ A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa 2007, s. 39.

⁸ F. Krawiec, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktem i usługi*, Difin, Warszawa 2000, s. 14.

⁹ J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami. Ludzie-procedury-wyniki*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 13.

¹⁰ Z. Chrościński, *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 2.

¹¹ J. Wiśniewska, *Projekty w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, Nr 38, t. 1, Szczecin 2014, s.73

3. Korzyści z podejścia projektowego dla organizacji

Podejście to ma swoje źródło w zdolności organizacji do podejmowania i przeprowadzania zmian, które postrzegane są jako jeden z kluczowych czynników sukcesu przetrwania podmiotu na rynku¹². Wykorzystanie podejścia projektowego usprawnia wprowadzanie zmian w sposób zaplanowany i zorganizowany, dlatego też stanowi właściwe uzupełnienie tegoż procesu.

Według W. Walczaka wdrożenie podejścia projektowego może przyczynić się do:

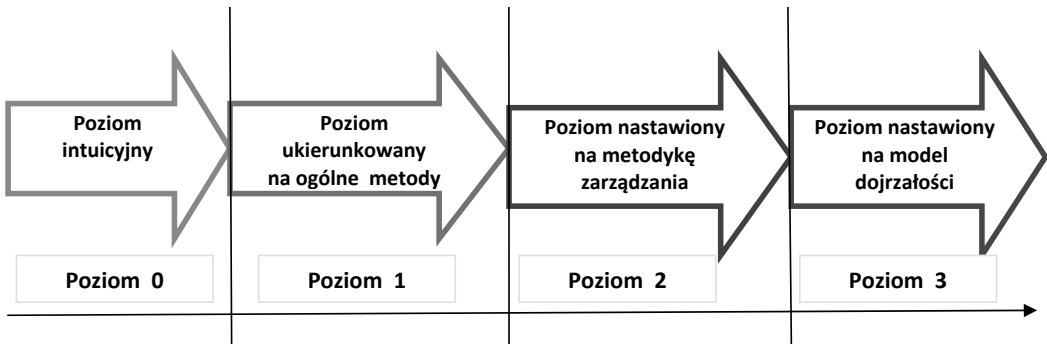
- budowania pozytywnego wizerunku organizacji,
- zdobywania wiedzy i doświadczenia,
- poprawy sprawności zarządzania podmiotem,
- pozyskiwania nowych umiejętności poprzez kooperację z innymi podmiotami,
- poprawy pozycji konkurencyjnej,
- poszerzenia oferty produktów/usług, umożliwiając grono odbiorców¹³.

Poprzez wykorzystanie zasobów majątkowych, informacji, wiedzy oraz postępowania zgodnie z określonymi procedurami projektowymi – organizacja kreuje swój kapitał intelektualny i tym samym zwiększa swoją wartość biznesową, można więc powiedzieć, że podejście projektowe generuje nową wartość w organizacji.

4. Ocena dojrzałości projektowej organizacji

W oparciu o dotychczasowe zachowania i praktyki S. Gasik opracował czterostopniowy model dojrzałości zarządzania projektami przedstawiający poziomy usprawniania organizacji ukierunkowane na podejście projektowe (rys.1). Model ten obejmuje cztery poziomy. Poziom zerowy dotyczy tych przedsiębiorstw, w których z uwagi na ograniczoną świadomość wykonywania projektów i w związku z tym brak metodycznych podstaw w tym zakresie, zarządzanie projektami jak i jego rozwój ma charakter intuicyjny.

Rysunek 1: Czterostopniowy model dojrzałości zarządzania projektami



Źródło: S. Gasik, *Meta-model dojrzałości zarządzania projektami*, <http://www.sybena.pl/dokumenty/MD-Meta-model-dojrzalosci-zarzadzania-projektami-V1.0.pdf> (11.11.2013), s.77

¹² A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ...op.cit*, s. 39.

¹³ W. Walczak, *Współczesna ekonomia nr 1/2010*, Kwartalnik wyższej szkoły finansów i zarządzania w Warszawie, Warszawa 2010, s. 188.

Poziom pierwszy zarządzania projektami jest częścią zarządzania przedsiębiorstwem, a wszelkiego rodzaju usprawnienia wykonywane są w oparciu o techniki i metody optymalizacji procesów biznesowych. Poziom drugi obserwuje się w przedsiębiorstwach, które korzystają z metodyki zarządzania projektami, co po pierwsze powoduje, że zarządzanie nie jest przypadkowe, po drugie w istotny sposób zwiększa dojrzałość projektową. Poziom trzeci oznacza najbardziej dojrzałe organizacje pod względem zarządzania projektami.

Obserwacja obecnych trendów zarządzania projektami pokazuje, że przeważająca liczba projektów jest planowana i wdrażana w przedsiębiorstwach nieprojektowych. Dysponowanie przez nich wspólnymi zasobami wymusza na nich centralne zarządzanie oraz realizacją kluczowych działań na płaszczyźnie wieloprojektowej. To z kolei zwiększa znaczenie programów traktowanych jako zbiór powiązanych ze sobą projektów, zarządzanych w sposób zharmonizowany w celu osiągnięcia efektu synergii¹⁴. Sukces rynkowy przedsiębiorstw coraz częściej uzależniony jest od powodzenia programów i pojedynczych projektów, co wymaga wyznaczania priorytetów projektów w odniesieniu do strategii zarządzania przedsiębiorstwami projektowymi.

Tabela 1: Cele i wyzwania realizowane z pomocą podejścia projektowego

Cel	Wyzwanie
Ze względu na globalny charakter implementowanych projektów należało określić specyfikację produktów w taki sposób, aby umożliwić ich produkcję w dowolnym regionie świata.	Z uwagi na różnice w dostępności materiałów służących do produkcji komponentów, rodzaju stosowanej technologii czy specyficznych wymaganiach danego rynku, zadanie to nie było łatwe. Przykładowo materiały łatwo dostępne w na terenie Europy, wykorzystywane do produkcji w Europie i przeznaczone na rynek europejski, nie są dostępne w Stanach Zjednoczonych, Meksyku czy Chinach. W takiej sytuacji określana jest specyfikacja produktu z udziałem alternatywnych materiałów, które zapewnią podobne parametry użytkowania jak te pierwotne.
Zapewnienie odpowiedniej strategii produkcyjnej poprzez wykorzystanie wysokiej jakości półproduktów.	Z uwagi na fakt, że możliwości produkcyjne oddziałów europejskich firmy zostały w pełni wykorzystane a instalowanie kolejnych linii produkcyjnych nie zawsze jest ekonomicznie uzasadnione, coraz więcej produktów będących przedmiotem nowych projektów będzie składało się z komponentów dostarczanych z innych kontynentów.
Zapewnienie ciągłego wsparcia licznych projektów w obszarze dostępnych rozwiązań konstrukcyjnych modyfikowanych zgodnie z indywidualnymi potrzebami klientów.	Zdolność zarządzania wieloma projektami wymaga dużego doświadczenia i nowych umiejętności. Przedsiębiorstwo nigdy wcześniej nie miało do czynienia z tak dużą ilością całkowicie nowych przedsięwzięć.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanej firmy

¹⁴ I. Łapuńska, I. Pisz, *Historyczne uwarunkowania i współczesne trendy rozwojowe w zarządzaniu projektami*, Tom 1, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane 2015, s. 804.

5. Podejście projektowym w ujęciu praktycznym

Przedmiotem obserwacji było duże przedsiębiorstwo działające w branży motoryzacyjnej, posiadające swoje oddziały w Polsce i zagranicą. Celem opisywanych zmian organizacyjnych była konieczność przemiany istniejących linii produktowych w Polsce w jeden spójny zespół nowych technologii. Punktem centralnym nowej organizacji przedsiębiorstwa było utworzenie zespołów dla poszczególnych procesów. Motywacją do zmian był rozwój dotychczasowej strategii produkcyjnej całego przedsiębiorstwa, która była wynikiem nawiązania nowych relacji biznesowych i związanych z tym nowych zleceń produkcyjnych o wysokiej złożoności i różnorodności wymagań klientów. W związku ze zmianami przed organizacją pojawiły się nowe wyzwania (tabela 1).

6. Etapy wprowadzania podejścia projektowego

Podmiot z uwagi na dynamiczny rozwój związany z przyjęciem nowych zleceń produkcyjnych podjął decyzję o zmianie stylu zarządzania. W celu zrozumienia organizacji oraz wszystkich powiązań i procesów jakie zachodzą w codziennej pracy w obszarze nowych technologii:

- zdefiniowano bieżące problemy w zarządzaniu podstawowymi procesami;
- przeanalizowano przyczyny zidentyfikowanych problemów;
- wykreowano i zdefiniowano nowe sposoby rozwiązywania trudności.

Organizacja zaczęła realizować swoją nowo wypracowaną wizję poprzez wyznaczenie konkretnych następujących po sobie działań, będących elementami długofalowej strategii. Priorytetem było uporządkowane i innowacyjne podejście, które wykorzystuje zaangażowanie pracowników do ciągłego doskonalenia organizacji i rozwiązywania problemów u źródła ich powstawania. Założenia te ukierunkowane były przede wszystkim na wysoko zróżnicowaną produkcję wynikającą z różnych potrzeb wielu odbiorców oraz dynamicznie zmieniające się otoczenie globalne. Jednocześnie przedsiębiorstwo, mając na uwadze maksymalizację wartości dodanej dostarczanych produktów i usług, ukierunkowuje swoje działania na wypracowanie najlepszych praktyk dla realizowanych w nim procesów operacyjnych.

7. Tworzenie zespołów projektowych

W celu zaspokojenia nowych potrzeb dalsze działania skoncentrowano na tworzeniu zespołów projektowych i centrów doskonałości (Center of Excellence) w kraju i zagranicą, zapewniające wyszczuplenie procesów produkcyjnych oraz ich unifikację i standaryzację. Każdy odbiorca z uwagi na indywidualne potrzeby, wymagał szczególnej uwagi i zaangażowania w formie ścisłej współpracy, począwszy od oferty poprzez rozwój produktu, walidację aż do uruchomienia produkcji seryjnej. Działania powstałych w tym celu zespołów projektowych zorientowane zostały na poszczególnych klientach. Wiązało się to jednocześnie z koniecznością uruchomienia wielu nowych projektów, co spowodowało powołanie specjalnej jednostki organizacyjnej zarządzania projektowego, w ramach której wyłonieni zostali liderzy poszczególnych projektów.

Prace nad wdrażaniem nowego podejścia wymusiły podjęcie niestandardowych procedur. Skutkiem było przygotowanie liderów projektów do dzielenia się zdobytą wiedzą i umiejętnościami z resztą zespołu projektowego w celu ciągłego doskonalenia bieżących zadań przedsiębiorstwa. Przede wszystkim zorganizowano warsztaty szkoleniowe ukierunkowane na przedstawienie konkretnych przykładów i rozwiązań w zakresie realizacji nowych zleceń produkcyjnych. W wyniku odbytych zajęć kierownicy grup projektowych przeanalizowali zagadnienia odnoszące się do:

- sposobów rozpoczęcia projektu,
- identyfikacji potrzeb i budowania strategii zarządzania projektami,
- planowania,

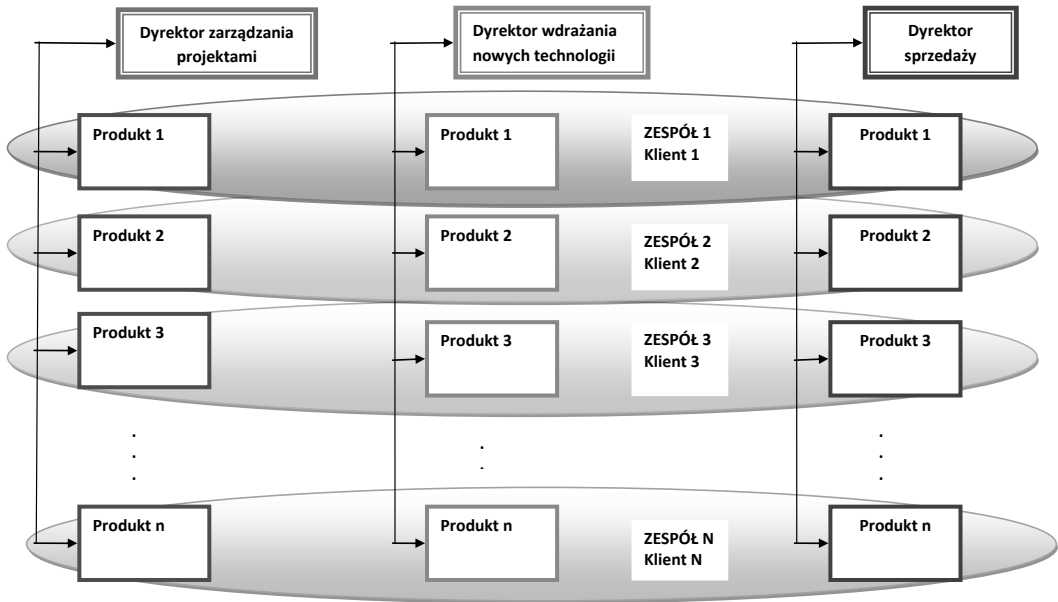
- wskazania sposobów komunikacji i kontroli,
- zarządzania ryzykiem,
- zarządzania jakością projektów i produktów itp.

Przy wsparciu dedykowanych aplikacji oraz przedstawicieli sprzedaży zadaniem każdego z zespołów było zapewnienie skutecznego oraz zgodnego z wymaganiami klienta uruchomienia nowych przedsięwzięć.

8. Zmiany w strukturze organizacyjnej

Działania podejmowane przez kilka ostatnich lat ukierunkowane były na wdrażanie nowych technologii oraz dostosowanie organizacji do coraz większych wymagań rynku i nowych wyzwań z otoczenia. W celu poprawy efektywności pracy i w wyniku wdrożenia podejścia projektowego zmianie uległa struktura organizacyjna: z tradycyjnej podzielonej na poszczególne obszary odpowiedzialności na organizację macierzową wymuszającą poprawę jakości wdrażanych projektów i wyrobów (rys.2).

Rysunek 2: Struktura macierzowo-projektowa w badanej podmiocie



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanej firmy

Dla potrzeb zdobywania nowych rynków utworzony został specjalny zespół wsparcia relacji biznesowej z klientem (customer business team – CBT). Z kolei w celu zwiększenia efektywności zarządzania projektami zaktualizowano działania planowania i organizacji w obszarze inżynierii produktu. Z dotychczasowej struktury tego obszaru wydzielono zespół inżynierii oprogramowania, którego głównym celem było zapewnienie wsparcia technicznego klientów w ramach poszczególnych CBT. Jednocześnie zmierzenie się z dużą liczbą różnorodnych projektów, wymusiło na poziomie technologii utworzenie zespołów inżynierii produkcji oraz zespół nowych uruchomień, zintegrowanych w ramach nowo utworzonej struktury organizacyjnej.

Powstała struktura macierzowa zorientowana została na efektywną interdyscyplinarną pracę zespołową, wymuszającą wzrost efektywności produkcji i poprawę jakości sprzedawanych produktów. Wprowadzone zmiany organizacyjne miały na celu wspierać skuteczne uruchomienia i utrzymanie nowych projektów w czasie. Najistotniejszym zadaniem zespołów wspieranych przez obszar wdrażania nowych technologii oraz specjalistów i managerów sprzedaży, była koordynacja wszystkich działań począwszy od procesu ofertowego do uruchomienia produkcji wraz z wdrażaniem zmian w produktach podczas całego okresu ich produkcji.

9. Rola zespołów projektowych w realizacji podejścia projektowego

Wszystkie nowe projekty wymagały dostosowania organizacji na wielu płaszczyznach, obejmując zarządzanie kontraktami, opracowanie technologii produkcji, zapewnienie wsparcia technicznego klientów, certyfikacje produktów i procesów do zakupu lub adaptacji wyposażenia w maszyny i urządzenia oraz wdrożenie nowej produkcji.

Zakres odpowiedzialności i zadania realizowane w ramach nowoutworzonych multifunkcyjnych zespołów projektowych wymagały zmiany w podejściu do zarządzania. Działania w obszarze inżynieringu i rozwoju wyrobu wiązały się ze wzrostem zaangażowania wielu osób, aby zamówiony produkt był zgodny z wymogami klienta, wykonany na czas, po określonych kosztach oraz spełniający parametry techniczne wyrobu. Poprzedzająca wynik końcowy praca zespołów projektowych stanowi kluczowy czynnik sukcesu, który warunkowany jest jakością wykonywanych zadań, sprawną komunikacją między zespołami oraz odpowiednim zrozumieniem i przekazaniem wymagań klienta. Na skutek przekształceń zmianie uległ zakres obowiązków wykonywanych przez dotychczasowe zespoły produkcyjne, gdzie priorytetem był wysoki poziom efektywności pracy zasobów ludzkich.

10. Korzyści z wdrożonych zmian

Finalnie, przedsiębiorstwo które stanęło przed wieloma problemami uniemożliwiającymi jej dynamiczny rozwój, zdecydowało się na zmianę podejścia do zarządzania organizacją. Analizowane przedsiębiorstwo stanęło przed realną szansą zwiększenia swoich obrotów oraz powiększenia swojego rynku. Nagły wzrost zleceń produkcyjnych dla nowych klientów wymusił na organizacji sprawne uzupełnienie luki kompetencyjnej, u podstaw którego znalazły się następujące cele biznesowe:

- zredukowanie kosztów utraconych możliwości poprzez zwiększenie zdolności produkcyjnych,
- zoptymalizowanie działań poprzez zwiększenie kontroli ich realizacji z jednoczesnym ograniczaniem budżetu projektów,
- zwiększenie poziomu obsługi klienta poprzez poprawę przejrzystości warunków kooperacji oraz lepszą kontrolę jakości produktów,
- wzrost liczby projektów zakończonych sukcesem, zrealizowanych w zakładanym czasie i budżecie, poprzez wzrost skuteczności działań kierowników projektu.

Podsumowując, spośród wielu korzyści wynikających z wprowadzonych zmian, na szczególną uwagę zasługuje stworzenie zespołów odpowiedzialnych za całość produkcji i złożenia określonego podzespołu, integracja i poprawa komunikacji między obszarami produkcji i specyfikacji technicznej, zwiększenie efektywności pracy zespołowej oraz wydzielenie zespołu odpowiedzialnego za wsparcie fazy montażu produktów. Proces implementacji podejścia projektowego ciągle trwa. W wyniku podjętych działań badane przedsiębiorstwo nadal się rozwija, wprowadzając coraz większe i coraz bardziej złożone projekty. Ponadto za dużą korzyść w zmianie zarządzania uznaje się dzielenie się najlepszymi praktykami pomiędzy europejskimi fabrykami.

11. Zakończenie

Zakładając, że umiejętność organizacji do podejmowania i przeprowadzania zmian staje się obecnie jednym z kryteriów sukcesu firmy, obserwuje się szczególne znaczenie podejścia projektowego w procesie strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Zmiany otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja, znacząco oddziałują na sposób prowadzenia działalności ukierunkowanej na implementację podejścia projektowego. Projekty stanowią narzędzie nowego sposobu skutecznego zarządzania organizacją. Ich właściwe i uporządkowane wykonanie determinuje pozyskiwanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, powodując wzrost wartości podmiotu. Co więcej, można stwierdzić, że projekty powinny stanowić centralny punkt w procesie strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem.

Wdrożenie podejścia projektowego w organizacji przyczynia się głównie do poprawy pozycji konkurencyjnej, podniesienia wydajności zarządzania, poszerzenia oferty produktowej produktów, zdobycia nowej wiedzy i umiejętności między innymi poprzez kooperację z innymi organizacjami czy kształtowania korzystnego wizerunku firmy. Efektywne zarządzanie wymaga nie tylko złożonego procesu planowania i sprawnej kooperacji, ale często także zmiany organizacji zadań oraz nieograniczenia się wyłącznie do obowiązującej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
2. Gasik S., *Meta-model dojrzałości zarządzania projektami*, <http://www.sybena.pl/dokumenty/MD-Meta-model-dojrzalosci-zarzadzania-projektami-V1.0.pdf>.
3. Janasz W., *Strategiczne podejście do zarządzania organizacjami*, [w:] Zarządzanie projektami w organizacji, red. Janasz K., Wiśniewska J., Difin, Warszawa 2014.
4. Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami. Ludzie-procedury-wyniki*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
5. Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000.
6. Łapuńska I., Pisz I., *Historyczne uwarunkowania i współczesne trendy rozwojowe w zarządzaniu projektami*, Tom 1, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane 2015.
7. Niedbała B., *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
8. Pachura A., „Projekt w sieci” jako podejście w zarządzaniu projektami, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* T.18.Cz.2. Z3/2017.
9. Parafian A., *Kluczowe korzyści z wdrożenia systemu PPM (Project Portfolio Management) w organizacji*, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2014.
10. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa 2007.
11. Puto A., Brendzel-Skowera K., *Zmiana jako warunek i przesłanka rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana jako warunek i przesłanka rozwoju przedsiębiorstwa*, Monografia. Red. nauk. H. Kościelniak, B. Skowron-Grabowska, Sekcja Wydawnictw WZPCz, Częstochowa 2012.
12. Strojny J., *Kultura projektowa – parametry oceny i wpływ na przebieg projektów*, *Humanities and Social Sciences*, Vol. XVIII, 20 (1/2013).
13. Walczak W., *Współczesna ekonomia nr 1/2010*, Kwartalnik wyższej szkoły finansów i zarządzania w Warszawie, Warszawa 2010.
14. Wiśniewska J., *Projekty w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, Nr 38, t. 1, Szczecin 2014.

Summary

PROJECT ORIENTED ORGANISATION

The manufacturing process and the customer relationship. The scope of the project concept requires a change in the way the subject is managed and, as a consequence, changes in the organizational structure of the company. The concept is based on several assumptions and addresses some of the challenges that have been presented in the article on the basis of empirical analysis. The aim of the article is to present a project approach in strategic business management. New challenges and high orders customization mean that many products require an individual approach to both.

Magdalena M. Stuss
Katedra Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński

ROLA I ZADANIA DZIAŁU HR W WARUNKACH FUZJI I PRZEJEĆ

Streszczenie

Opracowanie prezentuje diagnozę roli i zadań działu HR w warunkach zmian jakimi są fuzje i przejęcia. W procesie badawczym skoncentrowano się na analizie zagadnień, które są często pomijane lub pomniejszane w trakcie realizacji transakcji integracyjnych. Wskazano również konieczne podejścia do tej problematyki w praktyce przedsiębiorstw.

* * *

1. Wprowadzenie

Procesy fuzji i przejęć przedsiębiorstw pojawiły się na przełomie XIX i XX wieku w wyniku zwiększenia rozmiarów prowadzonej działalności przy jednoczesnym braku regulacji ograniczających procesy koncentracji, co przyczyniło się do działań integracyjnych. Obecnie dziś na rynkach światowych międzynarodowe korporacje powstawały w większości na drodze łączenia się bądź przejmowania innych podmiotów gospodarczych.

Zaostrzająca się konkurencja, globalizacja gospodarki światowej, znoszenie barier w przepływach kapitału, produktów i ludzi, dynamiczne nowych sposoby komunikacji takie jak internet czy media społecznościowe oraz pojawienie się nowych produktów na rynkach przyspieszają i potęgują działania koncentracyjne.

Wielość podejść i rozwiązań stosowanych w tych transakcjach powoduje, że często całkowicie różne procesy gospodarcze określa się tym samym mianem. W literaturze anglojęzycznej najczęściej używa się ogólnego terminu: *Mergers and Acquisitions* (w skrócie M&A) tłumaczonego na język polski jako fuzje i przejęcia. Termin *merger* – fuzja używany jest do określenia połączenia przedsiębiorstw, podczas gdy termin *takeover* – przejęcie stosuje się w przypadku procesu nabywania jednego przedsiębiorstwa przez inne. Dosty często stosowane są także takie terminy jak *consolidation* – konsolidacja,

czy buyout – wykup¹. W polskiej literaturze wykorzystuje się pojęcie fuzji i przejęcia, natomiast pojęcie nabycia używane jest o wiele rzadziej i często stanowi synonim pojęcia przejęcie. Rozróżnienie między pojęciami fuzja a przejęcie w wielu sytuacjach ma charakter umowny ze względu na zróżnicowanie i wieloaspektowość związków między przedsiębiorstwami².

W praktyce istnieje duża różnorodność uwarunkowań i motywów fuzji i przejęć przedsiębiorstw, występujących po obu stronach transakcji. Z punktu widzenia nabywcy najważniejsze to motywy związane z efektami synergii oraz motywy związane z efektem finansowym, a po stronie przedsiębiorstwa sprzedającego: możliwość koncentracji na zasadniczej działalności, finansowanie innych części przedsiębiorstwa, wycofanie z aktywnej działalności, nieporozumienia wśród udziałowców, oportunistyzm³.

Wśród tych wszystkich uwarunkowań, celów czy przyczyn kwestia zasobów ludzkich, a więc rola i zadania działu HR jest rzadko podnoszona wprost. Nie stanowi ona podstawowej przesłanki zawierania transakcji, natomiast może decydować o sukcesie lub porażce działania. Jednak zarówno w aspekcie finansowym, jak i rynkowym za tym działaniem w ramach nowej organizacji będzie krył się człowiek – pracownik przedsiębiorstwa, funkcjonujący w odmiennych niż dotychczas warunkach pracy na stanowisku czy w zespole. Można oczekiwać że w przyszłości nadal podstawowymi przesłankami fuzji i przejęć będą czynniki ekonomiczno-finansowe, natomiast należy wśród nich poszukiwać również aspektu zasobów ludzkich, jeśli nie jako głównej determinanty to choćby jako czynnika pośredniego.

Fuzja lub przejęcie zawsze wymuszają dokonywanie zmian w przedsiębiorstwach. Integracja po połączeniowa⁴ to stopniowy i interaktywny proces, w którym poszczególne podmioty gospodarcze uczą się współpracy lub przenoszenia swoich strategicznych możliwości, w tym również kształtowanie zasobów ludzkich w nowej po transakcyjnej rzeczywistości.

2. Metodologia badań

Celem badań było skonfrontowanie teoretycznych, zawartych w literaturze, oraz autorskich propozycji zmiany w funkcjonowaniu działów HR przed, w trakcie i po zawarciu transakcji M&A z praktyką zawieranych transakcji przez międzynarodowe przedsiębiorstwa a następnie zaproponowanie dobrej praktyki dla przyszłych transakcji M&A. Prowadzone badania miały charakter jakościowy. Analizowano i interpretowano znaczenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi po fuzji lub przejęciu. Proces badawczy obejmował wyłanianie nowych pytań i procedur w toku badania, gromadzenie danych w warunkach współuczestnictwa, indukcyjną analizę danych od szczegółu do ogółu **oraz** interpretację znaczenia danych. Główne pytanie badawcze brzmiało: Jakie zadania stawiane być powinny przed działami HR w warunkach due diligence ?

W toku badań zgromadzono dane w ilościowej natężeniu fuzji i przejęć oraz zjawisk i procesów HR wybranych transakcji M&A. Pozyskano do badań:

- dane dotyczące procesów fuzji i przejęć w latach 2015-2016 z poszczególnych krajów i regionów świata,
- dane dotyczące procesów HR w transakcjach fuzji i przejęć

¹ M. Stuss, *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi po fuzjach i przejęciach przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s.13-14.

² C. Zajac, *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2005, s.46.

³ A. Helin, K. Zorde, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, FRR, Warszawa 1998, s. 8-18, za: C. Zajac, *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2005, s.50-51.

⁴ Etap ten nazywany jest *post merger managment* (PMM) – czyli zarządzanie po fuzji lub przejęciu realizowane w ramach fazy „po” polegające na tworzeniu wartości poprzez serię działań zmierzających do jednego wspólnego celu nowej organizacji.

Indukcyjna analiza danych dała szansę na wykazanie prawidłowości i tworzenie kategorii procesów zarządzania zasobami ludzkimi po fuzji lub przejęciu, przechodząc od ogólnych charakterystyk do coraz bardziej szczegółowych analiz, jak również pozwoliła na wielokrotne powracanie do zgromadzonego materiału w celu poszerzenia procesu badawczego. Zbieżność różnych źródeł danych w zgromadzonych raportach i analizach pozwala uznać, że proces triangulacji przyczynił się do trafności badania. Uzyskane wyniki mają strukturę elastyczną z naciskiem na indywidualne interpretacje danych i dają wyraz złożoności sytuacji w jakiej znajdują się przedsiębiorstwa w trakcie realizacji procesów konsolidacji po fuzji lub przejęciu w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi

Ostatnim etapem analizy danych była interpretacja wyników czyli wyjaśnienie ich znaczenia. Porównano je również z informacjami pozyskanymi w toku przeglądu literatury i wysuniętymi pierwotnie rozwiązaniami wzorcowymi stosując logikę dopasowania wzorców. Przyjęcie powyższej metodyki pozwoliło na budowę propozycji zadań dla działów HR w warunkach M&A.

3. Wyniki badań

Wyzwania jakie stoją przed działami HR w warunkach fuzji i przejęć są zróżnicowane i uzależnione od takich czynników, jak przyczyna i rodzaj transakcji, wielkość łączących się przedsiębiorstw, lokalność czy globalność połączenia, przynależność kulturowa i narodowa pracowników, czy zakres i rodzaj stosowanych dotychczas procedur w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Globalne ożywienie w transakcjach fuzji i przejęć spowodowało po 2013 roku zmianę podejścia do roli działu HR w procesach PMM. Przeszły one pełnić wyłącznie rolę koordynatora w zakresie zatrudnienia i zwolnień, oraz bufora w zarządzaniu konfliktem. Coraz częściej przedstawiciel działu HR zajmuje stanowisko w zespole zarządzającym transakcją M&A, a jeżeli nie, to i tak jest na bieżąco informowany o planach integracji i realizowanych procesach zmiany⁵. Jest to wynikiem analizy przyczyn niepowodzeń fuzji i przejęć – trzy na sześć M&A ma problemy i nie osiąga zamierzonych celów ze względu na brak działań lub niedopasowanie kultur organizacyjnych i braki lub zaniedbania w integracji zasobów ludzkich łączących się przedsiębiorstw, na co zwróciło uwagę 500 dyrektorów zapytanych przez Forbes⁶. Łączenie się przedsiębiorstw pochodzących z dwóch różnych i odmiennych krajów powoduje szereg rozbieżności w zakresie kultur narodowych pracowników, również przyjmowanie przez przedsiębiorstwo o wypracowanej marce – przez tzw. „giganta”, podmiotu małego, lokalnego przedsiębiorstwa wywołuje konflikt na linii kultura globalna a kultura w małej organizacji. Pracownicy zaczynają odczuwać niepewność i brak stabilności we własnym przedsiębiorstwie. Naturalnym jest przyjęcie założenia, że rozwiązania z dużego podmiotu będą dominować, co w ostatecznej analizie sukcesu lub porażki M&A może okazać się zupełnie odwrotne.

Większość badaczy i praktyków uważa, iż bez zaangażowania działów HR nie da się zrealizować fazy PMM i włączenie do pracy nad procesem konsolidacji służb personalnych powinno być podjęte tak szybko, jak to możliwe, po podjęciu decyzji o zawarciu transakcji M&A. Pozwoli to na skoncentrowanie się na ludziach zwłaszcza, gdy jedną z przyczyn fuzji lub przejęcia było pozyskanie umiejętności pracowników – tzw. talentów⁷. Kapitał ludzki jest zawarty przede wszystkim w umysłach pracowników i bez ich zaangażowania może zostać utracony.

⁵ N. Martindale, *M&A deals: What role for HR?*, <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/ma-deals-what-role-for-hr> (odczyt 25.02.2014)

⁶ N. Bohlin, E. Daley, S. Thomson, *Successful Post-Merger Integration: Realizing the Synergies*, <http://www.adlittled.com> (odczyt 16.07.2016)

⁷ N. Martindale, *M&A deals: What role for HR?*, <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/ma-deals-what-role-for-hr> (odczyt 25.02.2014)

Wśród działań jakie są podejmowane w tym zakresie w praktyce, według przeprowadzonych badań, najczęściej występują⁸:

- Identyfikacja od nowa, lub przededefiniowanie ról pracowników:
 - identyfikacja roli: tytuł i dział, w którym zatrudniony jest pracownik,
 - treści roli: zadania, działania, ograniczenia działań, kryterium wydajności, krytyczne incydenty, sprzeczne wymagania i warunki pracy,
 - charakterystyka pracownika: wiedza techniczna, umiejętności manualne, umiejętności słowne, umiejętności pisemne, umiejętności ilościowe, umiejętności mechaniczne itp.,
 - relacje wewnętrzne: szef i inni przełożeni, stanowiska równoległe i podwładni.
 - relacje zewnętrzne: dostawcy, klienci, regulacje prawne, związki zawodowe, przedstawiciele pracowników i grupa pracownicza;
- Ograniczenie duplikowania zadań:
 - stworzenie scentralizowanej puli funkcji i zadań, następnie przypisanie ich w miarę potrzeby do każdej filii lub oddziału, czy dywizji – pomaga to w wyeliminowaniu niepotrzebnego powielania zadań,
 - wyjaśnienie nowych zadań – wiele ról i zadań w przedsiębiorstwach może być wykonywanych przez różnych pracowników ale nie wszystkie z nich będą miały wartość dodaną dla przedsiębiorstwa;
- Budowa hierarchicznego układu celów w PMM:
 - na poziomie przedsiębiorstwa dokonuje się hierarchicznego podziału celów,
 - proces zapewnia dostosowanie poszczególnych celów do ogólnych celów, organizacyjnych pozwała na uniknięcie błędnego wysiłku pracowników w ramach przedsiębiorstwa, czyli tzw. działań zbędnych;
- Dopasowanie umiejętności pracowników:
 - jest procesem stosowanym w celu zapewnienia, że umiejętności pracowników są zawsze aktualne i są ściśle dostosowane do ogólnych wymogów przedsiębiorstwa,
 - pozyskanie nowych pracowników – rekrutacja pracowników o konkretnych umiejętnościach, tak aby zasoby wiedzy były zawsze aktualizowane i gotowe do realizacji strategii biznesowej,
 - specjalizacja umiejętności (zawężenie) w celu uzyskania niezbędnej sprawności i skuteczności w całym przedsiębiorstwie;
- Zarządzanie zespołami pracowniczymi:
 - podział zadań na zespoły zgodnie z przyjętym planem integracji PMM,
 - aktywna wymiana wiedzy lub wymiana informacji,
 - pobudzanie rozwoju menedżerów poszczególnych zespołów,
 - budowa infrastruktury wsparcia pracy między zespołowej;
- Pobudzanie przepływ komunikacji:
 - pobudzanie lub budowa komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa, pomiędzy łączącymi się podmiotami za pomocą środków pionowych lub poziomych (lub kombinacji obu) – podczas gdy wiele przedsiębiorstw opanowało sztukę komunikacji wertykalnej (co można wywnioskować za pośrednictwem linii w strukturze organizacyjnej), niewiele osób faktycznie wykorzystuje siłę komunikacji horyzontalnej,
 - stworzenie mechanizmów zachęcających do komunikacji, głównie horyzontalnej, gdyż pionowa będzie się rozwijać na zasadzie procedur, zależności i instrukcji postępowania;
- Delayering⁹ – spłaszczenie struktur administracyjnych:

⁸ *Creating an optimized Organization. Key Opportunities and Challenges*, Raport KMPG 2012, s. 7-12

⁹ *Delayering* to proces usuwania poziomów hierarchii między najwyższym i najniższym poziomem w celu zwiększenia efektywności operacyjnej, zmniejszenia kosztów wynagrodzeń i usunięcia biurokracji. Zazwyczaj eliminuje stanowiska średnich menedżerów, zapewniając tym kadrcie kierowniczej wyższego szczebla łatwiejsze dotarcie do organizacji jako całości.

- budowa płaskich struktur organizacyjnych
- eliminacja biurokratyzacji;
- Planowanie siły roboczej
 - analiza kosztów zatrudnienia – optymalizacja kosztów siły roboczej,
 - negocjowanie form zatrudnienia (zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin, pracownicy zatrudnieni na czas określony, zatrudnieni na czas określony, outsourcing),
 - badanie różnorodnych form współpracy tzw. partnerstwa wewnętrzne i zewnętrzne.

Rolą działów HR po zawarciu transakcji M&A jest również, wspomaganie menedżerów poszczególnych jednostek przedsiębiorstwa w zakresie budowania komunikacji z pracownikami, zachowania kluczowych osób i umiejętności, innowacji i technologii. W tym zakresie w oparciu o prowadzone analizy działu HR realizują¹⁰:

- oceny planów świadczeń i porównanie ich z planami przedsiębiorstwa,
- budowę zaleceń dotyczących korzyści, jakie wnoszą do przedsiębiorstwa obecni pracownicy,
- przegląd umów o pracę i zobowiązań w odniesieniu do potencjalnie zwalnianych pracowników,
- pomoc w identyfikowaniu kluczowych pracowników – talentów i szacowanie kosztów ich utraty,
- rekomendowanie odszkodowań dla kadry kierowniczej i kluczowych pracowników wynikających ze zmian warunków pracy.

Badania wykazały, iż menedżerowie we współpracy z działami HR podejmują działania nakierowane na identyfikacji pracowników, którzy są najbardziej istotni dla sukcesu transakcji M&A (73% badanych wskazało takie procesy). Pozwoliło to na zatrzymanie w przedsiębiorstwach w fazie PMM¹¹:

- pracowników mających kluczowe umiejętności, które mogłyby wpłynąć na sukces transakcji (63%),
- pracowników mających wysoki potencjał (45%),
- pracowników zatrudnionych na stanowiskach kluczowych (44%).

Są to głównie pracownicy zatrudnieni na stanowiskach najwyższego szczebla kierownictwa, inżynierzy pracujący nad krytycznym rozwojem produktów, specjaliści ds. sprzedaży, którzy zajmują się najważniejszymi klientami przedsiębiorstw¹².

Transakcje M&A często wymagają znacznej ilości i wkładu pracy ze strony stosunkowo małej grupy osób. Zachęty dla tej grupy skupiają się na ryczałtach wypłaconych w konkretnym terminie po dokonaniu transakcji lub po osiągnięciu konkretnych celów podczas fazy PMM. Dla kadry menedżerskiej najwyższego szczebla nabywającej lub zamierzającej być nabytą, te zachęty mogą być powiązane z uzyskaniem określonej ceny docelowej w ramach transakcji za przejmowane przedsiębiorstwo. Takie zachęty są częściej stosowane w transakcjach M&A w Stanach Zjednoczonych niż w Europie czy Azji¹³.

Zadania działu HR w obrębie wsparcia dla menedżerów powinny być zróżnicowane. Jak podaje raport MERCER, są one uzależnione od statusu przedsiębiorstwa¹⁴:

- „kupujący” w M&A powinni segregować kluczowe grupy pracowników poza zespołem wykonawczym, w celu ustalenia odpowiednich programów odpraw, utrzymania i zatrzymania poszczególnych czynników motywacyjnych, głównie wynagrodzeń, roli i zadań grup interesów w trakcie i po transakcji,

¹⁰ L. Tepedino, M. Watkins, *Be a Master of Mergers and Acquisitions. HR professionals play vital roles in ensuring that deals deliver their intended results*, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0610tepedino.aspx> (odczyt 1.06.2010).

¹¹ S. Miller, *In M&As, Financial Awards Target Key Talent*, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/mergers-retention-bonuses.aspx> (odczyt 10.10.2014)

¹² J. Sammer, *Managing Pay Challenges in an M&A or IPO Deal*, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/pay-mergers-ipo.aspx> (odczyt 10.03.2016)

¹³ *Begin Retention Strategy Early During Mergers, Acquisitions*, SHRM, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/beginretentionstrategyearlyduringmandas.aspx> (odczyt 25.06.2016)

¹⁴ *People Risk in M&A Transactions Research Report*, Raport MERCER 2016

- „sprzedający” w M&A powinni identyfikować kluczowe grupy pracowników – wskazując te zespoły czy osoby, które wpływają na budowanie relacji z klientami lub są istotne dla działań operacyjnych i rozważyć program ich zatrzymania.

Takie narzędzia stosuje 44% kupujących i 70% sprzedających w ramach M&A. Wśród nich 64% kupujących w Ameryce Północnej, Europie i Azji wykorzystuje indywidualne wskaźniki ocen pracowników do weryfikacji opłacalności działań, natomiast 38%, posługuje się wskaźnikami opartymi na wynikach całociowych przedsiębiorstwa w fazie PMM. Należy również zaznaczyć, iż czas badania opłacalności procesów konsolidacji to z zazwyczaj sześć miesięcy do jednego roku po podpisaniu umowy M&A¹⁵.

Odmiernym zagadnieniem są kwestie prawne, związane z ochroną danych z obszaru HR, jak również konsultacje ze związkami zawodowymi i przedstawicielami pracowników. Jest to szczególnie istotne w transakcjach fuzji i przejęć o charakterze międzynarodowym. Przykładowo, w przypadku przedsiębiorstw amerykańskich przejmujących podmioty i pracowników z Kanady najczęstsze problemy z jakimi spotyka się dział HR to pojawiające się oczekiwania ze strony menedżerów amerykańskich, by mogli bez przeszkód wdrażać amerykańskie praktyki w zakresie zatrudnienia w Kanadzie. Podobna sytuacja jest kiedy korporacje z USA nabywają przedsiębiorstwa w Europie, np. w Wielkiej Brytanii lub Francji. Zazwyczaj napotykają na cały, obcy dla nich, a obowiązujący w prawodawstwie europejskim, zestaw praw pracowniczych. Należy zatem każdą transakcję M&A traktować indywidualnie uwzględniając legislacje obowiązujące w każdym kraju w tym obszarze. Rozwiązaniem może być utworzenie zespołu składającego się zarówno z pracowników działu HR, jak i działów prawnych. Tak zabudowany zespół będzie pełnił rolę z jednej strony bufora a z drugiej audytora w zakresie dotychczas wynegocjowanych, już jak również, przyszłych umów z pracownikami¹⁶.

Z biegiem czasu od daty zawarcia transakcji M&A nacisk jest kładziony na opracowywanie wspólnych strategii i tworzenia nowej wartości w innych obszarach HR. Należy również uzgodnić proces zarządzania wynikami pracy pracowników i ostateczne decyzje w zakresie przyszłych rekrutacji, a także podjąć wysiłki zmierzające do zharmonizowania warunków zatrudnienia¹⁷. Jest to bardzo szeroki i skomplikowany obszar działań, w którym większość przedsiębiorstw potrzebuje pomocy w zakresie prawa pracy. Należy jednak pamiętać, że w zarządzaniu zasobami ludzkimi w zakresie poszukiwania zgodności, łatwo jest stracić na uwadze kwestię kompatybilności siły roboczej.

Kiedy faza PMM zakończy się, skuteczna komunikacja ma kluczowe znaczenie, a dział HR prawdopodobnie jest jednym z najistotniejszych kanałów, za pośrednictwem którego nowe przedsiębiorstwo będzie angażować się w zarządzanie zwiększoną i bardziej zróżnicowaną liczbą pracowników. Przykładowo w transakcji Astellas Pharma Inc. z Acquire OSI Pharmaceuticals, Inc. to dział HR odgrywał istotną rolę w uspokajaniu pracowników, eliminacji i ograniczaniu konfliktów. Pozwoliło to na ugruntowanie pozycji działu HR, gdyż wysiłki podejmowane przez CEO okazały się nie wystarczające i sukces transakcji był wyraźnie zagrożony¹⁸.

Z uwagi na wzrostowy trend zawierania transakcji fuzji i przejęć, które w nadchodzących latach będą równie powszechnie jak dotychczas zawierane na świecie, zadania, którymi powinny się i mogą zająć działy HR będą liczniejsze. Stąd ich zaangażowanie, jeśli nawet nie oczekiwane przez kadry menedżerskie wyższego szczebla powinno postępować z własnej inicjatywy służb personalnych. To po ich stronie jest podejmowanie działań wspólnie ze służbami finansowymi, prawnymi, itd. przedsiębiorstwa. Badania wskazują, że mają tego świadomość i potrzebę uczestnictwa w strategiach na przyszłość.

¹⁵ *Begin Retention Strategy Early During Mergers, Acquisitions*, SHRM, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/beginretentionstrategyearlyduringmandas.aspx> (odczyt 25.06.2016)

¹⁶ S. Osborn, *Cross-Border Mergers Create Mountain of HR Compliance Details*, <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/global-hr/Pages/Cross-Border-Mergers-HR-Compliance.aspx> (odczyt 18.11.2014).

¹⁷ N. Martindale, *M&A deals: What role for HR?*, <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/ma-deals-what-role-for-hr> (odczyt 25.02.2014).

¹⁸ *Raport M&A*, Astellas Pharma Inc

Aż 85% menedżerów HR uważa że powinni być współautorami lub choćby recenzentami pomysłów na M&A w sferze wykonania transakcji i fazy PMM¹⁹.

4. Zakończenie

Kadry zarządzające przedsiębiorstwem po fuzji lub przejęciu oraz służby personalne muszą zrozumieć skutki dla kosztochłonności świadczeń krótkoterminowych i długoterminowych w przypadku pominięcia tego obszaru w procesach integracji. Solidny zespół HR może budować, lub wzmacniać stabilność przedsiębiorstwa w warunkach tak dużej zmiany poprzez dokonywanie modyfikacji lub przebudowę w kulturze organizacyjnej i procesach zarządzania zasobami ludzkimi. Ciągła komunikacja określona i prowadzona przez pracowników HR pozostaje ważnym czynnikiem fazy przejściowej PMM i określa jej sukces lub porażkę.

W nowej organizacji po fuzji lub przejęciu należy budować nowe kluczowe talenty i sprecyzować oczekiwania wobec pracowników. Udostępnianie informacji o procesie PMM pomaga pracownikom w ograniczeniu niepokoju przed nieznanym i znacznie niweluje sytuacje konfliktu czy oporu wobec zmiany.

Rola działu HR w trakcie zawierania transakcji M&A powinna być realizowana w ramach procesów decyzyjnych, umożliwiać realizację transakcji i przygotować przedsiębiorstwo do fazy integracji. Menedżer HR musi być przypisany do transakcji i brać odpowiedzialność za decyzje personalne, a także budować relacje z docelowym partnerem. Głównymi współpracownikami działu HR w transakcjach fuzji i przejęć są jednostki zarządzania strategicznego, liderzy transakcji, przedstawiciele działów finansowych i kontroli oraz działów prawnych.

Po zakończeniu procesów integracji dział HR musi nadal budować prognozy dotyczące skuteczności analizowanych obszarów personalnych i wprowadzać niezbędne korekty. Najczęściej monitoruje się zmiany kultury organizacyjnej (jest to obszar bardzo rozciągnięty w czasie, w zakresie badania skutków transakcji M&A) oraz postawy pracowników. W przypadku, gdy dana zmiana miała negatywny wpływ na zachowania pracowników należy ją realizować odcinkowo, by stopniowo wprowadzać korekty, co umożliwi pracownikom dostosowanie się, a tym samym wydłuży w czasie zadania dla działu HR w procesach M&A.

Literatura

1. *Begin Retention Strategy Early During Mergers, Acquisitions*, SHRM, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/beginretentionstrategyearlyduringmandas.aspx> (odczyt 25.06.2016)
2. Bohlin N., Daley E., Thomson S., *Successful Post-Merger Integration: Realizing the Synergies*, <http://www.adlittle.de> (odczyt 16.07.2016)
3. *Creating an optimized Organization. Key Opportunities and Challenges*, Raport KMPG 2012
4. Helin A., Zorde K., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, FRR, Warszawa 1998
5. Martindale N., *M&A deals: What role for HR?*, <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/ma-deals-what-role-for-hr> (odczyt 25.02.2014)
6. Miller S., *In M&As, Financial Awards Target Key Talent*, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/mergers-retention-bonuses.aspx> (odczyt 10.10.2014)
7. Nayyar N., *Role of Human Resource in Mergers and Acquisitions*, International Journal of Information Research and Review December 2015 Vol. 02

¹⁹ N. Nayyar, *Role of Human Resource in Mergers and Acquisitions*, International Journal of Information Research and Review December 2015 Vol. 02, s.542-1545

8. Osborn S., *Cross-Border Mergers Create Mountain of HR Compliance Details*, <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/global-hr/Pages/Cross-Border-Mergers-HR-Compliance.aspx> (odczyt 18.11.2014).
9. *People Risk in M&A Transactions* Research Report, Raport MERCER 2016
10. *Raport M&A*, Astellas Pharma Inc
11. Sammer J., *Managing Pay Challenges in an M&A or IPO Deal*, <https://www.shrm.org/resource-sandtools/hr-topics/compensation/pages/pay-mergers-ipos.aspx> (odczyt 10.03.1016)
12. Stuss M., *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi po fuzjach i przejęciach przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015
13. Tepedino L., Watkins M., *Be a Master of Mergers and Acquisitions. HR professionals play vital roles in ensuring that deals deliver their intended results*, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0610tepedino.aspx> (odczyt 1.06.2010).
14. Zając C., *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2005

Summary

THE ROLE AND TASKS OF HR DEPARTMENT IN THE MERGER AND ACQUISITIONS CONDITIONS

The article presents a diagnosis of the role and tasks of the HR department under the mergers and acquisitions conditions. The research process focused on analyzing issues that are often overlooked or diminished during the integration process. It was also indicated the necessary approaches to this problem in the practice of enterprises.

Iwona Gawron, Teresa Myjak
Zakład Zarządzania i Turystyki
Instytut Ekonomiczny
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

ROLA MENEDŻERA W PROCESIE ZMIAN

Streszczenie

Poniższe opracowanie poświęcone jest wizerunkowi współczesnego menedżera. Przedstawiono w nim opis cech, które powinien posiadać menedżer. W opracowaniu opisano rolę jaką odgrywa menedżer w przedsiębiorstwie w procesie zmian. Poruszono również bardzo ważny problem czynników determinujących zmiany w przedsiębiorstwie oraz wynikający z nich opór pracowników. Opracowanie zamyka charakterystyka menedżera przyszłości.

* * *

1. Wprowadzenie

Przełom XX i XXI przyniósł nowe podejście do zmian i zmieniającego się otoczenia. Przedsiębiorstwa muszą dostosowywać się do zmian, ponieważ nieustannie zmienia się otoczenie. Każda zmiana w przedsiębiorstwie jest procesem trudnym i skomplikowanym. Trudno jest wskazać jedną uniwersalną metodę przeprowadzania zmian organizacyjnych, gdyż uzależnione jest to w dużej mierze od wielkości firmy, od specyfiki branży w której funkcjonuje. Większość zmian w przedsiębiorstwie można z wyprzedzeniem zaplanować i odpowiednio przygotować pracowników do nowego etapu w rozwoju organizacji. Kluczową rolę w procesie zmian organizacyjnych odgrywa menedżer, którego jednym z zadań jest odpowiednie poinformowanie, przygotowanie, wdrożenie i zaangażowanie pracowników organizacji, którzy ostatecznie wykonują plan reorganizacji. Menedżer stoi przed wyzwaniem stworzenia takiego planu przeprowadzenia zmian, by zapewniał on długofalowy rozwój i sprawne funkcjonowanie w przyszłości. Wymaga to od niego z jednej strony posiadania jasnej i klarownej wizji reorganizacji, konsekwencji przy wprowadzaniu jej w życie, a przede wszystkim uwzględnienia ryzyka, które ona ze sobą niesie.¹

¹ <http://nf.pl/manager/rola-menedzera-na-etapie-zmian-w-organizacji,,8827,151>

2. Definicja i czynniki determinujące zmiany w przedsiębiorstwie

Zmiana organizacyjna to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji. Może dotyczyć niemalże każdego aspektu organizacji począwszy od harmonogramów pracy, podstawy grupowania stanowisk pracy, ogólnego projektu organizacji oraz samych ludzi.² Według P.F. Druckera „zmiana jest zawsze tym, co stwarza okazję dla wszystkiego co nowej odmienne. Systematyczna zmiana polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej zmiany, którą taka zmiana mogłaby umożliwić”.³ Wybrane podejścia autorów do definiowania zmiany prezentuje tabela 1.

Tabela 1: Wybrane definicje zmiany

Autor	Rok	Podejście	Definicja zmiany
C. Argyris	1965	kosztowe	Koszty zmiany szybko rosną, w miarę jak maleje okres pożytecznego życia nowych idei.
Z. Pietrasiński	1971	rozwojowe	Zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, polegające na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp.
W. Makarczyk	1971		Wartość kulturowa, organizacyjna czy materialna, która w danych warunkach czasowych i przestrzennych jest traktowana przez ludzi jako nowa.
R.W. Woodman	1989	interwencyj- nistyczne	Każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji.
E. Masłyk-Musiał	1996	procesowe	Przekształcenie istniejącego układu według ustalonych procedur, przewidujące równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań przedsiębiorstwa.
P. Drucker	1994	systemowe	Zmiana jest zawsze tym, co stwarza okazję dla wszystkiego co nowe i odmienne. Systematyczna zmiana polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej zmiany
J. Penc	1998	twórcze i planowe	Zmiany planowane połączone z działaniami twórczymi pozwalają minimalizować konflikty i przyspieszają adaptację zmiany.
E. Więcek-Janka	2004	ewolucyjne	Determinanta rozwoju organizacji na drodze wewnętrznej adaptacji lub zewnętrznej imitacji o ewolucyjnym charakterze wymuszona zmianami otoczenia.

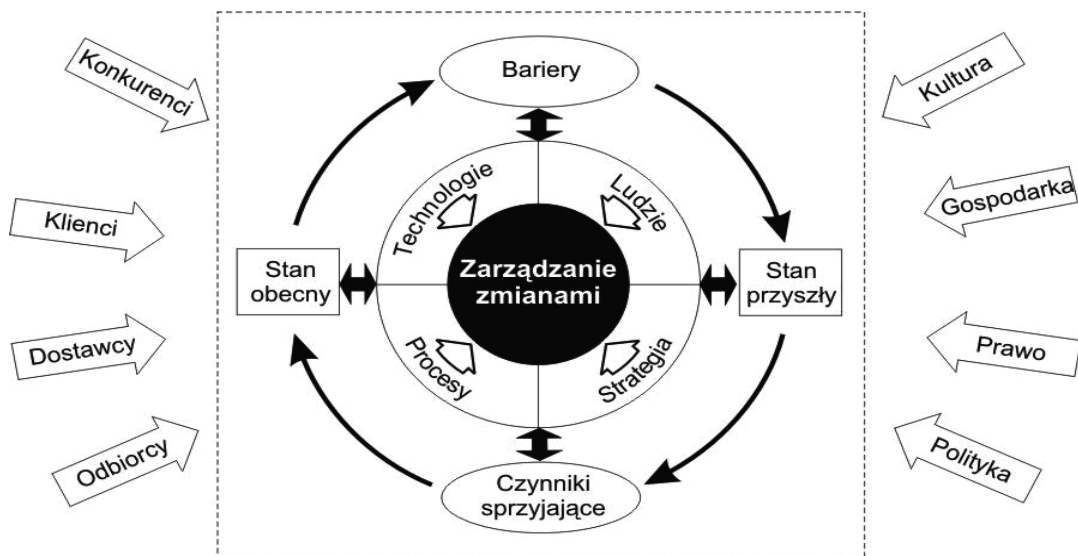
Źródło: E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 9-10.

² R. W. Griffin, „Podstawy zarządzania organizacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 393.

³ P.F., Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1994, s. 39.

Wśród czynników zewnętrznych, które determinują zmiany w przedsiębiorstwie można wyróżnić zmiany polityczne i związane z nimi nowe normy prawne, regulacje, zmiany w polityce krajowej i zagranicznej. Na wymiar ekonomiczny wpływa inflacja, podaż pieniądza, z kolei w wymiarze technicznym zwraca się uwagę na nowe technologie, metody produkcji. Dodatkowo konkurencja, klienci, dostawcy firm i odbiorcy swoimi działaniami wywierają silny wpływ na organizacje. Zmiany w organizacji mogą być skutkiem działania sił wewnętrznych związanych ze strategią, procesami, technologią ale przede wszystkim pracownikami, którzy poprzez swoją postawę do pracy, zachowania i opinie mogą sygnalizować zarządowi chęć wprowadzenia zmiany.

Rysunek 1: Schemat czynników wpływających na wprowadzanie zmian w organizacji



Źródło: A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa, 2002, s. 31

Narastające tempo zmian wymusza niejako na menedżerach aby w procesie zmian w przedsiębiorstwach dokonali szczegółowej analizy sytuacji w której przedsiębiorstwo się znajduje. Kolejnym krokiem jest przygotowanie dokładnego planu działania oraz metod przeprowadzenia procesu zmian a przede wszystkim przygotowanie i zaangażowanie pracowników do wejścia w nowy etap rozwoju firmy. Wydawać by się mogło, że zaproponowany plan działania można z łatwością wdrożyć, jednak praktyka wskazuje, że wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie wymaga od zarządzających dużego wysiłku, korzystania ze sprawdzonych metod wdrażania zmian jak również stałego monitorowania i wprowadzania usprawnień. Według B. Kaczmarka i Cz. Sikorskiego w procesie reorganizacji można wyróżnić dwie fazy tj. przygotowawczą i realizacyjną. W ramach każdej z tych faz autorzy wymieniają następujące etapy (tabela 2).

Tabela 2: Fazy reorganizacji

Faza przygotowawcza	Faza realizacyjna
1. Konkretyzacja celów – takie przeformułowanie ogólnego celu organizacji, aby mógł on stanowić podstawę do planowania konkretnych czynności organizatorskich. Określa się cel szczegółowy (cele) reorganizacji będący jednocześnie środkiem do realizacji celu ogólnego.	1. Wdrażanie projektu do praktyki – wprowadzanie zmian do praktyki. Rozpoczyna się z chwilą zastosowania w praktyce pierwszego a kończy – z zastosowaniem ostatniego elementu projektu.
2. Prace badawcze – zbieranie, rejestrowanie i ocena informacji mających znaczenie z punktu widzenia projektowania zmiany.	2. Korygowanie – jest kontynuacją procesu projektowania zmiany. Powinno ono obejmować cały cykl czynności realizatorskich: zaprojektowanie poprawek i uzupełnień, pozyskanie dodatkowych zasobów, uzupełniające szkolenie pracowników oraz wprowadzanie korekt. Rozpoczyna się po wdrożeniu projektu do praktyki.
3. Projektowanie zmiany – analiza zgromadzonych wcześniej informacji i na tej podstawie wybór wariantu zmiany uznanego za optymalny z punktu widzenia celu reorganizacji i konkretnych warunków.	3. Ocena – kontrolowanie stopnia wykonania założonego celu organizacji.
4. Pozyskiwanie zasobów – stworzenie odpowiednich warunków organizacyjnych, technicznych i społecznych do urzeczywistnienia zmiany.	

Źródło: opracowanie własne na podst.: K. Piotrowski, „Organizacja i zarządzanie”, Wydanie II rozszerzone, Almamery Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 242.

Istnieje przekonanie, że zmiany dokonują tylko te przedsiębiorstwa, które mają problemy finansowe i słabą pozycję rynkową. W obecnych czasach przedsiębiorstwa powinny być elastyczne i dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia, gdyż tylko takie działania umożliwią utrzymanie się na rynku.

3. Menedżerowie – jako przedstawiciele zmian

Termin „menedżer” wywodzi się z języka angielskiego od słowa manager – zarządzać, kierować i jest związany z wytworzeniem się tzw. kapitalizmu menedżerskiego, który charakteryzuje się powstaniem spółek anonimowego kapitału i oddzieleniem w związku z tym funkcji właścicielskich od funkcji zarządzania działalnością przedsiębiorstwa.⁴ Według Petera F. Druckera menedżer to ktoś, kto wnosząc swój wkład w finalne wyniki i rezultaty firmy, bierze za nie odpowiedzialność.⁵ Realizacja procesu zarządzania jest zatem podstawowym zadaniem menedżera. Menedżerowie stosują różne wzory zachowań przy kierowaniu pracownikami i wywieraniu na nich wpływu. Menedżerowie, którzy swój styl zarządzania zorientowali na zadania, sprawują ścisły nadzór nad pracownikami, aby dopilnować

⁴ A. Pierścieniak, *Umiejętności menedżera XXI wieku*, w: L. Zbiegień-Maciąg (red.) *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, Wydawnictwo AHG, Kraków, 2006.

⁵ P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004, s. 21.

właściwego wykonania zadań. Z kolei styl zarządzania zorientowany na pracowników charakteryzują menedżerów, którzy zwracają większą uwagę na motywowanie pracowników niż na ich kontrolowanie.⁶ Skuteczny menedżer to osoba pro aktywna, zaangażowana w to co robi, kreatywna i otwarta na nowe wyzwania. Tabela 3 prezentuje cechy charakterystyczne stylu zarządzania menedżerów „starej daty” oraz „ery wiedzy”.

Tabela 3: Charakterystyka menedżerów „starej daty” oraz „ery wiedzy”

Menedżerowie „starej daty”	Menedżerowie „ery wiedzy”
<ul style="list-style-type: none"> – Mają skłonności dyktatorskie i autokratyczne – Nie potrafią komunikować się z ludźmi, nie słuchają innych, – Są podejrzliwi wobec pracowników, – Nie interesuje ich rozwój pracowników, – Chętnie obwiniają inne osoby, są krytyczni i kapryśni, – Obawiają się utalentowanych podwładnych, – Nie potrafią przekazywać pozytywnych/negatywnych opinii, – Brak im umiejętności pracy grupowej, – Przypisują sobie zasługi innych osób, – Manipulują ludźmi, są zdolni do zastraszania 	<ul style="list-style-type: none"> – Potrafią określać jasne cele, są skoncentrowani na rezultatach, konsekwentni i zdecydowani w swoich działaniach, – Wspierają swoich pracowników, potrafią ich słuchać, łatwo porozumiewają się z ludźmi, – Interesują się swoimi pracownikami, dbają o rozwój pracowników, – Są elastyczni, chętni do zmian, – Pozostawiają pracownikom swobodę działania, są dostępni dla pracowników, – Są wysoko zmotywowani, – Potrafią przyznać się do popełnianych błędów, – Mają świadomość własnych ograniczeń.

Źródło: M. Thomas, *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi. Tworzenie skutecznego zespołu poprzez motywowanie, wspieranie i przywództwo*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 47-48.

Skuteczni menedżerowie powinni być otwarci na zmiany, wytrwali w działaniu i odporni na presję wywierane przez pracowników poddanych procesowi zmian. Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga menedżerów odważnych, którzy potrafią wprowadzać zmiany, narażając się wszystkim tym, którzy preferują stare sprawdzone metody działania i statyczne modele. Menedżer musi planować różne warianty działania i stale monitorować wyniki a w razie potrzeby weryfikować stosowane rozwiązania. Powinien dostarczyć pracownikom odpowiednich informacji już na etapie planowania zmian oraz radzić sobie ze sprzecznymi potrzebami zespołu. Menedżer stale podejmuje mniej lub bardziej odważne decyzje, a każda decyzja niesie za sobą ryzyko od którego nikt nie może go uwolnić. Przede wszystkim menedżer sam musi wierzyć w sens wprowadzanych zmian, musi być pozytywnie do nich nastawiony i zaangażowany. Odpowiednia motywacja pracowników oraz sprawna komunikacja pomoże osiągnąć porozumienie a pracownicy zmniejszą swój opór stawiany zmianom.

4. Opór pracowników w procesie zmian

Najsłabszym ogniwem w procesie zmian są ludzie. Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie jest procesem psychologicznym, który już z natury budzi opór wśród pracowników. J. Peppard i Ph. Roland wyróżnili cztery etapy reakcji ludzi na zmiany⁷:

⁶ A. James, F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert. JR, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 457.

⁷ J. Penc, *Zmiany i innowacje*, Wyd. Placet, Warszawa 1999, s. 262-263.

1. Nieświadomość zmian – wynika z nie uświadamiania sobie konieczności wprowadzania usprawnień i większych zmian do czasu, kiedy nie staną się one oczywiste.
2. Szok – następuje wtedy, gdy ludzie nieświadomi nieuchronnej zmiany stają nagle przed wizją utraty pracy.
3. Negacja – wiąże się z utratą pewności siebie, w tej fazie często unika się problemu uważając, że sam zniknie.
4. Akceptacja – pojawia się kiedy problem jednak nie znika. Niektórzy pracownicy reagują jednak obojętnością lub negacją.
5. Poszukiwanie rozwiązań po akceptacji następuje poszukiwanie i eksperymentowanie na rzecz pozytywnej zmiany.
6. Podjęcie działania to etap poszukiwań, a po analizie wyników z poszukiwań podejmowanie działania.

Wśród najczęstszych przyczyn oporu wobec zmian można wymienić niepewność co do przyszłej sytuacji w firmie, zagrożenie osobistych interesów w firmie związanych z zajmowaną pozycją w firmie, lęk przed utratą istniejącej sieci powiązań i układów w firmie. Perspektywa zmian może znacząco różnić się z punktu widzenia pracownika i menedżera. Przykładem może być historia firmy, której zarząd ogarnia panika za każdym razem, gdy ich dyrektor generalny wychodzi pobiegać, ponieważ podczas biegania wymyśla długą listę tematów wymagających zmiany. Gdy dyrektor biega, zarząd firmy siedzi w budynku i modli się o deszcz” Taki styl zarządzania zmianą nie dość, że powoduje ogólne zamieszanie w firmie, to jeszcze kompromituje samą ideę zmian – jako przemyślanego, ciągłego i trwałego procesu.⁸

5. Menedżer przyszłości

Współczesny menedżer to człowiek o wysokich kwalifikacjach, posiadający wiedzę merytoryczną oraz kompetencje, które pozwolą kształtować partnerskie relacje poprzez efektywną komunikację w zespole. *Niewątpliwie menedżera jutra charakteryzuje wysoki poziom inteligencji, zwłaszcza emocjonalnej i społecznej. W stylu zarządzania nowoczesnego menedżera zauważa się odejście od postawy zarządcy w stosunku do pracowników firmy w stronę relacji, które umożliwiają współpracę na partnerskich zasadach i swobodną wymianę informacji. Menedżerowie kierują zespołem pracowniczym, w taki sposób, aby każdy mógł wykorzystać swoje możliwości i umiejętności, a to z kolei sprzyja osiągnięciu wysokiej efektywności zespołu i przekłada się na osiągnięcie założonych celów organizacji.* Nie do przecenienia jest dobra organizacja pracy, odpowiednie planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Działania doskonałych menedżerów cechuje:⁹

1. autonomia i przedsiębiorczość, która polega na stworzeniu warunków samodzielności działania jednostkom i zespołom zdolnym do inicjatywy (w praktyce chodzi o połączenie atutów małej i dużej organizacji);
2. obsesja działania, polegająca na stałym wymuszaniu szybkiej analizy pojawiających się problemów i natychmiastowym rozwiązywaniu ich w praktyce;
3. bliski i bezpośredni kontakt z klientem, co oznacza wsłuchiwanie się w opinie użytkowników;
4. działanie według zasady trzymaj się tego co umiesz robić najlepiej, czyli trzymanie się podstawowej dziedziny działalności firmy;
5. wydajność i efektywność poprzez ludzi, co w konsekwencji oznacza uznanie uzdolnień kadry kierowniczej i pracowników firmy za najważniejsze jej atuty;
6. koncentracja na wartościach – wymaga położenia szczególnego nacisku na wartości realizowane przez daną organizację i wynikającą stąd filozofię działania;
7. prosta struktura organizacyjna, nieliczny sztab;

⁸ <http://nf.pl/manager/rola-menedzera-na-etapie-zmian-w-organizacji,2,8827,151>

⁹ Businessman magazine, *Rodzi się nowy typ menedżera*, 1991, nr 1, s. 44.

8. jednoczesna centralizacja i decentralizacja (swoboda i dyscyplina).

Wskazuje się, iż „nowy przywódca” na miarę XXI wieku musi być:

- głównym komunikującym: niezbędne będzie zdobycie zaufania giełd i mediów,
- głównym podejmującym ryzyko: ograniczanie ryzyka będzie nabierało coraz większego znaczenia wraz z globalizacją rynków i większą kompleksowością narzędzi zarządzania,
- głównym rozgrywającym: musi znać się na fuzjach, przejęciach, pozyskiwaniu kapitału, aliansach strategicznych,
- głównym strategiem: musi podejmować zasadnicze decyzje, uwzględniając istotne, aktualne informacje finansowe.¹⁰ Menedżerowie realizując funkcje zarządzania wchodzą we wzajemne relacje z pozostałymi uczestnikami organizacji i wypełniają określone role. Według Stephena R. Covey’ a przywódca przyszłości powinien spełniać zasadnicze role:

1. określenie kierunku – tworzenie interesującej wizji i misji, która pobudza poczucie celu; wiąże system wartości i wizję z potrzebami klientów,
2. korelowanie – zapewnienie korelacji pomiędzy pracownikami oraz misją i strategią przedsiębiorstwa, aby procesy organizacyjne wносиły odpowiedni wkład w zaspokojenie potrzeb klientów,
3. uprawnienie – uwolnienie talentu i kreatywności pracowników prowadzą do osiągnięcia wspólnych wartości wizji i misji w służbie konsumentom¹¹

Z kolei w pracy zbiorowej D. M. Stewart przedstawiono cechy przywódcze uznawane za najbardziej cenne w kolejności ich znaczenia tj.¹²:

1. Umiejętność podejmowania decyzji.
2. Przywództwo.
3. Prawość.
4. Entuzjizm.
5. Wyobraźnia.
6. Chęć do ciężkiej pracy.
7. Umiejętności analityczne.
8. Zrozumienie dla innych.
9. Umiejętność dostrzegania okazji.
10. Umiejętność sprostania nieprzyjemnym sytuacjom.
11. Umiejętność szybkiego przystosowania się do zmian.
12. Skłonność do podejmowania ryzyka.
13. Przedsiębiorczość.
14. Umiejętność jasnego wypowiedzenia myśli.
15. Bystrość umysłu.
16. Umiejętność sprawnego administrowania.
17. Otwartość umysłu.
18. Wytrwałość.
19. Zdolność do pracy przez wiele godzin.

Menedżerowie XXI wieku stają się swoistego rodzaju kreatorami i moderatorami przyszłych stanów, których istota niekoniecznie musi stanowić oparcie w zdarzeniach przeszłych, lecz niewątpliwie powinna zawierać w sobie rdzeń wartości kluczowych dla organizacji. Wyzwania XXI wieku stwarzają imperatyw rozstrzygnięcia o kierunkach strategicznego rozwoju organizacji w oparciu o rozumienie sił

¹⁰ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 134.

¹¹ S. R. Covey, *Trzy role lidera w nowym paradygmacie*, w: *Lider przyszłości*, praca zbiorowa pod red.

F. Hesselbein, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1997, s. 160-161.

¹² Stewart D. M., *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa 1994, s. 162-163.

wywołujących zasadnicze przeobrażenia i w związku z tym skłaniają do przyjęcia nowego sposobu myślenia o przyszłości.¹³

6. Zakończenie

Kadra kierownicza pełni kluczową rolę w procesach zmian zachodzących w organizacjach społecznych. Utrzymanie i rozwój przedsiębiorstwa w warunkach elastycznego i konkurencyjnego otoczenia wymaga wprowadzania wielu różnorodnych zmian. Dotyczą one przekształceń zarówno w sferach potencjału kadrowego i technicznego danej organizacji, jak i strukturze własnościowej.¹⁴ Współczesny rynek wymaga od menedżerów nowego sposobu działania i myślenia. To właśnie od osoby menedżera w znacznym stopniu zależy, czy przedsiębiorstwo tworzy zgrany zespół, który jest otwarty na zastosowanie nowoczesnych rozwiązań, doskonalszych form zarządzania w celu osiągnięcia lepszych efektów pracy. Na osobie menedżera spoczywa główna odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Stąd immanentną cechą menedżera powinna być otwartość na nowe wyzwania, pogłębianie wiedzy, postępowanie zgodne z własnymi przekonaniem i zawsze etyczne i moralne.

Literatura

1. „Businessman magazine”, *Rodzi się nowy typ menedżera*, 1991, nr 1.
2. Covey S. R., *Trzy role lidera w nowym paradygmacie*, w: *Lider przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1997.
3. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1994.
4. Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004.
5. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
6. Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.
7. Penc J., *Zmiany i innowacje*, Wyd. Placet, Warszawa 1999.
8. Piotrowski K., „*Organizacja i zarządzanie*”, Wydanie II rozszerzone, Almamery Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2006.
9. Pierścieniak A., *Umiejętności menedżera XXI wieku*, w: L. Zbiegień-Maciąg (red.) *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, Wydawnictwo AHG, Kraków, 2006.
10. *Podstawy zarządzania*, Red. naukowa: J. Fudaliński i M. Kwieciński, Wyd. Antykwa, Kraków 2006.
11. Stoner James A. F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. JR, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
12. Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
13. Stewart D. M., *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa 1994.
14. Thomas M., *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi. Tworzenie skutecznego zespołu poprzez motywowanie, wspieranie i przywództwo*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
15. Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
16. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa, 2002.
17. <http://nf.pl/manager/rola-menedzera-na-etapie-zmian-w-organizacji,,8827,151>.

¹³ J. Fudaliński, M. Kwieciński, *Podstawy zarządzania*, Wyd. Antykwa, Kraków 2006, s. 125.

¹⁴ S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007, s. 205.

Summary

ROLE OF THE MANAGER IN THE CHANGES PROCESS

The following article is devoted to the image of the contemporary manager. It describes the features that a manager should have. This article describes the role that a manager plays in an enterprise in the change process. The article also touches on the very important issue of factors influencing changes in an enterprise and the resulting resistance of employees. The article closes the characteristics of the manager of the future.

Paweł Łukasik
Katedra Zachowań Organizacyjnych
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

PRZEGLĄD BADAŃ NAD WYKORZYSTANIEM KONCEPCJI EMPOWERMENTU

Streszczenie

Ten rozdział opisuje badania nad empowermentem prowadzone w ostatnich latach. Przegląd literatury jest skoncentrowany na uwarunkowaniach i efektach empowermentu zidentyfikowanych w badaniach ilościowych. Istnieje pozytywna zależność pomiędzy empowermentem a takimi zmiennymi jak: satysfakcja z pracy, zaangażowanie, efektywność organizacyjna, innowacyjność i kreatywność, zachowania obywatelskie w organizacji, zaufanie interpersonalne, jakość obsługi klienta, a także negatywna relacja pomiędzy empowermentem a wypaleniem zawodowym czy zamiarem opuszczenia organizacji. Są także zmienne które wpływają na empowerment, w szczególności przywództwo i kultura organizacyjna.

* * *

1. Wprowadzenie

Badania dotyczące *empowermentu* pracowników obejmują swoim zakresem szeroki obszar zagadnień z zakresu przywództwa, zachowań organizacyjnych i zarządzania. Zmienne jakie często poddaje się badaniom to: różne rodzaje przywództwa jak np. transformacyjne i ich związek z poziomem *empowermentu*, przywództwo bezpośrednio prowadzące do *empowermentu*, satysfakcja i zaangażowanie jako ważne skutki *empowermentu*. Inne ważne zmienne badane w relacji do *empowermentu* to zamiar opuszczenia pracy, kreatywność, innowacyjność pracowników, satysfakcja z pracy.

Celem niniejszego opracowania jest omówienie wyników badań ukazujących związki *empowermentu* z innymi zmiennymi ważnymi z punktu widzenia zarządzania dzisiejszą organizacją.

2. Koncepcja *empowermentu*

Na koncepcję *empowermentu* składają się następujące elementy odnoszące się do takich przejawów wewnętrznej motywacji pracownika jak¹:

1. Znaczenie – rozumiane jako wartość danego celu lub zadania z punktu widzenia czyjegoś indywidualnego systemu ideałów lub standardów. Oznacza dopasowanie pomiędzy rolą jaka wynika z pracy a przekonaniem, wartościami i zachowaniami pracownika.
2. Kompetencja, czy też skuteczność oznacza w tym modelu przekonanie człowieka o możliwości wykonania zadania na bazie własnych umiejętności. Odnosi się nie tyle do ogólnej samooceny danej osoby, ale raczej do oceny zdolności do realizacji danego zadania.
3. Samookreślenie jest indywidualnym odczuciem człowieka, tego że ma wybór podejmowania działań i regulowania własnych zachowań. Samookreślenie odnosi się między innymi do autonomii w decydowaniu o rozpoczynaniu i kontynuowaniu pracy, a także np. podejmowania decyzji o sposobie wykonania pracy, tempie wykonywania pracy, czy potrzebnym wysiłku.
4. Wpływ rozumiany jako stopień w jakim pojedynczy pracownik może wpływać na strategiczne, administracyjne i operacyjne wyniki w pracy. Jest przeciwieństwem wyuczonej bezradności. W przeciwieństwie do poczucia umiejscowienia kontroli jest zależny od kontekstu zadania jakie realizuje pracownik, a nie jest cechą osobowości pracownika ujawniającą się w różnych sytuacjach.

Koncepcje *empowermentu* wraz z właściwymi im narzędziami do pomiaru upodmiotowienia pracowników stały się podstawą do prowadzenia badań naukowych mających na celu poszukiwanie związków z innymi zmiennymi ważnymi dla teoretyków i praktyków zarządzania. Dużo prac badawczych dotyczy rodzaju przywództwa jakie ma sprzyjać upodmiotowieniu pracowników, dlatego w zestawieniu badań nad *empowermentem* zagadnienie to zostanie poruszone jako pierwsze.

3. Związki *empowermentu* z innymi zmiennymi dotyczącymi zachowań organizacyjnych

3.1. Przywództwo a *empowerment*

Praktyki menedżerskie *empowermentu* to konstrukt, obejmujący takie zachowania jak delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji pracownikom pierwszej linii, zapewnienie im odpowiednich szkoleń, zapewnienie im dostępu do istotnych informacji strategicznych, wynagradzanie za osiągnięcie określonych rezultatów. Jak wynika z badań prowadzonych przez J.-S. Boudrias i in.² istnieje istotny statystycznie związek między praktykami menedżerskimi sprzyjającymi pojawieniu się *empowermentu* wśród pracowników a psychologicznym poczuciem *empowermentu* wśród pracowników, jednak brak takiej bezpośredniej relacji z *empowermentem* mierzonym w podejściu behawioralnym, czyli pewnych zachowań a nie postaw. Natomiast istnieje relacja pośrednia pomiędzy praktykami sprzyjającymi poczuciu *empowermentu* u pracowników, *empowermentem* psychologicznym i behawioralnym³. Podobne wnioski wypływają z badań prowadzonych wcześniej przez G.M. Spreitzer⁴. Znalazły również potwierdzenie

¹ G.M. Spreitzer, *Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, validation*, "Academy of Management Journal" 1995, Vol. 38 No. 5, s. 1443-1444.

² J.-S. Boudrias i in., *Employee empowerment. From managerial practices to employees' behavioural empowerment*, "Leadership & Organization Development Journal" 2009, Vol. 30 No. 7, s. 626.

³ J.-S. Boudrias i in., *op. cit.*, s. 635.

⁴ G.M. Spreitzer, *Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation*, "Academy of Management Journal" 1995, Vol. 38, No. 5, s. 1445.

w badaniu K. Dewettink i M. van Ameijde⁵, którzy wykorzystując skalę przywództwa prowadzącego do *empowermentu* zaproponowaną przez J.A. Arnold⁶ (obejmującą przywództwo oparte na przykładzie, partycypacyjny styl podejmowania decyzji, coaching, okazywanie zainteresowania, współpracy z zespołem) udowodnili istnienie bezpośredniego związku pomiędzy wspomnianymi działaniami przywódcy a poczuciem *empowermentu* mierzonego zgodnie z koncepcją G.M. Spreitzer⁷.

3.2. Pozytywne następstwa i uwarunkowania *empowermentu*

Spśród wszystkich zmiennych poruszanych w badaniach szczególnie często poruszane jest zagadnienie satysfakcji z pracy jako pozytywnego skutku *empowermentu*. Samo postrzeganie działań, mających na celu przekazanie pracownikom możliwości decydowania o tym jak może być wykonywana, praca wpływa na pozytywnie na ich satysfakcje z pracy⁸. Ogólny poziom *empowermentu* wśród pracowników obejmujący wszystkie wymiary, czyli poczucie znaczenia, kompetencji, samookreślenia i wpływu w badaniach prowadzonych w Wielkiej Brytanii był dodatnio skorelowany z poziomem satysfakcji pracowników telefonicznej obsługi klienta⁹. Podobnie badania prowadzone wśród wicedyrektorów szkół podstawowych w Niemczech wskazują na istnienie związku między odczuwalnym przez pracowników poziomem *empowermentu* a satysfakcją z pracy¹⁰. Z kolei badania prowadzone w Izraelu na grupie ponad dwóch i pół tysiąca nauczycieli obejmujące analizę korelacji między poszczególnymi wymiarami *empowermentu* pracowników szkół a satysfakcją z pracy wykazały istotne związki między badanymi zmiennymi¹¹. Podobne wnioski płyną z badań prowadzonych wśród menedżerów wykonawczych w Indiach¹², pracowników pierwszej linii zajmujących się obsługą klienta w Stanach Zjednoczonych¹³, pracowników hoteli w Korei¹⁴.

Drugim bardzo ważnym efektem *empowermentu* jest zwiększenie zaangażowania pracowników. W tej kwestii istnieje również wiele badań, m. in. prowadzonych wśród pracowników wiedzy jednego

⁵ K. Dewettink, M. van Ameijde, *Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions. Testing the mediating role of psychological empowerment*, "Personnel Review" 2011, Vol.40 No. 3, s. 298.

⁶ J.A. Arnold i in., *The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviours*, "Journal of Organizational Behaviour" 2000, Vol.21, s. ss. 249-269, za: K. Dewettink i M. van Ameijde, *Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions. Testing the mediating role of psychological empowerment*, "Personnel Review" 2011, Vol.40 No. 3, s. 294.

⁷ G.M. Spreitzer, *Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation*, "Academy of Management Journal" 1995, Vol. 38, No. 5, s. 1442-1465, za: K. Dewettink i M. van Ameijde, *Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions. Testing the mediating role of psychological empowerment*, "Personnel Review" 2011, Vol.40 No. 3, s. 294.

⁸ S.L. Meyerson, T.J.B. Kline, *Psychological and environmental empowerment*, „Leadership and Organization Development Journal" 2008, Vol. 29 No.5, s. 454.

⁹ L. Holdsworth, S. Cartwright, *Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre*, "Leadership & Organization Development Journal" 2003, 24/3, s. 137.

¹⁰ C.C. Schermuly, R.A. Schermuly, B.Meyer, *Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout*, "International Journal of Educational Management" 2011, Vol. 25 No. 3, s. 257.

¹¹ R. Bogler, A.E. Nir, *The importance of teacher's perceived organizational support to job satisfaction. What's empowerment*, "Journal of Educational Administration" 2012, Vol. 50 No. 3, s. 295.

¹² S. Sinha, P. P. Priyadarshi, P. Kumar, *Organizational culture, innovative behavior and work related attitude. Role of psychological empowerment*, "Journal of Workplace Learning" 2016, Vol. 28 No. 8, s. 524, 526.

¹³ L. Robinson Jr, S.E. Neeley, K. Williamson, *Implementing service recovery through customer relationship management: identifying the antecedents*, "Journal of Service Marketing" 2011, 25/2, s. 92, 95.

¹⁴ Y-K Lee i in., *What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?* "Journal of Services Marketing" 2006, 20/4, s. 255, 258.

z koreańskich konglomeratów obejmującego sektor finansowy, przemysłowy, usługi i handel¹⁵, wśród pracowników społecznej służby zdrowia w Australii¹⁶, pracowników firm wysokotechnologicznych w Tajwanie¹⁷, menedżerów wykonawczych w Indiach¹⁸, menedżerów dużych firm świadczących usługi informatyczne w Indiach¹⁹, pracowników hoteli w Korei²⁰, małych średnich firm informatycznych w Indiach²¹.

Badania naukowe potwierdziły również istnienie istotnych statystycznie związków pomiędzy *empowermentem* wśród pracowników a takimi zmiennymi jak:

- 1) zamiar rezygnacji z pracy (istotna zależność ujemna, badania prowadzone na zróżnicowanej grupie osób dorosłych w Stanach Zjednoczonych)²², wnioski płyną z badań prowadzonych w Indiach²³,
- 2) innowacyjnością pracownika (badania prowadzone w Belgii na grupie ponad tysiąca pracowników sektora publicznego)²⁴, kreatywnością pracowników (badania wśród chińskich producentów elektroniki)²⁵,
- 3) poczuciem znaczenia w życiu i subiektywnym samopoczuciem (badania przeprowadzone wśród firm produkcyjnych w Indiach)²⁶, poziomem wypalenia zawodowego (badania prowadzone wśród pracowników policji w Chinach)²⁷, poziomem depersonalizacji (badania prowadzone wśród pracowników organizacji sektora prywatnego i publicznego w Izraelu, zajmujących się obsługą klienta)²⁸,
- 4) wydajnością pracowników (badania prowadzone wśród pracowników *call center* w Australii)²⁹,

¹⁵ B.K. Joo, D.H. Lim, S. Kim, *Enhancing work engagement. The roles of psychological capital*, "Leadership and Organization Development Journal" 2016, Vol. 37 No. 8, s. 1123, 1125.

¹⁶ S.L. Albrecht, M. Andreetta, *The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers, Test of a model*, "Leadership in Health Services" 2011, Vol. 24 No. 3, s. 231, 233.

¹⁷ T.-H. Kuo, M.-F. Li G.-G., *Employee empowerment in a technology advanced work environment*, "Industrial Management & Data Systems" 2010, Vol. 110 No. 1, s. 30, 33.

¹⁸ S. Sinha, P. P. Priyadarshi, P. Kumar, *Organizational culture, innovative behavior and work related attitude. Role of psychological empowerment*, "Journal of Workplace Learning" 2016, Vol. 28 No. 8, s. 524, 526.

¹⁹ H. Jauhari, S. Singh, M. Kumar, *How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining mediating roles of psychological empowerment and affective commitment*, "Journal of Enterprise Information Management" 2017, Vol. 30, No. 1, s. 30.

²⁰ Y-K Lee i in., *What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?* "Journal of Services Marketing" 2006, 20/4, s. 255, 258.

²¹ S. Mittal, *Effect of transformational leadership on turnover intentions in IT SME's*, "International Journal of Manpower" 2016, Vol. 37 No. 8, s. 1322.

²² J.B. Avey i in., *Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity*, "Leadership & Organization Development Journal" 2008, Vol. 29, No. 2, s. 120, 121.

²³ S. Sinha, P.P. Priyadarshi, P. Kumar, *Organizational culture, innovative behavior and work related attitude. Role of psychological empowerment*, "Journal of Workplace Learning" 2016, Vol. 28 No. 8, s. 524, 526.

²⁴ M., Audenaert, A. Vanderstraeten, D. Buyens, *When innovation requires empowerment*, "Personnel Review" 2017, Vol. 46 No. 3, s. 608, 615.

²⁵ F.-C. Tung, *Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus*, "International Journal of Manpower" 2016, Vol. 37, No. 8, s. 1256, 1258.

²⁶ V.R. Krishnan, *Transformational leadership and personal outcomes*, "Leadership & Organization Development Journal" 2012, Vol. No. 6, s. 557.

²⁷ Z. Gong i in., *The relationship between feedback environment, feedback orientation, psychological empowerment and burnout among police in China*, "Policing: An International Journal" 2017, Vol. 40 No. 2, s. 340, 343.

²⁸ D. Yagil, *The relationship of service provider power motivation, empowerment and burnout to customer satisfaction*, "International Journal of Service Industry Management" 2006, Vol. 17, No. 3, s. 261, 265.

²⁹ T. Bartram, G. Casimir, *The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. The mediating effects of empowerment and trust in the leader*, "Leadership and Organization Development Journal" 2007, Vol. 28 No. 1, s. 9, 13.

- 5) efektywnością organizacyjną (badania przeprowadzone w Polsce na zróżnicowanej grupie ponad dwustu organizacji)³⁰,
- 6) zachowaniami obywatelskimi pracowników (badania prowadzone wśród pracowników banków inwestycyjnych w Hong Kongu³¹, pracowników dużej firmy koreańskiej³², nauczycieli w Izraelu³³),
- 7) poziomem zaufania interpersonalnego – badania prowadzone na grupie losowo wybranych ponad 1400 pracowników dużych firm w Stanach Zjednoczonych³⁴
- 8) jakością obsługi klienta (badania wśród zarządców nieruchomości w Hongkongu)³⁵.

Powyższe związki dotyczą pozytywnych skutków upodmiotowienia pracowników. Druga grupa zmiennych w badaniach nad *empowermentem* odnosi się do uwarunkowań, jakie powinny zaistnieć, aby pracownicy mieli poczucie wewnętrznej siły i możliwości działania. Są to:

1. Kultura organizacyjna – badania prowadzone w Australii na grupie firm produkcyjnych wykazały istnienie związku między ukierunkowaniem kultury organizacyjnej na takie wartości jak: praca zespołowa, innowacje, ukierunkowanie na wyniki a stopniem rozpowszechnienia upodmiotowienia pracowników w organizacji³⁶; badania prowadzone w Indiach na pracownikach sektora handlu detalicznego wykazały istnienie związku między takimi cechami kultury organizacyjnej jak otwartość, konfrontacja, zaufanie, autentyczność, pro aktywność, autonomia, współpraca, i eksperymentowanie a poziomem empowermentu wśród pracowników³⁷.
2. Wiedza, komunikacja, zaufanie – badania przeprowadzone w Jordani w bankach detalicznych wykazały związek między poziomem wiedzy, zaufania pracowników a także komunikacji z przełożonym a poziomem empowermentu wśród pracowników³⁸,
3. Dostarczanie informacji o: wizji organizacji, poziomie osiąganym wydajności, systemie wynagradzania, a także zapewnienie: partycypacji pracowników w zarządzaniu, poczucia bezpieczeństwa pracy, wsparcia socjalnego ze strony kierownictwa jest pozytywnie skorelowane z poziomem empowermentu wśród pracowników – badania prowadzone wśród informatyków w Singapurze³⁹

4. Zakończenie

Przedstawione wyniki badań w zakresie uwarunkowań i efektów *empowermentu* prowadzonych w różnych krajach świata świadczą o dużej istotności zagadnienia dla nauk o zarządzaniu. Dotyczą różnych zagadnień jak satysfakcja z pracy, zaangażowanie, wydajność, efektywność, innowacyjność,

³⁰ M. Bratnicki I in., Empowerment and entrepreneurship: conceptual issues and empirical tests, "Journal of Economics & Management / University of Economics in Katowice" 2007, Nr 3, s. 50.

³¹ D. Wat i M.A. Schaffer, *Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors. The mediating role of trust into supervisor and empowerment*, "Personnel Review" 2005, Vol 34 No. 4, s. 406, 410, 413.

³² B.-K. Joo, S.J. Jo, *The effects of perceived authentic leadership*, "Leadership & Organization Development journal" 2017, Vol. 38 No. 3, s. 463, 471.

³³ R. Bogler, A. Somech, *Organizational citizenship behavior in school*, "Journal of Educational Administration" 2005, Vol. 43 No. 5, s. 425, 427.

³⁴ M.J. Moye, A.B. Henkin, *Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers*, "Journal of Management Development" 2006, Vol. 25 No. 2, s. 106, 109.

³⁵ T.C.K. Chan, K.Y.N. Ng, G. Casimir, *The diminished effect of psychological empowerment on the self-empowered*, "Managing Service Quality" 2010, Vol. 20 No. 6, s. 535.

³⁶ K. Baird, H. Wang, *Employee empowerment: extent of adoption and influential factors*, "Personnel Review" 2010, Vol. 39, No. 5, s. 579, 587.

³⁷ R.K. Pradhan, M. Panda, L.K. Jena, *Transformational leadership and psychological empowerment*, "Journal of Enterprise Information Management" 2017, Vol. 30 No.1, s. 86, 88.

³⁸ Y. Melhem, *The antecedents of customer-contact employees*, "Employee relations" 2004, Vol. 26 No. 1, s. 80, 84.

³⁹ C. Bordrin, T. Bartram, G. Casimir, *The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees*, "Management Research News" 2007, Vol. 30 No. 1, s. 39, 41.

kreatywność, wypalenie zawodowe, zachowania obywatelskie pracowników, zaufanie interpersonalne, jakość obsługi klienta. Również istnieje szereg czynników decydujących o odczuciu *empowermentu* wśród pracowników. Przede wszystkim jest to rodzaj przywództwa opartego na partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji i rozwoju kompetencji. Ważnym czynnikiem jest również kultura organizacyjna, dostęp do informacji, wiedza, komunikacja, czy zaufanie. Z uwagi na szeroki zakres korzyści jakie przynosi *empowerment* dla pracowników i organizacji, zagadnienie to stało się przedmiotem zainteresowania autorów publikacji z zakresu przywództwa, którzy postulują budowanie w przedsiębiorstwach kultury *empowermentu*⁴⁰.

Literatura

1. Audenaert M., Vanderstraeten A., Buyens D., *When innovation requirements empower individual innovation*, "Personnel Review" 2017, Vol. 46 No. 3.
2. Albrecht S.L., Andreetta M., *The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers, Test of a model*, "Leadership in Health Services" 2011, Vol. 24 No. 3.
3. Arnold J.A. i in., *The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviours*, "Journal of Organizational Behaviour" 2000, Vol.21, s. ss. 249-269, za: K. Dewettink i M. van Ameijde, *Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions. Testing the mediating role of psychological empowerment*, "Personnel Review" 2011, Vol.40 No. 3.
4. Avey J.B. i in., *Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity*, "Leadership & Organization Development Journal" 2008, Vol. 29, No.2.
5. Baird K., Wang H., *Employee empowerment: extent of adoption and influential factors*, "Personnel Review" 2010, Vol. 39, No. 5.
6. Bartram T., Casimir G., *The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. The mediating effects of empowerment and trust in the leader*, "Leadership and Organization Development Journal" 2007, Vol. 28 No.1.
7. Bogler R., Nir A.E., *The importance of teacher's perceived organizational support to job satisfaction. What's empowerment*, "Journal of Educational Administration" 2012, Vol. 50 No. 3.
8. Bogler R., Somech A., *Organizational citizenship behavior in school*, "Journal of Educational Administration" 2005, Vol. 43 No. 5.
9. Bordrin C., Bartram T., Casimir G., *The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees*, "Management Research News" 2007, Vol. 30 No. 1.
10. Boudrias J.-S. i in., *Employee empowerment from managerial practices to employee's behavioral empowerment*, "Leadership & Organization Development Journal" 2009, Vol. 30 No. 7.
11. Bratnicki M. i in., *Empowerment and entrepreneurship: conceptual issues and empirical tests*, "Journal of Economics & Management / University of Economics in Katowice" 2007, Nr 3.
12. Chan T.C.K., Ng K.Y.N., Casimir G., *The diminished effect of psychological empowerment on the self-empowered*, "Managing Service Quality" 2010, Vol. 20 No. 6.
13. Dewettink K., van Ameijde M., *Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions. Testing the mediating role of psychological empowerment*, "Personnel Review" 2011, Vol.40 No. 3.

⁴⁰ K. Blanchard i in., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 62.

14. Gong Z. i in., *The relationship between feedback environment, feedback orientation, psychological empowerment and burnout among police in China*, "Policing: An International Journal" 2016, Vol. 40 No. 2.
15. Holdsworth L., Cartwright, S., *Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre*, "Leadership & Organization Development Journal" 2003, 24/3.
16. Jauhari H, Singh S., Kumar M., *How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining mediating roles of psychological empowerment and affective commitment*, "Journal of Enterprise Information Management" 2017, Vol. 30, No. 1, s. 30.
17. Joo B.-K., Jo S.J., *The effects of perceived authentic leadership*, "Leadership & Organization Development journal" 2017, Vol. 38 No. 3.
18. Joo B.K., Lim D.H., Kim S., *Enhancing work engagement. The roles of psychological capital*, "Leadership and Organization Development Journal" 2016, Vol. 37 No. 8.
19. Krishnan V.R., *Transformational leadership and personal outcomes*, "Leadership & Organization Development Journal" 2012, Vol. No. 6.
20. Kuo T.-H., Lai M.-F., Li G.-G., *Employee empowerment in a technology advanced work environment*, "Industrial Management & Data Systems" 2010, Vol. 110 No. 1.
21. Lee Y.-K. i in., *What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?* "Journal of Services Marketing" 2006, 20/4.
22. Melhem Y., *The antecedents of customer-contact employees*, "Employee relations" 2004, Vol. 26 No. 1.
23. Meyerson S.L., Kline T.J.B., *Psychological and environmental empowerment*, „Leadership and Organization Development Journal" 2008, Vol. 29, No. 5.
24. Mittal S., *Effect of transformational leadership on turnover intentions in IT SME's*, "International Journal of Manpower" 2016, Vol 37 No. 8.
25. Moye M.J., Henkin A.B., *Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers*, "Journal of Management Development" 2006, Vol. 25 No. 2.
26. Pradhan R.K., Panda M., Jena L.K., *Transformational leadership and psychological empowerment*, "Journal of Enterprise Information Management" 2017, Vol. 30 No.1.
27. Robinson Jr L., Neeley S.E., Williamson K., *Implementing service recovery through customer relationship management: identifying the antecedents*, "Journal of Service Marketing" 2011, 25/2.
28. Schermuly C.C. , Schermuly R.A., Meyer B., *Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout*, "International Journal of Educational Management" 2011, Vol. 25 No. 3.
29. Sinha S., Priyadarshi P. P., Kumar P., *Organizational culture, innovative behavior and work related attitude. Role of psychological empowerment*, "Journal of Workplace Learning" 2016, Vol. 28 No. 8.
30. Spreitzer G.M., *Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, validation*, "Academy of Management Journal" 1995, Vol. 38, No. 5.
31. Spreitzer G.M., *Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation*, "Academy of Management Journal" 1995, Vol. 38, No. 5, s. 1442-1465, za: K. Dewettink i M. van Ameijde, *Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions. Testing the mediating role of psychological empowerment*, "Personnel Review" 2011, Vol.40 No. 3.
32. Tung F.-C., *Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus*, "International Journal of Manpower" 2016, Vol. 37, No. 8.

33. Wat D., Schaffer M.A., *Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors. The mediating role of trust into supervisor and empowerment*, "Personnel Review" 2005, Vol 34 No. 4.
34. Yagil D., *The relationship of customer satisfaction and service workers' perceived control. Examination of threemodels*, "International Journal of Service Industrial Management" 2002, Vol. 13 No. 4.

Summary

REVIEW OF RESEARCH ON USING EMPOWERMENT CONCEPTION

This paper describes the research on empowerment conducted in recent years. The overview of literature is concentrated on conditions and effects of empowerment identified in quantity research. There is positive relationship between empowerment and such variables as: job satisfaction, commitment, organizational performance, innovativeness and creativity, organizational citizenship behaviors, interpersonal trust, customer service quality, and also negative relationship between empowerment and burnout or intention to quit. There are also some variables which influence on empowerment, especially leadership and organizational culture.

CZĘŚĆ II

KONCEPCJE I MODELE DOSKONALENIA ORGANIZACJI W WARUNKACH ZMIAN

Justyna M. Bugaj

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński

Marek Szarucki

Katedra Analiz Strategicznych
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZAŁOŻENIA TEORETYCZNO-METODOLOGICZNE BUDOWY MODELU RESTRUKTURYZACJI UCZELNI PUBLICZNEJ

Streszczenie

Obecne władze uczelni poszukują skutecznych sposobów przygotowania uczelni na nasilające się zmiany prawne, finansowe, społeczne i gospodarcze. W wielu przypadkach decydują się na przeprowadzenie procesu restrukturyzacji uczelni, który dodatkowo ma zwiększyć przewagę konkurencyjną uczelni w kontekście realizacji jej celów strategicznych. Jednak sam proces restrukturyzacji jest bardzo złożony i uwarunkowany nie tylko adekwatnym przygotowaniem uczelni, ale również zidentyfikowaniem założeń zwiększających prawdopodobieństwo sukcesu realizacji procesu restrukturyzacji. Stąd celem jest zidentyfikowanie założeń teoretyczno-metodologicznych budowy modelu restrukturyzacji uczelni publicznej. Aby go zrealizować zastosowano metodę analizy treści publikacji naukowych, dokumentów krajowych i zagranicznych. Ogólne konkluzje są także wynikiem obserwacji uczestniczącej autorów, dążące do znalezienia odpowiedzi na pytanie: Czy możliwe jest opracowanie ogólnych założeń budowy modelu restrukturyzacji uczelni publicznych w Polsce? W wyniku prowadzonych rozważań przedstawiono graficznie i opisano teoretycznie model założeń teoretyczno-metodologicznych restrukturyzacji uczelni publicznej. Opisano również uwarunkowania oraz potencjalne obszary restrukturyzacji uczelni oraz konkluzje dotyczące przeprowadzonych analiz.

* * *

1. Wprowadzenie

W kontekście ostatnich i planowanych w najbliższym czasie zmian społeczno-gospodarczych i szczególnie finansowo-prawnych¹ dotyczących bezpośrednio funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego w Polsce, przeprowadzenie procesu restrukturyzacji w publicznych uczelniach może być nieuniknione. Restrukturyzacja uczelni publicznych stanowi spore wyzwanie zarówno pod względem merytorycznym, metodologicznym jak i praktycznym. W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu dotyczących restrukturyzacji ciągle brakuje całościowych opracowań na temat wskazówek oraz założeń budowy skutecznego modelu restrukturyzacji uczelni publicznych. Nieliczne² opracowania dotyczące tego obszaru świadczą o występującej luce badawczej.

Celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie założeń teoretyczno-metodologicznych budowy modelu restrukturyzacji uczelni publicznej. Aby go zrealizować zastosowano metodę analizy treści publikacji naukowych, dokumentów krajowych i zagranicznych. Ogólne konkluzje są także wynikiem obserwacji uczestniczącej autorów, dążące do znalezienia odpowiedzi na pytanie: Czy możliwe jest opracowanie ogólnych założeń budowy modelu restrukturyzacji uczelni publicznych w Polsce?

Tekst podzielony jest na trzy główne części. Rozważania rozpoczyna wprowadzenie do uwarunkowań oraz do przedstawienia potencjalnych obszarów restrukturyzacji uczelni. Następnie opisano model jako narzędzie restrukturyzacji. W części trzeciej zaprezentowano założenia teoretyczno-metodologiczne modelu restrukturyzacji uczelni. Całość kończą konkluzje dotyczące opisywanego procesu. Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Wydziałowi Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w roku 2017.

2. Uwarunkowania oraz obszary restrukturyzacji uczelni publicznej

W odpowiedzi na zachodzące zmiany w otoczeniu uczelni jej władze coraz częściej decydują się na opracowanie nowych, ukierunkowanych strategii działania. Są one również często złożone³ z (deklaracji) aktywności w kilku podstawowych i kluczowych obszarach: w nauce i badaniach, dydaktyce i popularyzacji wyników prac nauczycieli akademickich oraz współpracy z przedstawicielami otoczenia biznesowego. Często jednak pojawia się trudność związana z realizacją tych zaplanowanych działań. Jeśli w tym czasie dodatkowo uczelnia ma inne problemy (np. organizacyjne, finansowe, itd.) to występuje konieczność przeprowadzenia radykalnych zmian w kontekście możliwości realizacji owych założeń strategicznych. To z kolei skutkuje koniecznością dokładnej analizy wnętrza uczelni pod kątem przeprowadzenia tych radykalnych zmian, których skutki mają niwelować zidentyfikowane problemy organizacyjne, finansowe lub inne.

¹ Np. proponowane i konsultowane zmiany dotyczące Ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym oraz rozporządzeń dokonywanych przez MNiSW od listopada 2016 roku do czerwca 2017 roku.

² Np. J. Bugaj, B. Barczak, *The Restructuring of a Higher Education Institution as an Example of Strategic Change and Cooperation in an Organizational Network*, [w:] A. Jaki, T. Rojek (eds.), *Contemporary issues and challenges of the organization management process: models, implementation, interrelation*, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2017, s. 227-238.

³ J. Bugaj, M. Szarucki, *Identyfikacja kluczowych kompetencji w misji uczelni publicznych*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 281-296.

Restrukturyzacja w literaturze przedmiotu może być różnie rozumiana. Można jednak wyodrębnić dwa dominujące podejścia do jej definiowania⁴:

- 1) teoretyczne, skupiające się na istocie i cechach restrukturyzacji;
- 2) pragmatyczne, eksponujące obszary lub aspekty restrukturyzacji.

Dodatkowo można wyodrębnić główne elementy wspólne występujące w definicjach restrukturyzacji, prezentowane przez różnych badaczy tego tematu⁵: czyli, że jest to radykalna, rewolucyjna, całościowa, dynamiczna i trwała zmiana, obejmująca ważne obszary aktywności organizacji. Badacze tego tematu podkreślają również, że jest ona coraz częściej procesem ciągłym, uwzględniającym wnętrze organizacji, jak i jej uwarunkowania zewnętrzne. W niniejszym opracowaniu przyjęta jest definicja pojęcia restrukturyzacji⁶ jako antycypacyjnej i innowacyjnej zmiany strategicznej, która powinna być raczej partycypacyjna niż wymuszona. Może być zachowawcza lub rozwojowa i jest częściej aktywna niż reaktywna. Może być przeprowadzana nie tylko w czasie problemów czy kryzysu, ale także wtedy, kiedy uczelnia radzi sobie na szeroko rozumianym rynku całkiem dobrze.

Restrukturyzacja jako proces może dotyczyć zmian wywołanych koniecznością realizacji nowej strategii i nowych celów strategicznych. Może również obejmować różne obszary działania uczelni⁷. Obszary te np. mogą być związane z ograniczaniem lub poszerzaniem zakresu jej działania, restrukturyzacją finansową i/lub restrukturyzacją organizacyjną.⁸ W przypadku traktowania restrukturyzacji jako zmiany strategicznej można wyróżnić⁹:

- Restrukturyzację naprawczą:
 - o Finansową;
 - o Funkcjonalną (np. usprawnianie systemu zarządzania);
- Restrukturyzację dynamiczną:
 - o Dywersyfikacja funkcji, profilu, asortymentu;
 - o Modyfikacja działalności organizacji (np. zmiana formy prawnej).

W obszarze zmiany strategicznej, jako odpowiedzi na zmiany w otoczeniu J. Piaseczny¹⁰ zwrócił uwagę na konieczność wyboru jednej z dwóch rodzajów restrukturyzacji: ratunkowej

⁴ R. Borowiecki, *Zachowania przedsiębiorstw w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 20. przegląd definicji „restrukturyzacji” autorów polskich, tamże, s. 21-22.

⁵ A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 16.; C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 71; Borowiecki, *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno – praktyczny*, Difin, Warszawa 2003, s. 77; A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998, s. 21; A. Nalepka, *Specyfika restrukturyzacji organizacyjnej w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 397.

⁶ Szerzej: J. Bugaj, B. Barczak, *op. cit.*

⁷ Np. restrukturyzacja zakresu działania, finansowa i organizacyjna. Więcej w: Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN Warszawa 1996, s. 44.

⁸ Przy czym restrukturyzacja zmierza do usprawnienia systemu zarządzania, a jest konieczna w przypadku zmian w otoczeniu i/lub kryzysowej sytuacji organizacji. A. Nalepka, *Istota, zakres i metodyka restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, s. 26. Zob. też: A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998.

⁹ A. Stabryła, *Zmiana i rozwój w zarządzaniu firmą*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, s.124-125.

¹⁰ J. Piaseczny, *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, s.19-22.

lub rozwojowej¹¹. Oba rodzaje mogą być jedyną odpowiedzią na radykalne zmiany obserwowane w ostatnim czasie w otoczeniu uczelni, jak np. zapowiadana nowa Ustawa Prawo o Szkolnictwie Wyższym z 2017 roku. Już do dziś zmieniły się przepisy dotyczące finansowania uczelni¹², które zmuszają władze uczelni do zmodyfikowania wielu procesów wewnętrznych, nie tylko dotyczących zmiany postępowania przy rekrutacji maturzystów na studia, ograniczaniem liczby studentów w grupach, zatrudnianiem nowych pracowników, czy zmianą systemu oceniania pracowników.

Stąd dodatkowo restrukturyzacja w niniejszym tekście rozumiana jest w ujęciu J. Piasecznego jako konieczna zmiana strategiczna ratunkowa lub rozwojowa wnętrza uczelni skutkująca zmianą jej zachowania w otoczeniu¹³. W dalszej części skupimy się na przedstawieniu autorskiego modelu oraz założeń teoretyczno-metodologicznych do niego warunkujących realizację wybranej formy restrukturyzacji w uczelniach.

3. Model jako narzędzie restrukturyzacji organizacji

W znaczeniu etymologicznym „model” występuje jako obraz lub wzorzec. Z kolei analiza definicji spotykanych w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu pozwala wyróżnić trzy podstawowe znaczenia „modelu”, który rozumiany jest jako¹⁴: 1) teoria naukowa, 2) wzorzec, 3) odwzorowanie. Dla potrzeb niniejszego opracowania termin „model” używany będzie w znaczeniu wzorca i będzie dotyczył modelu restrukturyzacji uniwersytetu. Budowanie modelu-wzorca opiera się na realizacji odpowiedniego procesu modelowania¹⁵ i wymaga zastosowania odpowiednich metod i technik stosowanych w oparciu o określoną metodykę postępowania. M. Trocki definiuje modelowanie jako metodę rozwiązywania problemów, polegającą na tworzeniu modelu, jego badaniu oraz interpretacji wyników badania¹⁶. Stąd w niniejszym opracowaniu modelowanie będzie rozumiane jako budowanie modelu restrukturyzacji uniwersytetu.

Modelowanie jako proces zawiera w sobie szereg etapów i czynności związanych z budowaniem modeli, które sprowadzić można do trzech elementów składowych¹⁷:

- 1) strukturę,
- 2) zachowanie,
- 3) cel.

¹¹ przywracającej/budującej korzystną pozycję rynkową, ale nie prowadzącej do powrotu do korzystnego stanu wcześniejszego lecz jakościowo nowego, czyli umocnienia pozycji uczelni w nowych warunkach.

¹² Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 7 grudnia 2016 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie sposobu podziału dotacji z budżetu państwa dla uczelni publicznych i niepublicznych.

¹³ Otoczenie jest rozumiane szeroko, w ujęciu mikro i makroekonomicznym, a także z perspektywy różnych grup interesariuszy, bezpośrednio i pośrednio zależnych od funkcjonowania uczelni.

¹⁴ Por. R.L. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969, s. 142; Z. Martyniak, *Modele metod stosowanych w badaniach organizatorskich*, ZN Wyższa Szkoła Ekonomiczna, seria specjalna: monografie, nr 26, Kraków 1973, s. 22; E.V. Krick, *Wprowadzenie do techniki i projektowania technicznego*, WNT, Warszawa 1975, s. 79; P. Eykhoff, *Identyfikacja w układach dynamicznych*, PWN, Warszawa 1980, s. 2; W. Sztoff, *Modelowanie i filozofia*, PWN, Warszawa 1981, s. 21.

¹⁵ Termin „modelowanie” występuje w szerokim i wąskim znaczeniu. W znaczeniu pierwszym jest to pewna koncepcja metodologiczna rozwiązywania problemów za pomocą modeli. W drugim zaś – całokształt czynności związanych z budową modelu (zob. J. Machaczka, *Metoda modelowania w projektowaniu organizatorskim*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Monografie, nr 65, 1984, s. 5).

¹⁶ Model taki jest konstruktem logicznym bądź matematycznym i zawiera zmienne decyzyjne oraz ograniczenia (zob. M. Trocki, *Metody rozwiązywania Metody rozwiązywania problemów, systematyzacja W. Hurlimanna*, „Przegląd Organizacji”, nr 7, 1988, s. 41).

¹⁷ D.M. Eriksson, *A framework for the constitution of modelling processes: A proposition*, „European Journal of Operational Research”, vol. 145, 2003, s. 202-215.

W skład struktury procesu modelowania wchodzi: przedmiot modelowania, podmiot modelujący, teoria o modelach, reprezentacja modelowanego przedmiotu oraz otoczenie podmiotu modelującego. Zachowanie w procesie modelowania uzależnione jest od wytwarzanych przez podmiot modelujący obrazów modelowanego przedmiotu w oparciu o teorię o modelach oraz konkretne cele¹⁸. Celem procesu modelowania jest zbudowanie jednego lub więcej modeli modelowanego przedmiotu.

Z uwagi na wieloaspektowość badanego zagadnienia, podczas modelowania w rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów organizacji i zarządzania spotkać można różnorodne trudności o charakterze teoretyczno-metodologicznym¹⁹. Dlatego ważnym zadaniem podczas budowania modelu jest uwzględnienie ograniczeń oraz sformułowanie odpowiednich założeń teoretyczno-metodologicznych, które pozwolą opracowany model zastosować w praktyce.

Ze względu na wybór typu modelu, w niniejszym opracowaniu stosowane jest pojęcie modelowania wzorcującego. Ten rodzaj modelowania traktowany jest jako „proces badawczy, który polega na opracowaniu oryginalnych i efektywnych koncepcji teoretycznych lub konkretnych rozwiązań praktycznych, w oparciu o hipotezy idealizacyjne przedmiotu modelowania lub na podstawie przyjętych założeń usprawniania danego obiektu”²⁰. Przedmiotem modelowania jest proces restrukturyzacji uczelni publicznej²¹. Zgodnie z przyjętą definicją modelowania wzorcującego, w efekcie którego budowany jest wzorzec procesu restrukturyzacji uczelni publicznej, zastosowane zostanie opracowane przez A. Stabryłę uniwersalne ujęcie procesu modelowania. Proces ten składa się z czterech faz postępowania badawczego²²: 1) idealizacji przedmiotu modelowania, 2) konkretyzacji przedmiotu modelowania, 3) rozstrzygnięcia zadań modelowania, 4) testowania modelu. W następnej części tekstu fazy te zostaną omówione w kontekście założeń teoretyczno-metodologicznych restrukturyzacji uczelni publicznej.

4. Propozycja założeń teoretyczno-metodologicznych modelu restrukturyzacji uczelni

Przedstawione założenia teoretyczno-metodologiczne modelu restrukturyzacji uczelni zostaną odniesione do przyjętego i wskazanego wcześniej uniwersalnego ujęcia procesu modelowania. W pierwszej fazie – idealizacji przedmiotu modelowania, skoncentrować się należy na opracowaniu modelu idealnego²³, który reprezentuje koncepcję całościową lub ma charakter cząstkowy. Zatem, może to być koncepcja całościowej restrukturyzacji uczelni publicznej lub wybranego obszaru lub funkcji

¹⁸ J. O’Shaughnessy wymienia następujące cele modeli w zarządzaniu: 1) przewidywanie, 2) wyjaśnianie oraz 3) wykrywanie własnych wewnętrznych własności, co jest możliwe poprzez operacje na modelach (J. O’Shaughnessy, *Metodologia decyzji*, PWE, Warszawa 1975, s. 211).

¹⁹ Zob. M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 265. Tworząc modele, można wpaść w dwie skrajności: tzw. „pułapkę uproszczenia” lub „grzęzawisko szczegółów” (W. M. Grudzewski, K. Rosłanowska-Plichcińska, *Mierzenie wielkości i wymiarowe modelowanie zjawisk oraz procesów ekonomicznych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, PAN, Wrocław 1984, s. 56).

²⁰ Pojęcie obiektu dotyczy również procesów (zob. A. Stabryła, *Ogólna koncepcja analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 21, nr 2, 2012, s. 106).

²¹ Która może być np. nastawiona na przekształcenie uczelni w inteligentną organizację J. Bugaj, M. Szarucki, *Problemy identyfikacji cech uniwersytetu jako organizacji inteligentnej*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH nr 148, 2016, s. 111-126.

²² A. Stabryła, *Ogólna koncepcja modelowania wzorcującego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 278, Kraków 1988, s. 115-121.

²³ W proponowanej przez A. Stabryłę koncepcji procesu modelowania faza pierwsza może występować w dwóch odmianach, tzn. jako idealizacja przedmiotu modelowania lub jako opracowanie założeń usprawniania istniejącego obiektu. Odmiany te mają charakter fakultatywny i mogą być stosowane zamiennie (zob. *Ibidem*, s. 115).

realizowanej przez uczelnię. W skład tej fazy wchodzi następujące etapy: wybór celu i przedmiotu modelowania, sformułowanie hipotez idealizacyjnych (proces ten ma charakter dedukcyjny) oraz zbudowanie modelu idealnego. Przykładowym celem może być zmiana struktury organizacyjnej uczelni, wprowadzenie zintegrowanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie uczelnią, czy poprawa jakości kształcenia studentów lub zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia uczelni. Diagnoza wstępna stanowi fundament wyboru celu i przedmiotu modelowania zakładając, że modelowanie podporządkowane zostało temu procesowi²⁴. Podstawą oraz przedmiotem wstępnej diagnozy mogą być rankingi krajowe oraz międzynarodowe uczelni wyższych oraz miejsce badanej uczelni na tle innych podmiotów. Niekiedy, w mniej złożonych przypadkach można odstąpić od procesu budowania modelu. Wtedy korzystanie z obowiązujących lub specjalnie sporządzonych dyrektyw praktycznych będzie sposobem bardziej skutecznym.

Faza druga sprowadza się do konkretyzowania przedmiotu modelowania. Składa się z czterech etapów badawczych: sprecyzowania typowych i specyficznych warunków rzeczywistych, formułowania relacji podobieństwa (odpowiedniości), opracowania zadań modelowania dla typowych i specyficznych warunków rzeczywistych oraz przygotowania programu doświadczeń. Z kolei warunki typowe to czynniki, „których występowanie określone jest jako przeciętne lub średnie dla zbiorowości reprezentowanej przez poszczególne przedziały rzeczywistości”²⁵. W niniejszym opracowaniu konkretyzacja przedmiotu modelowania jest konsekwencją przejścia z fazy idealizacji funkcjonowania uczelni publicznej jako całości (modelu idealnego) do fazy uszczegółowienia wybranych obszarów uczelni wymagających zmian (np. umiędzynarodowienie, badania naukowe, dydaktyka, współpraca z podmiotami gospodarczymi i jednostkami administracji publicznej).

Rozwiązywanie zadań modelowania stanowi fazę trzecią uniwersalnego modelowania wzorującego oraz zawiera w sobie trzy etapy badawcze: wybór zasad, metod i technik do rozwiązywania zadań modelowania; zestawienie parametrów i charakterystyk oraz wykonanie badań i obliczeń. Ostatni z wymienionych etapów zawiera takie czynności badawcze, jak: wariantowanie, wybór wariantu racjonalnego oraz opracowanie wyników rozwiązania. Faza ta jest niezwykle ważna z uwagi na fakt, iż otrzymane w toku wykonywanych czynności skonkretyzowane rozwiązania traktować należy jako normatywy lub postulaty²⁶. W przypadku konstruowania modelu idealnego restrukturyzacji uczelni publicznej stosowana jest metoda dedukcyjna, z kolei tworzenie modelu restrukturyzacji realizowalnego praktycznie opiera się na badaniach z wykorzystaniem metody indukcyjnej na przykładzie rzeczywistej uczelni.

Ostatnia faza procesu modelowania polega na testowaniu zbudowanego modelu. Składa się ona z następujących etapów: sprawdzenia poprawności wnioskowania, wykonania prób i przeprowadzenia korekty rozwiązań, a także ustalenia ich efektywności. Faza ta kończy proces modelowania oraz weryfikuje skonkretyzowane rozwiązania modelowe. Metoda testowania może się zmieniać, uwzględniając typ obiektu i modelu. W przypadku tworzenia idealnego modelu restrukturyzacji uczelni z wykorzystaniem metody dedukcyjnej, weryfikacja empiryczna nie jest stosowana. Natomiast, empiryczne testowanie zbudowanego modelu ma miejsce i jest możliwe jedynie w przypadku modelu realizowalnego praktycznie procesu restrukturyzacji uczelni publicznej.

W opinii autorów przedstawione ujęcie uniwersalne modelowania procesu restrukturyzacji uczelni publicznej może być pomocne podczas określania zakresu problemowego oraz założeń zastosowania modeli restrukturyzacji uczelni z perspektywy nauk o zarządzaniu²⁷. Stosując uniwersalne ujęcie mode-

²⁴ M. Lisiński, *Wariantowanie w projektowaniu organizatorskim*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Seria specjalna: Monografie”, Kraków 1992, nr 105, s. 35.

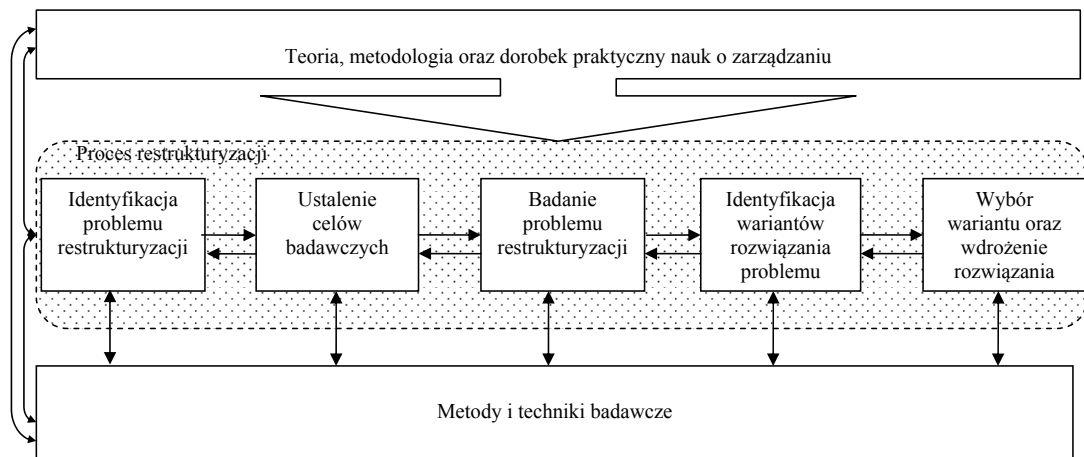
²⁵ Z kolei warunki specyficzne wyrażone są przez czynniki charakterystyczne dla danego przedziału rzeczywistości (A. Stabryła, *Ogólna koncepcja...*, *op. cit.*, s. 118).

²⁶ *Ibidem*, s. 120.

²⁷ Por. M. Lisiński, *Model formułowania współczesnej koncepcji zarządzania*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 70; M. Szarucki, *Modele doboru*

lowania należy uwzględnić specyfikę uczelni publicznej oraz uwarunkowań w jakich ona funkcjonuje. Zastosowanie uniwersalnego modelowania uzależnione jest od poziomu merytorycznego oraz wizji podmiotu (osoby lub grupy) go stosującego, co będzie skutkowało uzyskaniem określonego modelu idealnego restrukturyzacji uczelni publicznej. Przedstawione ujęcie uniwersalne modelowania procesu restrukturyzacji uczelni publicznej określa zakres problemowy oraz założenia zastosowania modeli restrukturyzacji uczelni z perspektywy nauk o zarządzaniu. Na rysunku 1 zobrazowano ogólny zarys modelu idealnego restrukturyzacji uczelni publicznej.

Rysunek 1: Model idealny procesu restrukturyzacji uczelni publicznej



Źródło: opracowanie własne.

Modelowany proces restrukturyzacji uczelni publicznej składa się z pięciu etapów:

- 1) identyfikacji problemu restrukturyzacji;
- 2) ustalenia celów badawczych;
- 3) badania problemu restrukturyzacji;
- 4) identyfikacji wariantów rozwiązania problemu;
- 5) wyboru wariantu oraz wdrożenia rozwiązania.

Pomiędzy tymi etapami zachodzą relacje współzależności, które warunkują przejście do następnego etapu. Cały proces jest uwarunkowany teorią, metodologią oraz dorobkiem praktycznym nauk o zarządzaniu. Obszar metod i technik badawczych odgrywa kluczową rolę w realizacji poszczególnych etapów restrukturyzacji uczelni publicznej. Odpowiedni ich dobór oraz zastosowanie skutkuje prawidłowym realizowaniem zadań w każdym etapie restrukturyzacji (rys. 1). Model idealny restrukturyzacji uczelni może obejmować różne rodzaje restrukturyzacji wymienione w części pierwszej niniejszego opracowania (np. restrukturyzacja organizacyjna czy finansowa) oraz stanowi restrukturyzację planowaną do przeprowadzenia w uniwersytecie. Z kolei, w praktyce, restrukturyzacja planowana pod wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych uczelni publicznej ulega zmianom oraz przekształca się w restrukturyzację realizowaną.

5. Zakończenie

Restrukturyzacja uczelni, jako złożony proces może znacznie usprawnić realizację procesów istniejących oraz skutecznie zlikwidować wszelkie zbędne nadwyżki działań. Może również zmniejszać zdolność uczelni do innowacji, gdyż nie pozostawia rezerwy na działania dla nowych procesów. Dlatego też niezbędne jest zidentyfikowanie nie tylko uwarunkowań i założeń dotyczących przygotowania i przeprowadzenia procesu restrukturyzacji w uczelni, ale również ograniczeń dotyczących tego procesu²⁸. Przy czym problemem niewątpliwym przy podejmowaniu działań restrukturyzacyjnych w uczelni jest nadal obserwowalne krótkoterminowe myślenie wśród zarządzających, obarczone przyzwyczajeniami, które stają się obecnie balastem dla uczelni, co dodatkowo potwierdza niedostatki w myśleniu strategicznym²⁹.

W niniejszym opracowaniu podjęto się identyfikacji założeń teoretyczno-metodologicznych restrukturyzacji uczelni publicznych. Zwrócono uwagę na etapy tworzenia modelu restrukturyzacji i złożoność całego procesu modelowania wzorcującego. W opinii autorów proponowane założenia teoretyczno-metodologiczne stanowią dobrą podstawę tworzenia modelu idealnego restrukturyzacji uczelni publicznej. Przedstawione wyniki nie wyczerpują analizowanego zagadnienia, lecz stanowią obszar do kontynuowania badań w tym zakresie. Ponadto mają na celu sprowokowanie dyskursu naukowego w szerszym gronie badaczy restrukturyzacji uczelni wyższych.

Literatura

1. Ackoff R.L., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969.
2. Birnbaum R., *Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail*. San Francisco: Jossey-Bass 2000.
3. Bugaj J., Barczak B., *The Restructuring of a Higher Education Institution as an Example of Strategic Change and Cooperation in an Organizational Network*, ed. Jaki A., Rojek T., *Contemporary issues and challenges of the organization management process: models, implementation, interrelation*. – Cracow: Foundation of the Cracow University of Economics, 2017.
4. Bugaj J., Szarucki M., *Identyfikacja kluczowych kompetencji w misji uczelni publicznych*, [w:] Borowiecki R., Jaki A., *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
5. Bugaj J., Szarucki M., *Problemy identyfikacji cech uniwersytetu jako organizacji inteligentnej*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH nr 148, 2016, s. 111-126.
6. Borowiecki R., *Zachowania przedsiębiorstw w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, [w:] red. Borowiecki R. i Jaki A., *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
7. Borowiecki R., *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Difin, Warszawa 2003.
8. Eriksson D.M., *A framework for the constitution of modelling processes: A proposition*, „European Journal of Operational Research”, vol. 145, 2003, pp.202-215.
9. Eykhoff P., *Identyfikacja w układach dynamicznych*, PWN, Warszawa 1980.
10. Grudzewski W. M., Rosłanowska-Plichcińska K., *Mierzenie wielkości i wymiarowe modelowanie zjawisk oraz procesów ekonomicznych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, PAN, Wrocław 1984.
11. Krick E.V., *Wprowadzenie do techniki i projektowania technicznego*, WNT, Warszawa 1975.

²⁸ R. Birnbaum, *Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail*. San Francisco: Jossey-Bass 2000, s.197.

²⁹ Autor zwrócił uwagę na zjawisko restrukturyzacji „jutra”, w której konieczna jest zmiana podejścia do rozwoju, oznaczającego aktywne myślenie i działanie wyprzedzające konkurencję. Piaseczny J., *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, [w:] red. Borowiecki R., *Restrukturyzacja... op.cit.*, s. 22-24.

12. Lisiński M., *Wariantowanie w projektowaniu organizatorskim*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Seria specjalna: Monografie”, nr 105, Kraków 1992.
13. Lisiński M., *Model formułowania współczesnej koncepcji zarządzania*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
14. Nalepka A., *Istota, zakres i metodyka restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] red. Borowiecki R., *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.
15. Nalepka A., *Specyfika restrukturyzacji organizacyjnej w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] red. Borowiecki R. i Jaki A., *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
16. Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998.
17. Machaczka J., *Metoda modelowania w projektowaniu organizatorskim*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Monografie, nr 65, 1984.
18. Martyniak Z., *Modele metod stosowanych w badaniach organizatorskich*, ZN Wyższa Szkoła Ekonomiczna, seria specjalna: monografie, nr 26, Kraków 1973.
19. O'Shaughnessy J., *Metodologia decyzji*, PWE, Warszawa 1975.
20. Piaseczny J., *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, [w:] red. Borowiecki R., *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.
21. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 7 grudnia 2016 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie sposobu podziału dotacji z budżetu państwa dla uczelni publicznych i niepublicznych.
22. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN Warszawa 1996
23. Stabryła A., *Ogólna koncepcja modelowania wzorcującego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 278, Kraków 1988.
24. Stabryła A., *Ogólna koncepcja analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 21, nr 2, 2012.
25. Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.
26. Stabryła A., *Zmiana i rozwój w zarządzaniu firmą*, [w:] red. Borowiecki R., *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.
27. Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003.
28. Szarucki M., *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
29. Szarucki M., *Modele doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w ujęciu G. Nadlera*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 6(954), 2016.
30. Sztuff W., *Modelowanie i filozofia*, PWN, Warszawa 1981.
31. Trocki M., *Metody rozwiązywania problemów, systematyzacja W. Hurlimanna*, „Przegląd Organizacji”, nr 7, 1988.

Summary

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASSUMPTIONS OF THE MODEL OF RESTRUCTURING OF PUBLIC UNIVERSITIES

The current university authorities are looking for effective ways to prepare universities for the increasing legal, financial, social and economic changes. In many cases, they decide to carry out a restructuring process that additionally enhances the university's competitive advantage in the context of its strategic goals. However, the restructuring process itself is very complex and depends not only on the adequate preparation of the university, but also on identifying assumptions that increase the probability of success of the restructuring process. Hence, the purpose of the study is to identify the theoretical and methodological assumptions of the model for restructuring the public university. To implement it, the method of literature review, of both domestic and foreign documents was applied. General conclusions are also the result of participant observation of the authors seeking to answer the question: Is it possible to develop general assumptions of the model of restructuring of public higher schools in Poland? As a result, the theoretical and methodical assumptions of the restructuring of the public universities were presented graphically and described theoretically. Finally, the conditions and potential areas for restructuring of the university and the conclusions of the analyzes were presented.

Michał Baran

Katedra Organizacji i Zarządzania

Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Uniwersytet Jagielloński

MODEL OCENY PROINNOWACYJNOŚCI WDROŻENIA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU INFORMATYCZNEGO

Streszczenie

We współczesnym świecie zdobycie przewagi konkurencyjnej przez organizację w dużej mierze opiera się na jej zdolności do kreowania innowacji. Jednym z obszarów podlegających dynamicznemu rozwojowi – a tym samym dających szansę na stworzenie nowych, wartościowych rozwiązań – jest sfera zarządzania informacją. Niniejsze rozważania mają na celu zaprezentowanie założeń modelu oceny proinnowacyjności wdrożenia Zintegrowanego Systemu Informatycznego oraz weryfikację przydatności owego modelu w oparciu o przykład doświadczeń jednej z wiodących polskich uczelni wyższych.

* * *

1. Wprowadzenie

Termin proinnowacyjność jest pojęciem sugerującym posiadanie przez pewien podmiot cech oznaczających sprzyjanie innowacyjności, czyli kreowaniu innowacyjnych (stanowiących nowość a jednocześnie pożądaną, użyteczną, dającą wymierne korzyści) rozwiązań. W tym kontekście, na gruncie nauki organizacji i zarządzania, na plan pierwszy wysuwa się dążenie podmiotów do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej gwarantującej ich dalsze funkcjonowanie oraz odnoszenie sukcesów w trakcie ścierania się z rynkowymi rywalami. Proinnowacyjność potencjalnie wynika z nieskończonej liczby uwarunkowań można jednak identyfikować ją (fakt jej wzmacniania w przeciwieństwie do sytuacji jej hamowania) w odniesieniu do poszczególnych obszarów funkcjonowania organizacji. Jednym z nich jest sfera zarządzania informacją a dokładniej zastosowań zaawansowanych, złożonych narzędzi informatycznych jakie się tutaj wykorzystuje. Proinnowacyjność w odniesieniu do Zintegrowanych Systemów Informatycznych może być rozumiana dwuaspektowo. Po pierwsze jest ona związana z samą reorganizacją funkcjonowania podmiotu pod wpływem zmiany systemu w sposób poprawiający parametry prowadzonej działalności (ograniczenie kosztów, zmniejszenie niezbędnych nakładów pracy czy zużycia innych zasobów itp.). Po drugie proinnowacyjność związana z zastosowaniem konkretnego rozwiązania informatycznego, może

ułatwiać generowanie kolejnych innowacji w pozostałych wymiarach funkcjonowania podmiotu. Mamy zatem tutaj potencjalnie do czynienia z pewnym mechanizmem sprzężenia zwrotnego gdzie system sam z siebie będący innowacją prowadzi do kolejnych innowacji a finalnie może również podlegać rozwijającym go modyfikacjom będącym efektem zmian zainicjowanych w pozostałych obszarach.

2. Środowisko sprzyjające kreowaniu innowacji w kontekście rozwoju i wdrażania Zintegrowanego Systemu Informatycznego

Współczesne technologie informatyczne stały się elementem o fundamentalnym znaczeniu dla efektywnego zarządzania podmiotem gospodarczym¹. W organizacjach zorientowanych procesowo oparta na nich infrastruktura pozwala na skuteczne zoptymalizowanie wykorzystania gromadzonych zasobów wiedzy pełniących kluczową rolę w podejmowaniu skutecznej rywalizacji z wiodącymi konkurentami w otoczeniu². Sięganie po rozwiązania informatyczne jest wręcz warunkiem koniecznym postulowanej obecnie reorientacji horyzontalnej prowadzącej do bardziej elastycznego dopasowywania się do potrzeb i oczekiwań zewnętrznych podmiotów, odbiorców świadczeń oferowanych przez daną organizację³. Postęp w tym zakresie współgra ze zmianami dotyczącymi dążenia do pełniejszego wykorzystania potencjału reprezentowanego przez zatrudnianych pracowników⁴. Zarządzanie informacją oraz konieczne do tego kompetencje, staje się coraz wyraźniej kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej⁵. Przedsiębiorstwa rozwijają się poprzez ekspansję w przestrzeni wirtualnej twórczo integrując ją z dotychczas prowadzoną działalnością w świecie realnym. Do realizacji z sukcesem takiego celu, konieczne jest właśnie posiadanie zaawansowanych rozwiązań systemowych pozwalających zintegrować wszystko w spójną całość⁶.

Obecnie systemy informatyczne rozwijają się w kierunku obejmowania swym zasięgiem kolejnych obszarów rzeczywistości organizacyjnej⁷. Innowacyjność na tym polu prowadzi do powolnego zacierania się tradycyjnych granic pomiędzy organizacją i jej otoczeniem⁸. Sama zaś organizacja w coraz większym stopniu przenosi swoją działalność do przestrzeni wirtualnej w swej istocie eliminującej szereg ograniczeń i dającej szansę na wykreowanie innowacyjnych modeli biznesowych⁹. Jest to naturalna konsekwencja

¹ D. Jelonek, C. Stępnia, *IT Support for Resource – Based Approach in Enterprise Management*, /W:/ *Contemporary Economies in the Face of New Challenges. Economic, Social and Legal Aspects*, red. naukowci: R. Borowiecki, A. Jaki, T. Rojek, Publishing House: Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow, 2013, s. 383-394

² A. Bitkowska, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach procesowych*, /W:/ *Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, red. naukowci: L. Kiełtyka, P. Kobis Wyd. PCz, Częstochowa, 2017, s. 123-133

³ E. Kulej-Dudek, P. Pyplacz, K. Smoąg, *Zarządzanie procesowe w organizacjach*, /W:/ *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. naukowci: E. Kulej-Dudek, P. Pyplacz, K. Smoąg, Wyd. PCz, Częstochowa, 2014, s. 25-33

⁴ J. Czekaj, M. Jabłoński, *Postęp techniczno-organizacyjny a zmiany w strukturze kompetencji pracowniczych*, /W:/ *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, nr 43, 2009, s. 365—373

⁵ J. Czekaj (red.), *Podstawy zarządzania informacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2012, ss. 248

⁶ D. Jelonek, *Przewaga konkurencyjna e-przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* R.54 nr 3, Warszawa, 2003, s. 26-38

⁷ W. Chmielarz, *Kierunki rozwoju systemów informatycznych wspomagających zarządzanie i ich integracja*, /W:/ *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym*, nr 99, 2012, s. 11-24

⁸ K. Perechuda, *Granice przedsiębiorstwa wirtualnego*, /W:/ *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 851, 2000, s. 312—317

⁹ Sz. Cyfert, *Wirtualna organizacja przedsiębiorstwa*, /W:/ *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 803, 1998, s. 185-196

obserwowanego postępu w zakresie technologii informatycznych, zwiększania potencjału dostępnych mocy obliczeniowych i możliwości implementowania zaawansowanych algorytmów analitycznych¹⁰. Coraz powszechniejsze staje się sięganie po rozwiązania oparte między innymi na sztucznej inteligencji a także innych podobnie innowacyjnych technologiach samodzielnie realizujących proces wnioskowania. Pozbawiona takiego wsparcia ludzka percepcja, okazuje się bowiem czynnikiem mogącym zablokować potencjał rozwojowy organizacji¹¹. Natomiast skorzystanie z technologii prowadzi do rewolucyjnego wzrostu możliwości działania podmiotu, otwarcia dostępu do przestrzeni będących wcześniej poza jego zasięgiem – co przy odpowiednio twórczej strategii jest naturalną drogą do sukcesu¹².

Pod wpływem rozwoju informatyki zmienia się podejście do współczesnego zarządzania oraz stawianych przed nim wyzwań¹³. Zasobem o najważniejszym znaczeniu, którym należy skutecznie zarządzać, staje się informacja¹⁴. Dlatego też występuje niejako oddolna presja w kierunku integrowania organizacji poprzez wdrażanie bardziej zaawansowanych i wszechstronnych systemów informatycznych¹⁵. Funkcjonalność systemu, sprowadzająca się do rejestrowania i analizy zagadnień księgowych, może obecnie stanowić jedynie pewien punkt wyjściowy w odniesieniu do co najwyżej przedsiębiorstw sektora MSP¹⁶. W każdym przypadku decyduje oczywiście aspekt ekonomiczności implementowanych rozwiązań jednak presja konkurencyjna zmusza do twórczych poszukiwań bardziej zaawansowanych możliwości w tym zakresie¹⁷. Dynamiczny rozwój wielu branż zależy od ich zdolności podejmowania wysiłku innowacyjnego uwarunkowanego dostępem do najwyższej jakości informacji¹⁸. Właśnie na tej drodze kreowana jest wartość dodana decydująca o pozycji konkurencyjnej współczesnej organizacji¹⁹. Efektywne posługiwanie się informacją jest zatem jedną z najważniejszych determinant innowacyjności²⁰. Ostatecznie należy również stwierdzić, iż w czasach społeczeństwa informacyjnego innowacje muszą w naturalny sposób obejmować kwestie związane z sięganiem po zasoby informacyjne²¹.

¹⁰ W. Chmielarz, *The Integration and Convergence in the Information Systems Development – Theoretical Outline*, /W:/ *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Advanced Information Technologies for Management – AITM 2011: Information Systems in Business*, nr 205, 2011, s. 43-62

¹¹ J. Surma, *Business Intelligence: Making Decisions Through Data Analytics*, Business Expert Press, 2011, ss. 150

¹² J. Kisielnicki, J.K. Grabara, J.S. Nowak (red.), *Informatyka i współczesne zarządzanie*, PTI, Katowice, 2005, ss. 364

¹³ R. Kucęba, A. Pabian, F. Byłok, M. Zawada, *Influence of IT on Changes in Contemporary Management*, International Journal of Management & Computing Sciences (IJMCS) Vol.3 nr 1, 2013, s. 79-90

¹⁴ B. Nogalski, B.M. Surowski, *Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, /W:/ *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. naukowi: R. Borowiecki, M. Kwiecieński, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003, s. 203-212

¹⁵ Z. Szyjewski, J.S. Nowak, J.K. Grabara (red.), *Strategie informatyzacji i zarządzania wiedzą*, WNT, Warszawa, 2004, ss. 500

¹⁶ W. Jędrzejczyk, P. Kobis, *Systemy informatyczne w podmiotach gospodarczych świadczących usługi finansowo-księgowie dla firm z sektora MSP*, /W:/ *Wykorzystanie wybranych technologii komunikacji w zarządzaniu wartością organizacji*, red. naukowy: L. Kiełtyka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2012, s. 141-153

¹⁷ L. Kiełtyka, P. Kobis, *Ekonomiczne aspekty wirtualizacji zasobów informatycznych przedsiębiorstw*, *Przegląd Organizacji* 4/2013, s. 13-19

¹⁸ M. Bratnicki, C. M. Olszak, *Technologia informacyjna i twórczość organizacyjna. Perspektywa dynamicznych zdolności*, /W:/ *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu. Transformations and Dynamics in Management Concepts and Cases Corporate Renewal*, nr 5 (148), 2010, s. 28-38

¹⁹ K. Perechuda, *Tworzenie wartości w dynamicznych przedsiębiorstwach*, /W:/ *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, nr 1011, 2004, s. 286-294

²⁰ M. Romanowska, *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, *Przegląd Organizacji*, nr 2, 2016, s. 29-35

²¹ J.S. Zieliński, A. Grudzińska-Kuna, A. Kaczorowska, B. Matusiak, A. Pamuła, J. Papińska-Kacperek, W. Bartkiewicz, C. Bolek, *Information and Knowledge Society*, /W:/ *The Role of Management Sciences in the Knowledge-based Economy*, red. naukowy: M. Urbaniak, Łódź University Press, Łódź, 2010, s. 9-29

3. Założenia konstruowania modelu służącego ocenie proinnowacyjności wdrożenia Zintegrowanego Systemu Informatycznego

Istotą założeń modelu oceny proinnowacyjności wdrożenia Zintegrowanego Systemu Informatycznego jest diagnozowanie poziomu rozwoju mechanizmów poszerzania percepcji rzeczywistości. Rzeczywistość ta, w tym szczególnym przypadku, jest opisywana z wykorzystaniem wybranych charakterystyk, które można rejestrować w postaci danych cyfrowych. Chodzi zatem o to aby ów zapis obejmował wszystkie istotne obszary w sposób umożliwiający całościowe rozumienie kontekstu wydarzeń bez ryzyka przeoczenia ważnych sygnałów mogących umknąć uwadze decydentów skupionych na próbach zrozumienia znaczenia całości. Pełniejsza świadomość zachodzących zjawisk oraz możliwości ich analizowania to podstawa poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. Jednakże siłą rzeczy obraz pozyskiwany dzięki wykorzystaniu systemu informatycznego jest zaledwie pewnym odzwierciedleniem tego wszystkiego co faktycznie ma miejsce zarówno wewnątrz jak i w otoczeniu organizacji. Chodzi zatem o badanie potencjalnej synergii poszczególnych perspektyw oglądu rzeczywistości możliwej do uzyskania dzięki poprawie porównywalności, uzupełniania się danych, pojawiającej się szansy ich łączenia w jeden spójny obraz. Owa synergia opiera się na wykorzystywaniu narzędzi analitycznych pomagających wykrywać niedostrzegane wcześniej zależności, relacje skąd wiedzie już prosta droga ku innowacjom. Model oceny proinnowacyjności wdrożenia Zintegrowanego Systemu Informatycznego opiera się zatem na diagnozowaniu faktu nasilenia występowania efektów takiego przedsięwzięcia w czterech wymiarach:

- poprawy funkcjonalności, użyteczności systemu, zwiększenia pola jego zastosowań, sięgania do obszarów wcześniej pomijanych;
- przyspieszenia realizacji procesów związanych z wykorzystaniem systemu, sprawniejszego działania mechanizmów na nim opartych;
- udoskonalenia mechanizmu komunikacji, efektywnej wymiany informacji pomiędzy użytkownikami systemu;
- udoskonalenia oferty rynkowej dzięki nowym możliwościom systemu w zakresie rozumienia zaspokajanych potrzeb, oczekiwań i potencjalnych sposobów reagowania na nie.

Przy takich założeniach, w ramach tak ujętego ogólnego modelu, można diagnozować proinnowacyjność wdrożonego systemu w kontekście jego zdolności do równoczesnego przetwarzania opisu uwarunkowań zewnętrznych jak i wewnętrznych oraz eksponowania trudnych do wykrycia relacji pomiędzy tymi perspektywami. Cechą modelu jest również fakt, iż proinnowacyjność może zostać udowodniona zarówno w sytuacji gdy sam system jest innowacyjnym rozwiązaniem (bowiem ze swej natury innowacyjność wdrażanego rozwiązania oznacza pozytywną zmianę parametrów jego użytkowania co ma przełożenie na poprawę warunków pracy sprzyjających poszukiwaniu nowych możliwości) jak i wtedy gdy skupimy się wprost na innowacyjnych efektach powstałych dzięki wdrożeniu już poza systemem. W obu wspomnianych sytuacjach dochodzi do wystąpienia wartościowych następstw mogących zmienić pozycję konkurencyjną organizacji.

4. Weryfikacja założeń modelu oceny proinnowacyjności wdrożenia Zintegrowanego Systemu Informatycznego na przykładzie Uniwersytetu Jagiellońskiego

Zintegrowany System Informatyczny wdrażano na Uniwersytecie Jagiellońskim w latach od 2003 (pierwsze prace studyjne) do 2014 (ostateczny odbiór całości) czyli przez ponad dekadę. Priorytetowe

cele szczegółowe jakie zostały wyznaczone dla tego projektu zostały opisane za pomocą następujących postulatów²²:

- ujednoczenie procesów związanych z obsługą zdarzeń gospodarczych we wszystkich jednostkach organizacyjnych UJ i realizacja wszystkich procesów z poziomu jednego zintegrowanego systemu informatycznego;
- uzyskanie możliwości wszechstronnej analizy i raportowania na podstawie danych przechowywanych w systemie, dzięki ujednoczeniu stosowanych w UJ słowników danych;
- umożliwienie wdrożenia nowych narzędzi raportujących i analitycznych, operujących jednocześnie na zasobach kadrowych wszystkich jednostek organizacyjnych wchodzących w skład UJ;
- zastąpienie rozproszonych, w większości przestarzałych systemów, nowoczesnym systemem, który zintegruje dane i procesy w ramach wszystkich jednostek organizacyjnych UJ przy zachowaniu odpowiedzialności jednostki organizacyjnej za poprawność danych przechowywanych w systemie;
- polepszenie komunikacji i przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami UJ, dzięki jednorodnej strukturze danych dostępnych na całej Uczelni;
- umożliwienie rozwoju systemu zarządzania wraz z rozwojem i zmianami organizacyjnymi planowanymi do realizacji w strategii UJ.

Aby móc ocenić, czy powyższe cele zostały osiągnięte, uznano za konieczne sprawdzenie spełnienia następujących warunków (tak zwanych miar sukcesu)²³:

- możliwość terminowego generowania kompletnych i bezbłędnych danych, wspomagających zarządzanie na wszystkich szczeblach;
- eliminacja konieczności wielokrotnego wprowadzania do systemu tych samych danych;
- realizacja wdrożenia w terminie zgodnym z harmonogramem;
- realizacja wdrożenia w pełnym założonym zakresie;
- realizacja wdrożenia w ramach założonego budżetu;
- osiągnięcie wysokiego poziomu wyszkolenia w obsłudze systemu przez użytkowników końcowych.

Jak wskazują wypowiedzi osób odpowiedzialnych za całe przedsięwzięcie, projekt zakończył się sukcesem i wszystkie powyższe cele zostały osiągnięte. Kwestor UJ, dr Maria Hulicka stwierdziła, iż²⁴: „(...) widać, jak „czyszczą się” niektóre nieprawidłowości, które przez lata jakoś funkcjonowały – pomimo mechanizmów kontrolnych. Również już teraz niektórzy użytkownicy są zdumieni, w jak różnych przekrojach można wyciągać informacje i na ich podstawie podejmować decyzje. (...)” oraz²⁵ „zintegrowane systemy informatyczne istotnie wspierają nie tylko zarządzanie finansami, w tym zarządzanie płynnością i inwestycjami finansowymi, ale również wszystkie procesy podejmowania decyzji, zarówno dotyczące kosztów, jak i przychodów. (...) Wdrożenie zintegrowanego systemu przynosi wprowadzenie nowej kultury organizacyjnej, a to jeden z wyznaczników bycia uniwersytetem innowacyjnym. Czyści procedury, a poprzez jednokrotne wprowadzanie dokumentu do systemu stanowi zabezpieczenie i uszczelnienie obrotu gospodarczego. Identyfikacja nomenklatury informatyczno-finansowej ułatwia porozumiewanie się pomiędzy uczelniami i instytucjami.”

²² M. Pękała, *Zintegrowany system zarządzania uczelnia*, ALMA MATER, czerwiec 2007, nr 93 (6), s. 70-71

²³ ibidem

²⁴ M. Hulicka, *Liczy się innowacyjność i profesjonalizm*, Rozm. przepr. R. Pagacz-Moczarska, ALMA MATER, marzec 2009, nr 112, s. 10-11

²⁵ M. Hulicka, *Zintegrowane systemy informatyczne wspierają zarządzanie finansami*, Rozm. przepr. R. Pagacz-Moczarska, ALMA MATER, maj 2012, nr 147, s. 12-13

5. Ukierunkowanie wdrożenia Zintegrowanego Systemu Informatycznego w stronę proinnowacyjności

W świetle przedstawionych faktów można stwierdzić, iż projekt zrealizowany przez Uniwersytet Jagielloński przeszedł z pozytywnym wynikiem weryfikację wskazanych w punkcie 4 miar sukcesu (stwierdzono wystąpienia kryjących się pod tym określeniem okoliczności). W konsekwencji należy uznać, iż wdrożenie Zintegrowanego Systemu Informatycznego zakończyło się sukcesem. Tym samym prowadzi to do wniosku, iż korespondujące z owymi miarami postulaty, również zostały spełnione. W szczególności wypowiedzi przedstawicieli badanej organizacji potwierdzają znaczne przyspieszenie procesów administracyjnych wykonywanych z wykorzystaniem systemu. Skokową poprawę odnotowano także w zakresie dostępu do danych a przede wszystkim możliwości szerszego posługiwania się nimi dzięki ujednoczeniu standardów zapisu. Stworzyło to warunki do budowania bardziej kompleksowych zestawień i swobodniejszego czerpania z już zapisanych zbiorów (unikanie zjawiska redundancji). Jednocześnie zwiększyła się terminowość oraz bezbłądność podejmowanych działań. Nowy system, dzięki wbudowanym mechanizmom automatycznego sygnalizowania potencjalnych nieprawidłowości, pozwolił na efektywniejsze działanie organizacji. Tym samym uwolniono rezerwy, które z powodzeniem mogły posłużyć do dalszego usprawniania prowadzonej działalności dzięki posiadaniu tak efektywnego narzędzia pracy.

Zaprezentowane w punkcie 3 założenia modelu oceny proinnowacyjności wdrożenia Zintegrowanego Systemu Informatycznego wyznaczają jego ogólne ramy. Tym samym na poziomie aplikacyjnym konieczne jest stworzenie precyzyjnych rozwiązań, szczegółowych sposobów pomiaru faktycznych skutków realizacji przedsięwzięcia w kontekście jego proinnowacyjności. Jedną z możliwych dróg w tym zakresie jest oparcie się na wskaźnikach finansowych²⁶. Należy mieć jednak świadomość, iż całościowy mechanizm oceny proinnowacyjności wdrożenia systemu oznacza zastosowanie znacznie szerszej gamy narzędzi. Powinny one bowiem pozwalać na analizę zmian sprzyjających tworzeniu innowacji w aspekcie społecznym, organizacyjnym, zasobowym, rzeczowym czy wielu innych. Dopiero takie rozpoznanie skutków wprowadzenia nowego rozwiązania pozwala w pełni ocenić jego zdolność do kreowania korzystnej dla powstawania innowacji atmosfery. Jest to jednak kwestia indywidualna dla każdej organizacji, sprowadzająca się do konstruowania dedykowanego jej unikalnego zestawu wskaźników. Faktem pozostaje natomiast, iż wszelkie proponowane tutaj miary da się rozmieścić w przestrzeni czterech wymiarów opisanych powyżej w formie założeń modelu oceny proinnowacyjności wdrożenia Zintegrowanego Systemu Informatycznego.

6. Zakończenie

Przedstawione w analizie założenia modelu oceny proinnowacyjności wdrożenia Zintegrowanego Systemu Informatycznego wydają się trafnie odzwierciedlać kluczowe kwestie, których rozpatrzenie jest konieczne w przypadku próby weryfikacji wpływu wprowadzenia nowego rozwiązania na zdolność organizacji do kreowania innowacji. Mimo, iż dążąc do uniwersalnego charakteru rozważań, przeprowadzono je w odniesieniu do kwestii teoretycznych, zaprezentowany przykład empiryczny pokazuje słuszność poczynionych obserwacji. Jeśli w efekcie wdrożenia spełnione zostają postulaty odnoszące się do takich cech systemu jak sprawna komunikacja, przejrzyste procedury, szybkość działania, szeroki zasięg, standaryzacja zapisu itp. to Zintegrowany System Informatyczny staje się kluczowym elementem środowiska, w którym mogą narodzić się innowacyjne rozwiązania. Dzieje się tak dlatego, że uwidaczniają się zależności, relacje wcześniej trudne do zaobserwowania, Sprzyja to pełniejszemu

²⁶ Por. S. Rokita, A. Kaszuba-Perz, *Determinants of construction of information system which supports management of innovations*, „e-Finanse”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, t.8, 2012, s. 53-63

rozumieniu zachodzących realnie procesów i syntetycznemu wnioskowaniu. Warunkiem sukcesu jest tutaj świadome a przede wszystkim prawidłowe posłużenie się wymiarami modelu określającymi proinnowacyjne znaczenie systemu dla organizacji, sformułowanie adekwatnych do tego oczekiwań oraz ich finalna weryfikacja.

Literatura

1. Bitkowska A., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach procesowych*, /W:/ Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami, red. naukowi: L. Kiełtyka, P. Kobis Wyd. PCz, Częstochowa, 2017
2. Bratnicki M., Olszak C. M., *Technologia informacyjna i twórczość organizacyjna. Perspektywa dynamicznych zdolności*, /W:/ Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu. Transformations and Dynamics in Management Concepts and Cases Corporate Renewal, nr 5 (148), 2010
3. Chmielarz W., *Kierunki rozwoju systemów informatycznych wspomagających zarządzanie i ich integracja*, /W:/ Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym, nr 99, 2012
4. Chmielarz W., *The Integration and Convergence in the Information Systems Development – Theoretical Outline*, /W:/ Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Advanced Information Technologies for Management – AITM 2011: Information Systems in Business, nr 205, 2011
5. Cyfert Sz., *Wirtualna organizacja przedsiębiorstwa*, /W:/ Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 803, 1998
6. Czekaj J. (red.), *Podstawy zarządzania informacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2012
7. Czekaj J., Jabłoński M. *Postęp techniczno-organizacyjny a zmiany w strukturze kompetencji pracowniczych*, /W:/ Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji, nr 43, 2009
8. Hulicka M., *Liczy się innowacyjność i profesjonalizm*, Rozm. przepr. R. Pagacz-Moczarska, ALMA MATER, nr 112, marzec 2009
9. Hulicka M., *Zintegrowane systemy informatyczne wspierają zarządzanie finansami*, Rozm. przepr. R. Pagacz-Moczarska, ALMA MATER, nr 147, maj 2012
10. Jelonek D., *Przewaga konkurencyjna e-przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* R.54 nr 3, Warszawa, 2003
11. Jelonek D., Stępiak C., *IT Support for Resource – Based Approach in Enterprise Management*, /W:/ *Contemporary Economies in the Face of New Challenges. Economic, Social and Legal Aspects*, red. naukowi: R. Borowiecki, A. Jaki, T. Rojek, Publishing House: Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow, 2013
12. Jędrzejczyk W., Kobis P., *Systemy informatyczne w podmiotach gospodarczych świadczących usługi finansowo-księgowo dla firm z sektora MSP*, /W:/ *Wykorzystanie wybranych technologii komunikacji w zarządzaniu wartością organizacji*, red. naukowi: L. Kiełtyka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2012
13. Kiełtyka L., Kobis P., *Ekonomiczne aspekty wirtualizacji zasobów informatycznych przedsiębiorstw*, *Przegląd Organizacji* 4/2013
14. Kisielnicki J., Grabara J.K., Nowak J.S. (red.), *Informatyka i współczesne zarządzanie*, PTI, Katowice, 2005
15. Kucęba R., Pabian A., Bylok F., Zawada M., *Influence of IT on Changes in Contemporary Management*, *International Journal of Management & Computing Sciences (IJMCS)* Vol.3 nr 1, 2013

16. Kulej-Dudek E., Pyplacz P., Smoąg K., *Zarządzanie procesowe w organizacjach, /W:/ Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. naukowci: E. Kulej-Dudek, P. Pyplacz, K. Smoąg, Wyd. PCz, Częstochowa, 2014
17. Nogalski B., Surowski B.M., *Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem, /W:/ Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. naukowci: R. Borowiecki, M. Kwieciński, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003
18. Perechuda K., *Granice przedsiębiorstwa wirtualnego, /W:/ Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 851, 2000
19. Perechuda K., *Tworzenie wartości w dynamicznych przedsiębiorstwach, /W:/ Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, nr 1011, 2004
20. Pękała M., *Zintegrowany system zarządzania uczelnią*, ALMA MATER, nr 93 (6), 2007
21. Rokita S., Kaszuba-Perz A., *Determinants of construction of information system which supports management of innovations, „e-Finanse”*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, t.8, 2012
22. Romanowska M., *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 2, 2016
23. Surma J., *Business Intelligence: Making Decisions Through Data Analytics*, Business Expert Press, 2011
24. Szyjewski Z., Nowak J.S., Grabara J.K. (red.), *Strategie informatyzacji i zarządzania wiedzą*, WNT, Warszawa, 2004
25. Zieliński J.S., Grudzińska-Kuna A., Kaczorowska A., Matusiak B., Pamuła A., Papińska-Kacperek J., Bartkiewicz W., Bolek C., *Information and Knowledge Society, /W:/ The Role of Management Sciences in the Knowledge-based Economy*, red. naukowcy: M. Urbaniak, Łódź University Press, Łódź, 2010

Summary

THE MODEL OF THE EVALUATION OF PROINNOVATIVENESS OF THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF INTEGRATED INFORMATICAL SYSTEM

In today's world, gaining competitive advantage by the organization largely relies on its ability to create innovation. One area of dynamic development – and thus the area that provides opportunity to create new, valuable solutions – is the sphere of information management. The present reflections are aimed at presenting the assumptions of the pro-innovation assessment model of the implementation of the Integrated IT System. They also try to verify of the suitability of this model on the basis of experience of one of the leading Polish universities.

Jan D. Antoszkiewicz, Paulina M. Wawrzkiwicz
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

NABYWANIE SYSTEMÓW ORGANIZACYJNYCH I ZARZĄDCZYCH DLA WPROWADZANIA INNOWACJI USPRAWNIAJĄCEJ FUNKCJONOWANIE FIRMY

Streszczenie

Przedmiotem opracowania są wyniki badania efektywności wprowadzenia zakupionego systemu organizacyjnego i zarządczego do firmy, włączone w system konsultingowy oraz treningów menedżerskie. Podsumowaniem są wnioski do przygotowania organizacji do wprowadzania zakupionych systemów, aby efektywnie i skutecznie przygotować realizację.

* * *

1. Wprowadzenie

Wiek XXI może być śmiało nazwany wiekiem innowacji. Jest ona wyzwaniem, ale także nakazem. „Potrzeba jest matką wynalazku”. To stare polskie przysłowie, które często sprawdza się, gdy chcemy wprowadzić zmianę, innowację, usprawnienie czy dokonać wynalazku... Nie wolno o nim zapominać! Gdy wiemy co jest potrzebne, to można łatwiej znaleźć konieczne, właściwe rozwiązanie, ono samo przychodzi do nas, a nawet nas szuka. Ważne, aby nie tylko go dostrzec, ale przede wszystkim nie przegapić szansy. Lecz gdy nie jesteśmy uważni, a przeważa nasza zarozumiałość, to możemy szybko utracić istotne elementy potrzebnej zmiany oraz szansę na sukces, a potem pozostaje nam tylko żałować.

2. Wypracowanie innowacji

Dla wypracowania, a następnie wprowadzenia potrzebnej innowacji, trzeba spełnić następujące warunki:

- ✓ Chęć i możliwość działania
- ✓ Wyobraźnia
- ✓ Wiedza, ogólna i wyspecjalizowana, która jest potrzebna dla wypracowania innowacji
- ✓ Przewidzieć i przeciwdziałać oporom przeciwko wprowadzeniu innowacji.

Albert Einstein słusznie podkreśla „*Wyobraźnia jest ważniejsza niż wiedza. Wiedza jest zawsze ograniczona, wyobraźnia ogarnia cały wszechświat.*” Nasze działanie powinno być ukierunkowane na rozwój wyobraźni, a wtedy wiedza będzie się bogacić dla naszej dyspozycji, aby ją maksymalnie wykorzystać. Gdy brakuje potrzebnej wiedzy to trzeba określić obszary brakujące oraz ustalić jak ją pozyskać. Stworzenie czegoś nowego – usprawnienia, innowacji, wynalazku – czyli zmiany, bywa trudne, ale nie jest niemożliwe. Zastana sytuacja wydaje się zwykle nie do zmiany lub wygłaszane są poglądy po co ją zmieniać. Przyzwyczailiśmy się do stanu obecnego. Wydaje się być monolitem. Budzi skojarzenia do wielkich gór, które wydają się być nie do pokonania! Tak zazwyczaj jest z istniejącymi obiektami, problemami, czy dotychczasowymi rozwiązaniami. Przez fakt ich istnienia nie można wprowadzić zmiany. Trzeba o tym pamiętać, ale nie wolno się temu poddawać. Gdy chcemy przygotować i wprowadzić innowację, należy skorzystać z zalecenia metody heurystycznej: „**niszcz, twórz i udoskonalaj**”.

- **Niszczyć** to przygotowanie wolnej przestrzeni dla rodzącego się rozwiązania innowacyjnego. Innowacja wymaga dla siebie miejsca, inaczej zginie: „*Stary las zagłusza młode drzewka*”. Zakres niszczenia jest ograniczony. Należy tyle zniszczyć, ile rzeczywiście potrzeba na wprowadzenie nowego rozwiązania. Nadmierne niszczenie jest szkodliwe, przynosi straty zamiast efektów.
- **Twórz** to wykorzystanie kreatywności dla dostrzeżenia i wytworzenia właściwej innowacji. Należy stosować metody adekwatne do zaistniałych potrzeb. Każda potrzeba wymaga dla siebie „swojej” metody! Dlatego należy umiejętnie zmodyfikować metody spotykane w literaturze, aby dostosować je do bieżących potrzeb oraz zastanych sytuacji w firmie, dla rozwiązania postawionego problemu. Tworzenie to również początek drogi nazywanej przedsiębiorczością.
- **Udoskonalaj** to rozwinięcie pomysłu. Pierwsze propozycje są zazwyczaj obce, zgrubne, toporne, a nawet nieprzyjemne i nie przystępne, itp. Dlatego wstępne rozwiązania wymagają dopracowania i dostosowania do stanu aktualnych (także nadchodzących, czyli przyszłych) wymagań, oczekiwań oraz możliwości.

Ta prosta metoda heurystyczna jest bardzo ważna. Obowiązuje w wielu dziedzinach naszego działania. Mówiąc inaczej, aby coś zrobić to najpierw trzeba przygotować stanowisko. Jest to podstawowy wymóg organizowania każdej pracy. Ale podnieceni perspektywą osiągnięć, dzięki proponowanej innowacji, często zapominamy o tym podstawowym wymaganiu. W konsekwencji dajemy możliwość tworzenia sytuacji, która prowadzi do odrzucenia proponowanej innowacji.

Sukces jest konieczny przy wprowadzaniu innowacji. Należy go określić, nazwać, zapisać (bardzo ważne) dobrze zaplanować i konsekwentnie wypracować. Każda zmiana jest zależna od dobrego przygotowania, należy zatem tak zmieniać, aby nie wystraszyć i nie skonfliktować współpracowników, ale zmotywować ich pozytywnie do działania dla rozwoju firmy. Szczególnie trudne i specyficzne jest wprowadzanie innowacji organizacyjnej oraz zarządczej firmy, bo dotyczy funkcjonowania większości kierowników i pracowników, którzy dobrze znają i sprawnie działają w dotychczasowych zwyczajach, układach i przyzwyczajeniach itp., a tu pojawiają się zmiany, które wymagają innego poruszania się i działania w firmie i do tego do nich trzeba się dostosować, „ucząc się od początku”.

Innowacja prowadzi do wartości dodanej przez skuteczne wmontowanie nowych pomysłów do rzeczywistości gospodarczej firmy, a także społecznej, czy nawet politycznej. Jest ona nowym rozwiązaniem w produktach, ich częściach, może prowadzić do zmiany funkcji produktów lub usług metod: zastosowania u odbiorcy, w procesach wytwórczych, dystrybucji, organizacji sprzedaży, reklamy itp. Wymaga wyobraźni dla rozpoznania, potrzebnej wiedzy czy doświadczenia, umiejętności z różnych dziedzin, które dotyczą tego przedmiotu i skutków, które spowoduje nazywanego teraz innowacją.

Innowacja jest zjawiskiem bardzo złożonym „*to kot chodzący własnymi drogami*”. Nie jest znany jednoznacznie proces, który doprowadza do jej odkrycia. Nie jest to ani łatwe, ani proste. Wymagają znacznych nakładów oraz intensywnego zaangażowania, sił oraz środków. Innowacja to specyficzna czara, kielich, do którego wrzucane są „*króle wiedzy*”, doświadczeń a przede wszystkim wyobraźni. Gdy czara się napełni i przeleje, to ten kto wrzucił ostatnią kroplę nazywany jest odkrywcą. Innowacja

wymaga dużego nakładu wiedzy i doświadczeń specjalistów z różnych dziedzin. To złożony proces, patrzymy na niego, a nie możemy dostrzec, słuchamy, a nie możemy usłyszeć, mówimy, ale nie zawsze potrafimy dostrzec potrzebną innowację w naszej wypowiedzi.

Przykładem niech będzie historia, wybitnego fizyka jakim był prof. André-Marie Ampère (1775–1836). Hodował koty, a gdy pojawiły się małe kocięta polecił dozorcę wyciąć dwie dziury w drzwiach, małą dla kociaków, dużą dla kotki. Dozorca „panie profesorze małe kociaki przez dużą dziurę łatwo przejdą”. „Nie pomyślałem o tym!” – powiedział Amper. Tak jest z większością odkryć innowacyjnych, niby oczywiste, ale jak trudno je dostrzec. Wprowadzenie innowacji układa się między skrajnymi przypadkami:

Innowacje ewolucyjne (usprawniające, poprawcze, inkrementalne, kazein, itp.) to drobne naprawy w produktach (usługach), ich elementach, procesach wytwórczych, dystrybucji czy wycofywania itp. Nakłady niewielkie, ale przynoszą obniżkę kosztów, podwyższenie jakości, serwisu, itp. Efekty można uzyskać jako zdarzenie przypadkowe, ale lepsze wyniki uzyskuje metodycznie.

Innowacje rewolucyjne (radikalne) to rozwiązania prowadzące do zdecydowanych zmian. Są zasobożłonne. Wymagają dużych nakładów. Nieprzewidywalne jest ich uzyskanie chociaż „*przypadek pomaga przygotowanemu*”. Wypracowanie, innowacji rewolucyjnej wymaga odwagi, determinacji, wiary w sukces, zdecydowania oraz odjęcia ryzyka.

Opory przeciw innowacjom towarzyszą przy tworzeniu, a szczególnie przy wprowadzaniu innowacji do rzeczywistości firmy. Powstają góry niemożliwości. W tych górach trzeba wytworzyć szczelinę. Prowadzi ona do doliny szczęśliwości dla zmian, czyli tworzenia poszukiwanej innowacji. Powstają sytuacje, aby wykopać stare, „betonowe” rozwiązania, a w uzyskane miejsce wprowadzić nowe, lepsze pomysły. Tak można i trzeba postępować. Uzyskanie „szczelin innowacyjnych” jest twórcze, prowadzi do dobrych rezultatów. Dzięki temu można wypracować innowacje, która pozwala na transformację do korzystnych rozwiązań i zyskownych biznesów.

3. Konsulting jako transfer wiedzy i doświadczeń dla rozwoju innowacji w firmie

W XXI wieku trudne jest tworzenie i wprowadzanie innowacji bez konsultingu. Starym jak świat zajęciem jest doradzanie. **Konsulting** jest dziedziną młodą. Jego rozwój na Świecie jest wynikiem złożoności i eksplozji technologii oraz innowacyjnych produktów. Zyskuje znaczenie dla dynamiki rozwoju gospodarczego. Charakter pracy konsultantów tworzy duże wymagania oraz potrzebę certyfikowania jakości ich usług. Konsultant pomaga w rozwiązaniu skomplikowanych, trudnych problemów klienta. Wykonanie tej złożonej pracy wymaga wiedzy i doświadczeń profesjonalnych (fachowych), umiejętności współpracy z ludźmi oraz przestrzegania kodeksu etycznego. „*Interes klienta przede wszystkim*” przyjmuje NESTA w Wielkiej Brytanii¹.

W Wielkiej Brytanii ważną rolę odgrywa NESTA, jako instytucja nadająca kierunki innowacji i konsultingu tworząca znaczącej rangi programy, które zachęcają i stymulują ludzi do różnych twórczych działań, wzajemnych roboczych kontaktów celem poszukiwania nowych pomysłów. Praktycznie są to spotkania zespołów zadaniowych, w których pracują ludzie z różnych profesji, organizacji, instytucji, w różnym wieku, odmiennych poglądach i wykształceniu itp. Zgrupowanie tak zróżnicowanych ludzi wraz z zjednoczeniem ich działania w jednej organizacji, a do tego w sposób niekonwencjonalny, powoduje powstawanie przychylniej atmosfery, nastroju, fluidu nowych idei, perspektyw, a przede wszystkim pomysłów które rozwiązują stare problem i sytuacje dostosowując je do istniejących i powstających

¹ J.D. Antoszkiewicz, *Formy i systemy doradztwa technologicznego. Przykłady brytyjskie*. [w:] *Partnerstwo dla innowacji. Partnership for Innovation*, Redakcja naukowa: B. Piasecki, K. Kubiak. Wyd. SWSPiZ, Łódź 2009.

potrzeb. „Powstaje sytuacja podobna do ula a w niej różne ramki pszczele, dla miodu z nowych pomysłów, idei, rozwiązań, które prowadzą do innowacji.”

Konsulting jest zawodem prowadzącym do rozwoju gospodarczego i społecznego firm w zakresie zarządzania, organizacji, ekonomii i polityki. Są to usługi na zlecenie i rzecz firmy zlecienniodawcy wykonywane przez niezależną osobę (grupę osób) o wysokich kwalifikacjach oraz znaczącym standardzie moralnym. Zazwyczaj wyróżnia się cztery podstawowe formy pracy konsultingowej (Tabela 1). Metoda konsultingu jest wpisana w metodę 6E:

- Ekonomiczność – w funkcjonowaniu firmy klienta
- Efektywność – pracy i skuteczność kierownictwa, specjalistów i wykonawców
- Edukacja – forma doskonalenia zarządzania, organizacji oraz pracy kadry klienta
- Ekologia – współzycie z przyrodą i kosmosem
- Energia – szeroko pojęta zdolność oddziaływania klienta i na klienta
- Etyka – istotne wymaganie dla funkcjonowania w globalnej konkurencji.

Tabela 1: Podstawowe formy pracy konsultingowej

ROLE	SPOSOBY DZIAŁANIA	EFEKTY
Uczący	Uzupełniania wiedzę, Rozwijają umiejętności, Wyrabia postawy przedsiębiorcze	Inspirowanie, szkolenie i doskonalenie kadry: kierowniczej, specjalistycznej, wykonawczej
Doradzający	Poradnictwo, doradztwo. Udział w zespołach projektowych oraz zespołach oceniających.	Inspirowanie. Opiniowanie Ekspertyzy. Doradzanie
Współtworzący	Współtworzenie innowacji w: Wyrobach, Organizacji – technologii oraz Zarządzaniu	Partycypacja przy: Wprowadzaniu innowacji Rozwiązywaniu problemów
Projektujący	Dostarczanie projektów	Opracowane projekty Nadzór nad wdrożeniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.D. Antoszkiewicz, *Formy i systemy doradztwa technologicznego. Przykłady brytyjskie*. [w:] *Partnerstwo dla innowacji. Partnership for Innovation*, Redakcja naukowa: B. Piasecki, K. Kubiak. Wyd. SWSPiZ, Łódź 2009.

W Europie, a szczególnie w Wielkiej Brytanii (NESTA) restrykcyjnie przestrzega się kryteriów uznania specjalisty za godnego reprezentanta Konsultingu. Trzeba uzyskać akredytację poprzez aktywną pracę w działaniach konsultingowych o wysokiej jakości, a wyniki są potwierdzane opiniami o jakości tych usług uzyskanych w firmie dotychczasowych zlecienniodawców.

Dotychczas zwykło się uważać, że nowa idea prowadząca do innowacji powstaje „za zamkniętymi drzwiami” jako rezultat długiej i wytrwałej pracy w pracowniach projektowych, na deskach kreślarskich potwierdzona w laboratoriach, a do tego chroniona patentami i innymi przepisami prawnymi. Współczesne tendencje zmieniły się dość gwałtownie są odmienne od dotychczasowych. Dawniej przywiązywano duże znaczenie do działów B+R (**B**adanie i **R**ozwój) współcześnie one dopracowują istniejące (proponowane) rozwiązania. To też są innowacje, ale w małej skali. Współcześnie nowy pomysł, czyli innowacja powstaje bardziej spontanicznie jest mniej kontrolowana i przewidywalna. Często rodzi się w różnych działach firmy, wśród tych, którzy bacznie obserwują rynek i jego potrzeby jako źródło dla wypracowania nowych propozycji dla zaspokojenia potrzeb rynkowych. Dobre pomysły innowacyjne

rodzą się praktycznie wszędzie (mówiąc obrazowo). Pozytywne fluidy są potrzebne twórczości pracowników i powstawaniu nowych dobrych pomysłów, które można zmaterializować i skomercjalizować jako innowacja. Podejścia dla rozwoju innowacji w różnych krajach rozwija się dynamicznie, ale zrazem skutecznie, ekonomicznie i sprawnie. W generalnym podejściu do tworzenia innowacji można wyróżnić główne kierunki działania:

- Współpraca nad Innowacją w różnych działach firmy,
- Ekonomia twórczości,
- Wspieranie finansowe działań innowacyjnych,
- Młodzi innowacyjni ludzie i kierunek poszukiwanie innowacji.

Metody tworzenia innowacji stosowane w NESTA. Paleta metod służących do usprawniania jest bardzo bogata. Brytyjczycy stale poszukują zróżnicowanych metod operacyjnych, które prowadzą do tworzenia innowacji. Pracują nad strategiami generalnych systemów, które ułatwiają tworzenie innowacji, jednocześnie prowadzą poszukiwania odpowiednich metod operacyjnych, które metodycznie ułatwią otrzymywanie kreatywnych rozwiązań. Metody operacyjne „on the floor” ułatwiają tworzenie innowacji w sposób bardziej efektywny oraz skuteczny przez „modyfikowanie i dostosowanie” wiedzy merytorycznej, zgromadzonej w firmie, w umysłach i sercach pracowników oraz zapraszanych konsultantów i gości. Bez dobrego zestawu metod operacyjnych dla efektywnego tworzenia innowacji, trudniej dostrzec drogi, które są potrzebne dla odkrycia rozwiązań innowacyjnych, prowadzących do sukcesu².

Na podstawie doświadczenia konsultingowego Autora (kilkaset wdrożonych innowacji w wyrobach, organizacji i zarządzaniu do polskich przedsiębiorstw) nie daje się jednak stwierdzić, które z metod są lepsze, które gorsze. Z praktyki wynika, że w określonych przypadkach sprawdzają się jedne, a odmiennych inne metody są bardziej skuteczne. W praktyce konsultingowej stosowano zasadę wykorzystywania grupy metod, które są skuteczne, ale zawsze sprawdza się także jedną lub dwie metody nowe, aby poznać ich skuteczność, a właściwie, aby rozpoznać ich tajemnicę. Bo każda metoda niesie w sobie tajemnicę, której rozpoznanie nie jest ani proste, ani łatwe. Ale, gdy rozpozna się tę tajemnicę, to skuteczność i efektywność wzrasta niewspółmiernie. Można wyróżnić, niektóre metody użytkowane w NESTA, dla tworzenia innowacji, z uwagi na ich wysoką efektywność:

Metoda: Szczelina Innowacyjna. Istniejące rozwiązanie technologiczne czy produkcyjne wyrobów, sposób sprzedaży stosowanych w korporacjach, koncernach powodują powstawania monolitów tradycji, które można zobrazować w postaci wysokich, skalistych gór, trudnych do przebycia i blokujących miejsca dla nowych rozwiązań. Wytworzenie szczeliny, rozłamu, wąwozu, powoduje powstanie miejsca i wyprowadza możliwości dla twórczych poszukiwań. Szczelina pozwala wejść do doliny szczęśliwości, a zatem odnaleźć miejsce dla nowych pomysłów, aby tworzyć innowację. Powstaje stan możliwości tworzenia, wywołując podekscytowanie emocjonalne, dla wykopania starych, zatwardziały rozwiązań, aby znaleźć wolne miejsce na nowe, lepsze, pomysły, czyli doprowadzić do usprawnienia, zmian w firmach korporacjach, koncernach, małych i średnich firmach, przedsiębiorstwach, które stając się bardziej innowacyjne mogą lepiej funkcjonować w dynamicznie zmieniającym się rynku globalnym.

Metoda: Goliat-Dawid. Nawiązuje do zdarzeń opisanych w Biblii. Korporacja, duża firma (Goliat), jest zawsze ociążała we wprowadzaniu zmian. Ma problemy dokonywania zmian wewnątrz firmy: głównie organizacyjnych i zarządczych. Korporacja rozpoczynając współpracę z małymi firmami, przedsiębiorcami czy ludźmi twórczymi (Dawidy), bo ta grupa nie problemów blokujących zmiany w korporacji. Szczególnym i ważnym zagadnieniem jest kupowanie standardów systemowych organizacji i zarządzania korporacją. Wspólna praca różnych zdywersyfikowanych grupach specjalistów tworzy pole do zachęty oraz sytuacji i możliwości dla wymiany stymulowania myślenia twórczego

² W publikacji J.D. Antoszkiewicz, *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzanie zmian* (Poltext, Warszawa 2008) zestawiono ponad 100 metod operacyjnych i przykładów ich wdrożeń w polskiej gospodarce.

oraz poszukiwania innowacji zazwyczaj w dwóch zasadniczych kierunkach działania (inne zagadnienia w oczekiwaniu na swoją porę zainteresowań):

1. Wymieniać się doświadczeniami użytkownika technologii, aby poszukiwać nowych zastosowań lub możliwości (transfer technologii).
2. Współpraca dla lepszego wykorzystywania istniejącego potencjału, możliwości i źródeł, prowadzących dla wzajemnych korzyść.

W efekcie dobrych wyników z pierwszych zastosowań metody Dawid-Goliat rozszerza się „Współpraca Goliat – Goliat”, (Goliath-Goliath Collaboration). Korporacja współpracuje z wieloma „Dawidami”. Jest to dobre zapłodnienie, prowadzące do nieoczekiwanych, ale wspaniałych rezultatów w uzyskiwaniu zróżnicowanych innowacji prowadzących do ich materializacji i komercjalizacji. W efekcie rozwinięciem tej metody jest partycypacyjne tworzenie innowacji w mieszanych zespołach zadaniowych. (Korporacja + grupy lub jednostki twórcze)³.

Treningi jako forma konsultingu. Brytyjczycy poprzez NESTA prowadzą różne formy treningowe dla potrzeb małych i dużych przedsiębiorstw oraz w Administracji – Ciekawym rozwiązaniem brytyjskim jest utworzenie specjalnej grupy, staranie dobranych przedstawicieli, których celem jest stałe poszukiwanie pomysłów dla innowacji⁴. Ten zespół tworzą⁵:

- szefowie zarządzający z 200 instytucji administracyjnych
- wizjonerzy z wszystkich rodzajów edukacji
- innowatorzy i przedsiębiorcy z biznesu, nauki, etyki i otoczenia
- wyróżniający się liderzy IT, nowych mediów, przemysłu rozrywkowego
- znani artyści ze świata literatury, filmu, TV, muzyki, tańca i sztuk wizualnych
- znani dziennikarze i komentatorzy
- liderzy różnych sektorów
- nagradzani architekci, designerzy architektury i mody, projektanci wizualizacji.

Ekonomia kreatywności. Kapitał twórczy to ludzie twórczy. W NESTA panuje pogląd, który powstał na bazie szerokiego rozpoznania, że konieczne jest szerokie rozwijanie predyspozycje twórczych. Są one kulturowo i ekonomicznie ważne i potrzebne dla rozwoju Kraju. Biznes kreatywny definiuje się jako kreatywne tworzenia dóbr, co więcej uważa się, że jest to wyzwanie współczesności, ambitne i prowokujące do wyników dla lepszej przyszłości, szczególnie w warunkach globalizacji. Wydajność i skuteczność są zdeterminowana jak dobrze radzi sobie Państwo z obecnymi i przyszłymi korzyściami i zagrożeniami w krajowej ekonomii społeczności i społeczeństwie. Ten stan znaczącym stopniu wpływa na jakość wydajności twórczej. Wielka Brytania potrzebuje stałego dopływu innowacji a zatem potrzebuje rozwijać innowacyjne umiejętności i doświadczenia wśród ludzi (a nie tylko specjalistów) – a specjalnie wśród młodych ludzi – którzy są w ciągłym procesie edukacji. UK chce zachęcać i rozwijać budowanie bloków innowacji – kreatywność, zdolność do adaptacji, prace zespołowe, dostrzeganie (szeroko rozumianego) ryzyka – aby budować postęp i korzyści dla społeczności najszerzej rozumianej. Bardzo ważnym jest, aby system edukacyjny UK zrozumiał (w najszerszym sensie) i mógł lepiej rozpoznawać opłacalność i naturę umiejętności innowacyjnych.

Tworzenie krajowej siatki wyróżniających się twórców innowacji. Brytyjczycy rozwijają politykę transformowania UK w kierunku zdolności i chęci do tworzenia innowacji. To nie jest już samotnicza droga do innowacyjności. NESTA rozwija różne i kształci w wielu formach współpracy innowatorów od centrów doskonałości (centres of excellence) aż po zespoły zadaniowe. Zachęcając i tworząc ułatwienia dla innowacje. Ewidencjonuje, gromadzi i szkoli ludzi o wyróżniających się zdolnościach kreatywnych.

³ J.D. Antoszkiewicz, *op. cit.*

⁴ Należy podkreślić wyróżnienie przez Brytyjczyków specjalistów reprezentujących różne dziedziny twórcze, gdyż tworzenie jest w dużej mierze oparte o myślenie i działanie mające znamiona podejścia abstrakcyjnego, które oczyszcza pole dla myślenia i działania konkretnego, gubiąc a raczej nie zwracając uwagi lub pomijając powstające trudności.

⁵ J.D. Antoszkiewicz, *op. cit.*

Tabela 2: Zestawienie wyników ankiety oceniającej wprowadzony system organizacyjny w firmie XYZ przez wszystkich czynnych w systemie kierowników

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE
1	Czy obecnie zajmuje Pan/ Pani stanowisko decyzyjne?	56%	44%
2	Czy brała Pan/Pani udział bezpośredni w szkoleniu lub przygotowaniach dotyczących wdrażania systemu?	44%	56%
3	Czy po zatrudnieniu odbył(a) Pan/Pani profesjonalne szkolenie zapoznające z pełną funkcjonalnością wdrożonego do organizacji systemu?	56%	44%
4	Czy aktualnie odczuwa Pan/Pani potrzebę przejścia dodatkowego szkolenia z funkcjonalności systemu wdrożonego w organizacji?	56%	44%
5	Jak ocenia Pan/Pani uprawnienie pracy dzięki wdrożonemu systemowi? (2,9 w skali 1-5,) (oceniane na słabo/średnio, w %- 58)	-	-
6	Jak Pan/Pani ocenia swój poziom znajomości obsługi systemu ERP wdrożonego do organizacji? (2,7 w skali 1-5,) (oceniane na słabo/średnio, w %- 54)	-	-
7	Jak Pan/Pani ocenia poziom znajomości obsługi systemu ERP przez innych użytkowników końcowych? (2,9 w skali 1-5,) (oceniane na słabo/średnio, w %- 58)	-	-
8	W jakim stopniu według Pana/Pani wykorzystywane są w pełni możliwości jakie daje wdrożony system ERP? (odpowiedź w %) A) 0-19% -22%(os.2) B) 20-39%-33%(os.3) C) 40-59%-33%(os.3) D) 60-79-11%(os.1) E) 80-100%-0% (os. 0)	-	-
9	W jakim stopniu wdrożony system usprawnia pracę na Pana/Pani stanowisku? (odpowiedź w %) A) 0-19% 22%(os.2) B) 20-39%-22%(os.2) C) 40-59%-56%(os.5) D) 60-79%-0% (os.0) E) 80-100% -0% (os. 0)	-	-
10	Czy odczuwa się integracje funkcjonalności poszczególnych modułów (np. finansowy/magazynowy i inne)?	11%	89%
11	Czy wdrożony system usprawnia skuteczne działanie organizacji?	67%	33%
12	Czy wdrożony system usprawnia stosowanie jednolitej formy procedur?	78%	22%
13	Czy wdrożony system daje szybszy dostęp do informacji?	78%	22%
14	Czy podczas wykorzystywania wdrożonego systemu widoczny jest według Pana/ Pani wzrost efektywności działania firmy?	56%	44%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.M.Wawrzkievicz, *Zarządzanie innowacją w organizacji. Studium przypadku wprowadzenia systemu ERP w firmie IT*, praca licencjacka – maszynopis powielony. Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2017.

Zaprasza ich do przeróżnych zespołów zadaniowych, dla wypracowania twórczych rozwiązań w produktach, technologiach czy organizacji i zarządzaniu⁶.

⁶ J.D. Antoszkiewicz, *op. cit.*

4. Badanie rezultatów po wdrożeniu zakupionego systemu organizacyjnego

Konkretny przypadek wprowadzenia zakupionego systemu organizacji i zarządzania do firmy podlegał badaniu, aby ustalić jego zalety i wady oraz wskazać kierunki usprawnienia zarówno w odniesieniu do uzyskanych wyników, jak i następnym warunków sprzedaży dla uzyskania większej efektywności przy wprowadzaniu do różnych firm o zróżnicowanych rozwiązaniach organizacyjnych i zarządczych.

W wyniku przeprowadzenia badań zostały opracowane różnorodne ankiety obejmujące badane zjawisko z różnych punktów widzenia. Badaniem były objęte wszystkie osoby na stanowiskach kierowniczych obszarów objętych funkcjonowaniem zakupionego systemu. W tabeli 2 zestawiono odpowiedzi na ogólną ocenę wprowadzanego systemu organizacyjnego.

Pierwsza grupa pytań dotyczyła oceny roli i korzyści wprowadzanego systemu dla badanej firmy. Z pośród ankietowanych 56% osób pełniło funkcje decyzyjne. Następne pytania prowadziły do określenia wpływu na zmiany funkcjonowania firmy. Dalsze dotyczyły znaczenia wprowadzanego systemu dla poprawy funkcjonowania firmy. 56% ankietowanych zadeklarowało, że przeszło profesjonalne szkolenie zapoznające z pełną funkcjonalnością wdrożonego do organizacji systemu, a mimo to odczuwa potrzebę przejścia **dotatkowego** szkolenia. Jedynie 44%, uważa, że zna możliwości systemu w pełni. Zagadnienie pełnego wykorzystania systemu zależy od dokładnego rozpoznania oraz możliwości rozszerzania zakresu jego funkcjonowania, gdy zachodzą zmiany organizacyjne wymagające innego ustawienia posiadanego systemu. Wtedy potrzebne są dodatkowe szkolenia i konsultacje pomiędzy dwoma grupami specjalistów związanych z systemem. Twórców systemu oraz użytkowników systemu⁷.

Rozwinięciem tych szczegółowych pytań było zalecenie przygotowania opisowej oceny, która obejmowała trzy **ZALETY** oraz trzy **WADY** wdrożonego systemu dla organizacji firmy (pytanie otwarte). Uzyskano odpowiedzi zestawiono w tabelach 3 i 4.

Tabela 3: Zalety zakupionego systemu

- Respondent **A**: Dobrze opracowana ścieżka serwisowa w funkcjonalności "obsługa zleceń serwisowych". Bardzo użyteczny panel internetowy, dający możliwość dostępu do aplikacji klientom z zewnątrz. Dostęp dla użytkowników do aplikacji z zewnątrz.
- Respondent **B**: Obsługa zdarzeń serwisowych.
- Respondent **C**: Łatwy dostęp do informacji o klientach
- Respondent **D**: Łatwy dostęp do informacji możliwość stworzenia bazy kontrahentów możliwość archiwizacji zleceń.
- Respondent **E**: Brak odpowiedzi.
- Respondent **F**: Brak odpowiedzi.
- Respondent **G** Rozbudowana funkcjonalność.
- Respondent **H** Możliwości: 1. katalogowania 2. łączenia urządzeń bezpośrednio z użytkownikiem, 3. przypomnienia przeglądów
- Respondent **I**: Łatwiejszy obieg dokumentów; łatwiejszy obieg zdarzeń; łatwiejszy dostęp do historii klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.M. Wawrzkievicz, *Zarządzanie innowacją w organizacji. Studium przypadku wprowadzenia systemu ERP w firmie IT*, praca licencjacka – maszynopis powielony. Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2017.

⁷ P.M. Wawrzkievicz, *Zarządzanie innowacją w organizacji. Studium przypadku wprowadzenia systemu ERP w firmie IT*, praca licencjacka – maszynopis powielony. Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2017.

Tabela 4: Wady zakupionego systemu

- Respondent *A*– Kody źródłowe zagrzeżdzone w kilku miejscach, zbyt złożony system generowania raportów we wszystkich funkcjonalnościach systemu, mało funkcjonalny system obsługi poczty. Aplikacja mało intuicyjna.
- Respondent *B*– brak zasadności brak spójności zbyt skomplikowany.
- Respondent *C*– mało czytelny interfejs,
- Respondent *D*– konieczność potwierdzania każdej operacji brak możliwości edycji niektórych zdarzeń.
- Respondent *E* – Brak odpowiedzi.
- Respondent *F* – Brak.
- Respondent *G* – Nie jest intuicyjny. Interfejs.
- Respondent *H* –1. Brak możliwości edycji wpisanych urządzeń fiskalnych 2. Możliwość odpisana na maile tylko do osób dodanych do bazy danych 3.słabo rozdzielone dwie gałęzie firmy – komputerowa/ fiskalna.
- Respondent *I* – zbyt wiele opcji, niska przejrzystość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.M.Wawrzkiwicz, *Zarządzanie innowacją w organizacji. Studium przypadku wprowadzenia systemu ERP w firmie IT*, praca licencjacka – maszynopis powielony. Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2017.

Kolejne zagadnienie objęte badaniem również w postaci opisowej (pytanie otwarte) Wyniki zestawiono w tabeli 5.

Tabela 5: Pytanie otwarte – co usprawniłoby pracę w firmie przy pełniejszym wykorzystaniu zakupionego systemu

- Respondent *A*: Modyfikacja obsługi poczty: – filtrowanie poczty i jej wyszukiwanie wg określonych kryteriów kompletnie nie praktyczne, – brak możliwości wysłania poczty bez dodania pełnych danych o odbiorcy w tym adresu pocztowego do bazy klientów Brak modułu magazynowego (obsługa magazynu serwisowego i sprzedażowego). Konieczna integracja zewnętrznego modułu sprzedażowego z ERP.
- Respondent *B*: Zmiana systemu.
- Respondent *C*: Poprawa czytelności interfejsu.
- Respondent *D*: Brak konieczności ciągłego zapisywania każdej zmiany w zdarzeniu.
- Respondent *E*: Brak odpowiedzi.
- Respondent *F*: Nie wiem co to jest system.
- Respondent *G*: Lepsza komunikacja pomiędzy użytkownikami systemu
- Respondent *H*: Możliwość edycji danych.
- Respondent *I*: Zmiana systemu w organizacji naszej firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.M.Wawrzkiwicz, *Zarządzanie innowacją w organizacji. Studium przypadku wprowadzenia systemu ERP w firmie IT*, praca licencjacka – maszynopis powielony. Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2017.

5. Zakończenie

Przeprowadzone badanie pozwoliło na wyprowadzenie wniosków dotyczących metody wprowadzania zakupionego systemu organizacji i zarządzania przez firmę w tym przypadku IT. Zagadnienie jest złożone mające wiele uwarunkowań na poziomie firmy sprzedającej oraz dużo uwarunkowań na poziomie firmy, która kupuje system oraz wprowadza go funkcjonowania. Proces wprowadzania wymaga rozstrzygnięć finansowych oraz rozstrzygnięć organizacyjno-zarządczych, które można ująć w kolejnych krokach organizacyjnych:

Krok pierwszy. Dokładne ustalania kosztowe oraz harmonogramu wdrożeniowego. Osób odpowiedzialnych oraz decyzyjnych. Stworzenie ZESPOŁU dla wdrożenia, do którego wchodzi przedstawiciele sprzedawcy, wnosząc wiedzę merytoryczną dotyczącą systemu, a przede wszystkim, dydaktyczną dla przeprowadzenia szkoleń i konsultingową nadzorowania wdrożenia oraz przedstawiciele firmy, który wnoszą wiedzę o firmie i jej potrzebach oraz będą stosowali zakupiony system w stałej praktyce.

Krok drugi. Przeprowadzenie szkolenia. Należy uwzględnić, że zagadnienia prezentowane na wykładach i ćwiczeniach mogą wydawać się jasne i zrozumiałe, ale podczas realizacji praktycznych –wdrażania poszczególnych fragmentów mogą natomiast powstawać, duże trudności, które często dotyczą błahych spraw, ale przeszkadzają we wdrożeniu przez brak odpowiednich doświadczeń lub obaw, że coś się może nie udać. Prowadzenie tego typu szkoleń jest bardzo trudne, bo jest duży opór materii wynikający z założenia „stare wróc – bo ciebie znamy i po co te zmiany”.

Krok trzeci. Po szkoleniu odbywa się już samodzielna praca specjalistów firmy kupującej dla wprowadzenia poznanego – jednak jeszcze teoretycznie poznanego systemu, – któremu trzeba nadać realny kształt funkcjonowania w praktyce rzeczywistości firmy, nabywcy systemu. Specjaliści z firmy sprzedającej muszą wspomagać prowadząc działania konsultingowe, moderujące system, aby dostosować go do realiów firmy kupującej. Przy okazji ci specjaliści mają możliwość zobaczenia nowych możliwości, które dostarcza system w innych realiach, rozszerzającą paletę możliwości dla dalszych sprzedaży. Powstaje wzajemne wzbogacenie wiedzy i doświadczeń przez obie strony: nabywcy i sprzedającego system.

Literatura

1. Antoszkiewicz J.D., *Selecting and Energizing a Team*. [w:] *Handbook of Organizational Consultation*, R.T. Golembiewski (red.), Marcel Dekker Inc., New York – Toronto 2000.
2. Antoszkiewicz J.D., *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzanie zmian*, Poltext, Warszawa 2008.
3. Antoszkiewicz J.D., *Formy i systemy doradztwa technologicznego. Przykłady brytyjskie*. [w:] *Partnerstwo dla innowacji. Partnership for Innovation*, Redakcja naukowa: B. Piasecki, K. Kubiak. Wyd. SWSPiZ, Łódź 2009.
4. Antoszkiewicz J.D., *Consulting and Management Training to Teach Entrepreneurial Attitude for Developing the Company*. [w:] *Knowledge – Economy – Society. Challenges of the Contemporary Management*, Edited by A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek, Cracow University of Economics, Cracow 2013.
5. Antoszkiewicz J.D., *Rola doradcy – konsulting w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw przy wprowadzaniu gospodarki polskiej na rynek globalny*. [w:] *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, Opracowanie i redakcja naukowa: R. Borowiecki, A.Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014.
6. Bilton Ch., *Management and creativity*, Blackwell Business Publisher Inc, Malden, Massachusetts 2007.
7. Brabandere L. de, *Forgotten Half of Change, Achieving Greater Creativity through changes in perception*, Dearborn Trade Publishing, Chicago 2005.

8. Jones O., Holt R., *The creation and evolution of new business ventures: an active theory prospective*, Journal of Small Business and Enterprise Development, 2008, Vol.15, No 1.
9. Klimek J., *Rola zarządzania strategicznego w rozwoju przedsiębiorczości*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2006.
10. Klimek J., Klimek S., *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa 2016.
11. Klimek J. Laszuk M., Hara-Antoszkiewicz D., Antoszkiewicz J.D., *Organizacja wprowadzania konsultingu dla rozwoju firm rodzinnych*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Tom XVIII, Zeszyt 6, Część III, Wydawnictwo SAN, Łódź 2017.
12. Klyver K., *The shifting consultant involvement*, Journal of Small Business and Enterprise Development, 2008, Vol.15, No 1.
13. Kuratko D.F., Hodgetts R.M., *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice* 7th ed., Thomson South Western, Mason, Ohio 2007.
14. Raich M., Simon L., Dolan B., Klimek J., *Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa*, Difin, Warszawa 2011.
15. Ricards T., *Creativity and the management of change*, Blackwell Business Publisher Inc, Malden, Massachusetts 1999.
16. Senior B., *Organizational change*, Financial Times Prentice Hall, London 2002.
17. Smallbone D., Roper S., Vickers I., *Innovation and the use of technology in manufacturing plants and SME's: an interregional comparison*, Centre for Enterprise and Economic Development Research, Middlesex University Business School The Burroughs, London 2003.
18. Westland J. Ch., *Global innovation Management. A strategic Approach*, Palgrave, Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York 2008.
19. Wawrzekiewicz P.M., *Zarządzanie innowacją w organizacji. Studium przypadku wprowadzenia systemu ERP w firmie IT*, praca licencjacka – maszynopis powielony. Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2017.

Summary

PURCHASING OF ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT SYSTEMS FOR INTRODUCING THE INNOVATION THAT IMPROVES FIRM'S FUNCTIONING

The subject of the paper is the results of the study of the effectiveness of introducing the purchased organizational and management system into the company, incorporated into the consulting system and managerial trainings. The conclusions are the conclusions to prepare the organization of the introduction of purchased systems to efficiently and effectively prepare the implementation.

Bogusław Gulski
Instytut Zarządzania
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

ZATRZYMYWANIE WARTOŚCI W MODELACH BIZNESU

Streszczenie

Model biznesu to narzędzie zarządzania, które jest przedmiotem refleksji teorii zarządzania co najmniej od kilkunastu lat. Spośród wielu funkcji przypisywanych temu narzędziu w artykule zwrócono uwagę na te, które są związane z tworzeniem wartości dla klientów i jej zatrzymywaniem przez przedsiębiorstwo. W artykule odwołano się do finansyzacji, którą w powiązaniu z koncepcją wartości dla akcjonariuszy i uznano za czynnik pobudzający przedsiębiorstwa do generowania i zatrzymywania wartości. W tekście zaprezentowano model obrazujący powiązane ze sobą procesy generowania i zatrzymywania wartości przez przedsiębiorstwo. W dalszej części artykułu scharakteryzowano czynniki wpływające na zatrzymywanie wartości przez przedsiębiorstwo.

Podsumowaniem rozważań autora jest tabela zawierająca ocenę, z punktu widzenia czynników wpływających na zatrzymywanie wartości, potencjalnych możliwości wpływania przez poszczególne składniki modelu biznesu na zatrzymywanie wartości.

* * *

1. Wprowadzenie

Istniejące dotychczas narzędzia analityczne mają ograniczoną przydatność do wyjaśniania podziału wartości pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami. Zaniedbany jest też problem migracji wartości w kontekście przyczyn i sposobu przemieszczania się jej w ramach łańcuchów wartości¹. Uważa się, że przyczyną tych zjawisk jest dotychczasowy rozwój zarządzania strategicznego, w którym, najczęstszym pytaniem stawianym na gruncie strategii było: „Jakie są źródła trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa?”. Rozszerzenie obszaru zainteresowania badaczy z tej dziedziny spowodowało, że w ostatnich latach zastąpiono je pytaniem: „W jaki sposób przedsiębiorstwo może tworzyć i zatrzymać wartość?”, które odzwierciedla zrozumienie, że źródłem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa są dwie kluczowe działalności: tworzenie wartości i zatrzymanie wartości².

¹ M.G. Jacobides, J.P. MacDuffie, C.J. Tae, *When Value Sticks Around: Why Automobile OEMs Still Rule Their Sector*, Pittsburgh, PA: Industry Studies Association Conference, 2012.

² J.A. Nickerson, B. Silverman, T. Zenger, *The Problem of Creating and Capturing Value*, „Strategic Organization”, 2007, Vol. 5.

Świadomość ważności tych działań winna znaleźć odzwierciedlenie w analizach odnoszących się do modeli biznesu przedsiębiorstw. Tylko niektórzy autorzy rozważając ich funkcje zwracają uwagę na ich przyczynianie się do zatrzymywania wartości, choć ta aktywność wydaje się nawet bardziej istotna od generowania wartości.

Punktem wyjścia rozważań w niniejszym opracowaniu jest model biznesu, w którym szczególną uwagę zwrócono na zagadnienia związane z generowaniem i zatrzymywaniem wartości. Kolejny wątek w rozważaniach to zjawiska generowania i zatrzymywania wartości oraz czynniki kształtujące proces zatrzymywania wartości. Podsumowaniem rozważań są uwagi dotyczące sposobu uwzględnienia czynników wpływających na zatrzymywanie wartości w procesie zmian modeli biznesu.

W opracowaniu postawiona została teza, że procesach nieuniknionych zmian modeli biznesu konieczne takie ich projektowanie, by zwiększyć łatwość zatrzymywania wartości przez przedsiębiorstwa.

2. Funkcje i składniki modelu biznesu

Każde przedsiębiorstwo ma model biznesowy, niezależnie od tego, czy jest on zwerbalizowany i wyartykułowany, czy nie³. Model biznesu można całościowo zdefiniować następująco: model biznesu jest to „konceptyjne narzędzie zawierające zestaw elementów i ich relacji z wyznaczonymi celami, co pozwala wyeksponować biznesową logikę każdego przedsiębiorstwa; jest to zarazem opis wartości, którą przedsiębiorstwo jest w stanie dostarczyć jednemu lub wielu segmentom rynku, jak i samej organizacji wraz z jej powiązaniem sieciowymi z partnerami w celu wytworzenia tej wartości”⁴. Literatura przedmiotu oferuje wiele innych pojęć i definicji tego zjawiska wymienił i opisał kilka z nich: taksonomiczne, rozmyte, podejścia identyfikowane przez pryzmat komponentów, zależności, podmiotowe oraz utrzymane w nurcie teorii systemów i cybernetyki⁵.

Ze względu na ważność generowania i zatrzymywania wartości, warto zwrócić uwagę na definicję, który modelem biznesu nazwał „względnie odosobniony, konceptualny obiekt wieloskładnikowy opisujący układ przedsiębiorstwa prowadzącego działalność zarobkową, który przez struktury wyłania logikę tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania tej wartości przez przedsiębiorstwo”⁶. (podkr. BG) Komplementarne w stosunku do tej definicji jest stwierdzenie M. W. Johnsona: model biznesu definiuje to, jak organizacja tworzy wartość dla klienta i równocześnie buduje wartość dla samej siebie⁷. D. Teece również wiążąc model biznesu z wartością, jego istotę określił następująco: istotą modelu biznesu jest określenie sposobu, w jaki przedsiębiorstwo dostarcza wartość klientom, zachęca klientów do zapłaty za wartość i przekształca te płatności w zysk⁸. Bardziej syntetycznie funkcje modelu biznesu określił H. Chesborough: model biznesu służy stworzeniu i zatrzymywaniu wartości. Są to fundamentalne funkcje modelu biznesu⁹. W związku z pierwszą z nich model biznesu definiuje szereg działań (począwszy od pozyskiwania surowców) podejmowanych w celu zaspokojenia potrzeb

³ H. Chesbrough, *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, „STRATEGY & LEADERSHIP”, 2007, Vol. 35, No. 6.

⁴ K. Duczowska-Małysz, M. Duczowska-Piasecka, *Przyszłość konkurencji wobec niestabilności globalnej*, Szkoła Główna Handlowa, /W:/ *Narastająca niestabilność gospodarki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. nauk. R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014, s. 21.

⁵ T. Doligalski, *Model biznesu jako źródło ryzyka systemowego*, /W:/ *Narastająca niestabilność gospodarki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. nauk. R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014, s. 76 i nast.

⁶ T. Falencikowski, *Model biznesu dla Polski współczesnym wyzwaniem gospodarczym*, „Prace i Studia Kolegium Zarządzania i Finansów”, Oficyna Wydawnicza SGH, z. 115, Warszawa 2013.

⁷ Johnson, M. W., *Seizing the white space. Business Model Innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press: Boston, Massachusetts, 2010.

⁸ Teece D. J., *Business models, business strategy and innovation*. „Long Range Planning”, 2010, No. 43.

⁹ H. Chesbrough, op. cit.

końcowych konsumentów, co ma służyć wytworzeniu nowego produktu w taki sposób, by w różnych działaniach powstała wartość netto. W związku z drugą z funkcji, model biznesu określa w jaki sposób przedsiębiorstwo zatrzymuje wartość z działań, które ono realizuje. Jest to również istotne, ponieważ przedsiębiorstwo, które nie może wypracować zysku z jakiejś części swojej działalności, nie może podtrzymywać tych działań przez dłuższy czas. Jakkolwiek w literaturze formułowane są różne poglądy co do prymatu generowania czy zatrzymywania wartości, to nie ulega wątpliwości, że model biznesu winien określić, jakie są sposoby zatrzymania części wygenerowanej wartości w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju, zapewniając przedsiębiorstwu zwrot i zasoby na dalsze inwestycje.

Zdaniem H. Chesbrough, odpowiedni model biznesowy często jest lepszy niż pomysł lub technologia. Ze względu na przedmiot rozważań w artykule, poniżej zaprezentowano funkcje modelu biznesu wyróżnione w związku z wartością. Funkcjami modelu biznesu są¹⁰:

1. Zdefiniowanie propozycji wartości tzn. wartości tworzonej przez ofertę dla użytkowników.
2. Określenie segmentu rynku czyli użytkowników, dla których oferta jest użyteczna, i czemu ona służy.
3. Zdefiniowanie struktury łańcucha wartości wymaganego do tworzenia i rozpowszechniania oferty przez przedsiębiorstwo a także określenie aktywów komplementarnych, potrzebnych do wspierania pozycji przedsiębiorstwa w tym łańcuchu tzn. dostawców i klientów przedsiębiorstwa, poczynając od surowców kończąc na kliencie finalnym.
4. Określenie mechanizmu generowania przychodów dla przedsiębiorstwa oraz oszacowanie struktury kosztów i zysków w zakresie produkcji oferty, uwzględniając propozycję wartości i strukturę wybranego łańcucha wartości.
5. Określenie pozycji przedsiębiorstwa w sieci wartości (ekosystemie), powiązanie dostawców i klientów, w tym identyfikacja potencjalnych podmiotów komplementarnych i konkurentów.
6. Opracowanie strategii konkurencyjności, dzięki której innowacyjne przedsiębiorstwo zdobędzie i utrzyma przewagę nad rywalami.

K. Duczkowska-Małysz i M. Duczkowska-Piasecka, wymieniając podobne do H. Chesbrough zjawiska nazwały je jednak elementami modelu biznesu¹¹:

1. Obsługiwane segmenty rynku.
2. Wartość proponowana klientom.
3. Kanały fizycznej dystrybucji, sprzedaży czy komunikacji).
4. Relacje z klientami.
5. Strumienie dochodów.
6. Kluczowe zasoby służące do realizacji dokonanych uprzednio wyborów.
7. Kluczowe działalności niezbędne do określenia, wykreowania oraz dostarczenia wartości klientom przez przedsiębiorstwo.
8. Kluczowe partnerstwo.
9. Struktura kosztów.

Za szczególnie ważne z punktu widzenia zatrzymywania wartości należy uznać funkcję modelu biznesu polegającą na określeniu mechanizmu generowania przychodów dla przedsiębiorstwa oraz ten element modelu, który przez ww. autorki został nazwany strumieniami dochodów. Na podstawie obowiązujących przepisów prawa podatkowego oraz zasad rachunkowości wyróżnia się:

1. przychody ze sprzedaży obejmujące wartość będącą sumą iloczynów ilości sprzedanych wyrobów czy usług oraz właściwej dla nich jednostkowej ceny sprzedaży,
2. przychody finansowe – przychody przedsiębiorstwa z operacji finansowych, należą do nich w szczególności:
 - a) przychody ze sprzedaży papierów wartościowych,

¹⁰ H. Chesbrough, op. cit.

¹¹ K. Duczkowska-Małysz, M. Duczkowska-Piasecka, op. cit. s. 21 i nast.

- b) przychody z dywidend (od zakupionych akcji),
 - c) odsetki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo,
 - d) dodatnie różnice kursowe,
3. przychody operacyjne – przychody związane pośrednio z działalnością operacyjną jednostki, a w szczególności przychody związane:
- a) z działalnością socjalną,
 - b) ze zbyciem środków trwałych, środków trwałych w budowie, wartości niematerialnych i prawnych, a także z utrzymywaniem i zbyciem nieruchomości oraz wartości niematerialnych i prawnych, zaliczanych do inwestycji,
 - c) z odpisaniem zobowiązań przedawnionych, umorzonych, nieściągalnych, z wyjątkiem zobowiązań o charakterze publicznoprawnym nieobciążających kosztów,
 - d) z rozwiązaniem rezerw, z wyjątkiem rezerw związanych z operacjami finansowym,
 - e) z odpisami aktualizującymi wartość aktywów i ich korektami, z wyjątkiem odpisów obciążających koszty wytworzenia sprzedanych produktów lub sprzedanych towarów, koszty sprzedaży lub koszty finansowe,
 - f) z otrzymanymi odszkodowaniami, karami i grzywnami,
 - g) z otrzymaniem nieodpłatnie, w tym w drodze darowizny, aktywów, w tym także środków pieniężnych na cele inne niż nabycie lub wytworzenie środków trwałych, środków trwałych w budowie albo wartości niematerialnych i prawnych.

W zależności od rodzaju działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo udział wymienionych rodzajów przychodów w strukturze przychodów przedsiębiorstwa może być zróżnicowany, jednak ich wielość ich rodzajów świadczy o możliwości zwiększania strumieni przychodów wskutek ewentualnych zmian modelu biznesu.

3. Generowanie i zatrzymywanie wartości przez przedsiębiorstwo

Finansyzacja to zjawisko obecne w otoczeniu przedsiębiorstw od wielu lat, wywierające silny wpływ na jego postać. Ten wpływ jest skutkiem przerostu sektora finansowego z właściwym dla niego skracaniem perspektywy czasowej decyzji ekonomicznych wraz z zanikaniem myślenia strategicznego¹². Finansyzacja bywa definiowana jako masa stale rosnących obrotów finansowych na rynkach globalnych, odseparowana od realnej gospodarki i żyjąca własnym życiem¹³. A. Nolke i J. Perry, usytuowali finansyzację na poziomie przedsiębiorstw i stwierdzili, że finansyzację przedsiębiorstw należy rozumieć jako zbiór zróżnicowanych aktywności realizowanych przez podmioty niefinansowe dla wzrostu udziału dochodów uzyskiwanych z operacji czy transakcji finansowych, uzupełniających dochody wygenerowane przez produkcję wyrobów czy świadczenia usług¹⁴. Wśród kilku nurtów badań nad finansyzacją, w kontekście prowadzonych rozważań, warto zwrócić uwagę na związek finansyzacji z wartością dla akcjonariuszy. To podejście do finansyzacji koncentruje się na dominacji orientacji wartości dla akcjonariuszy jako przewodniej zasady zachowania przedsiębiorstw. Wyrasta ono ze związku finansyzacji z akumulacją przez przyjęcie, że nasilanie się orientacji finansowej w przedsiębiorstwach niefinansowych jest jej punktem wyjściowym¹⁵. Również niektórzy autorzy zajmując się paradygmatem zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem dostrzegli w nim znaczenie wartości dla akcjonariuszy. Uczyniła

¹² E. Mączyński, *Lamane obietnice jako syndrom nieladu instytucjonalnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 766, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 62, 2013.

¹³ W. Błasiak, *Światowy kryzys gospodarczy a globalna akumulacja kapitału*, „Contemporary Economics”, 2010, Vol. 4, No. 2.

¹⁴ A. Nolke, J. Perry, *The Power of Transnational Private Governance: Financialization and the IASB*, „Business and Politics”, 2007, Vol. 9, No. 3.

¹⁵ N. Zwan van der, *Making Sense of Financialization*, „Socio-Economic Review”, 2014, No. 12.

tak m.in. G. Osbert-Pociecha stwierdzając, że zgodnie z paradygmatem zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, celem działalności przedsiębiorstwa jest wartość rynkowa przedsiębiorstwa i dostarczanie wartości akcjonariuszom¹⁶. Niezależnie od tego, czy między poglądami wynikającymi z finansyzacji i paradygmatem zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem występują zależności przyczynowo – skutkowe czy tylko ma miejsce koincydencja, nie ulega wątpliwości, że wpływając w znaczący sposób na funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw, obligują je do generowania wartości.

Jednak generowanie wartości przez przedsiębiorstwo należy uznać niewystarczające w kontekście wspomnianego paradygmatu czy konsekwencji finansyzacji. Spośród wielu autorów formułujących taki pogląd, M. E. Raynor i A. Mumtaz stwierdzili, że przedsiębiorstwa muszą nie tylko utworzyć wartość ale też zatrzymać ją w formie dochodów¹⁷. Ch. Ellegaard, Ch. J. Medlin i J. Geersbro również uważają, że koncepcje tworzenia i zatrzymania wartości są ściśle powiązane¹⁸. K. Blois także stwierdził, że przedsiębiorstwa tworzą wartość w relacjach z klientami i dostawcami oraz w celu konkurencyjności, jednak muszą aktywnie zatrzymywać część z tej wartości dla siebie¹⁹.

Wydaje się, że najprostszym sposobem ujęcia wartości może być określenie, że jest to różnica między otrzymanymi świadczeniami a poniesionymi kosztami²⁰. Tworzenie wartości natomiast można zdefiniować jako „proces, w którym możliwości partnerów w łańcuchu dostaw są łączone w taki sposób, że przewaga konkurencyjna relacji w łańcuchu dostaw (jednego lub większej liczby partnerów) ulega poprawie”²¹. Wygenerowana wartość nie zawsze jest symetrycznie dzielona między strony, jak wskazano w końcowej części tej definicji. Potencjalna asymetria zwraca uwagę na potrzebę celowych, bezpośrednich i aktywnych działań stron ukierunkowanych na zatrzymanie wartości w ramach wymiany handlowej²². Świadczy to tym, iż przyjmowane domniemanie, że wartość wygenerowana przez przedsiębiorstwo jest przez zatrzymaną może być podważone.

Proces generowania i zatrzymywania wartości można przedstawić schematycznie tak, jak uczyniono to na rys. 1. Przedsiębiorstwo A dokonawszy wynalazku np. nowego rodzaju wartości użytkowej, w przypadku nieposiadania wystarczających do realizowania tego pomysłu zasobów może wejść w relację z podmiotem, który takimi zasobami dysponuje. Po znalezieniu takiego podmiotu (przedsiębiorstwo B) i ustaleniu zasad współpracy, przedsiębiorstwo A przystępuje do zorganizowania działalności, która ma doprowadzić do generowania wspomnianej wartości użytkowej U. Do relacji może być włączone kolejne przedsiębiorstwo C, które wygenerowaną wartość użytkową wzbogaciłoby o wartość emocjonalną E (np. wyróżniającym wzornictwem).

¹⁶ G. Osbert-Pociecha: *Ewolucja paradygmatów zarządzania a zarządzanie zmianami. (W:) Przelomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny.* red. Dworzecki Z., Nogalski B., TNOiK, Toruń 2011,

¹⁷ M. E. Raynor, E.M. Mumtaz, *Three Rules for Making a Company Truly Great*, “Harvard Business Review”, 2013 r., Vol. 91(4),

¹⁸ Ch. Ellegaard, Ch. J. Medlin, J. Geersbro, *Value appropriation in business exchange: literature review and future research opportunities*, “Journal of Business & Industrial Marketing”, 2014, No. 29(3).

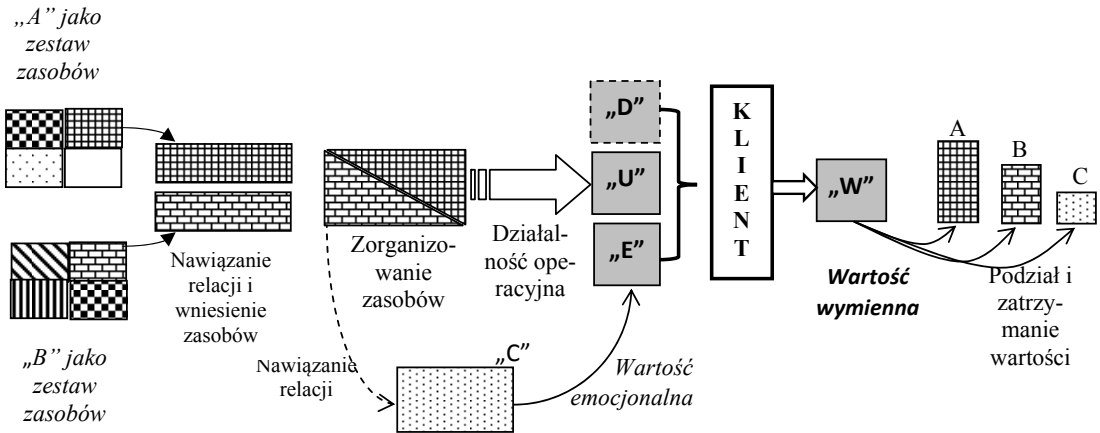
¹⁹ K. Blois, *Analyzing exchanges through the use of value equations*, “Journal of Business & Industrial Marketing”, 2004, Vol. 19, No. 4.

²⁰ J. C. Anderson, D. Jain, P. Chintagunta, *Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practise Study*. “Journal of Business-to-Business Marketing”, 1993, No 1(1).

²¹ Hammervoll T., *Value creation in supply chain relationships: a critique of governance value analysis*, “European Journal of Marketing”, 2009, Vol. 43.

²² Ch. Ellegaard, Ch. J. Medlin, J. Geersbro, op. cit.

Rys. 1: Schemat procesu generowania, podziału i zatrzymania wartości przez współdziałające przedsię-



Źródło: na podst. B. Gulski, *Zjawisko zawłaszczania wartości a zachowania obronne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2017, s. 75.

Wygenerowana w ten sposób wartość użytkowa i emocjonalna jest dostarczana klientom a przez akt sprzedaży następuje realizacja wartości wymiennej, która jest dzielona pomiędzy przedsiębiorstwa i przez nie zatrzymywana.

Można stwierdzić, że generowanie wartości pozwala zatrzymywać wartość. Jednak nadawanie priorytetu tworzeniu wartości w stosunku do jej zatrzymywania może utrudnić przedsiębiorstwu realizację zysków z wygenerowanej wartości²³. Ponadto zatrzymywanie wartości pozwala ponowić cykl generowania wartości i zaspokoić oczekiwania interesariuszy, w szczególności akcjonariuszy.

W literaturze przedmiotu coraz częściej publikowane są teksty sugerujące, że przedsiębiorstwa nie zawsze mogą zatrzymać przynajmniej części z wygenerowanej wartości, która wielkość byłaby konsekwencją symetrycznego podziału wartości. Niektórzy autorzy używają określenia wyrwanie wartości (ang. *value extaction*) do opisu takich zjawisk, co ma wysoce negatywne zabarwienie²⁴. Jest to związane z niebezpieczeństwem ograniczonych możliwości zatrzymania wartości, mimo jej wygenerowania co w konsekwencji prowadzi do utraty wartości, mimo jej wytworzenia.

4. Czynniki wpływające na zatrzymywanie wartości przez przedsiębiorstwa

Zjawisko zatrzymywania wartości²⁵ jest opisywane w literaturze za pomocą różnych synonimów takich jak: przywłaszczenie wartości, realizacja wartości, rozproszenie wartości, dystrybucja wartości czy przydział wartości²⁶. Bardziej obrazowo można stwierdzić, że jeżeli wygenerowana wartość oznacza wielkość placka, to wartość zatrzymana wyraża tę „część placka”, którą otrzymują podmioty

²³ Ch. Ellegaard, Ch. J. Medlin, J. Geersbro, op. cit.

²⁴ Opinię taką formułują m.in. P. Strebek, S. Cantale, *Is Your Company Addicted to Value Extraction?*, „Sloan Management Review”, 2014, No. 55.

²⁵ Ze względu na niejednorodną terminologię używaną zarówno w literaturze angielskiej jak i polskiej, mimo użycia terminu „zatrzymanie wartości” można stwierdzić, że bardziej ścisłym określeniem byłby zwrot „pozostawienie wartości do dyspozycji przedsiębiorstwa”.

²⁶ T. Fischer, *Managing Value Capture. Empirical Analyses of Managerial Challenges in Capturing Value*, Dissertation Technische Universität, München 2011, s. 12.

uczestniczące w procesie generowania wartości²⁷. A. J. Slywotzky, D. J. Morrison i B. Andelman stwierdzili, że zatrzymywanie wartości tradycyjnie zachodzi przez sprzedaż produktów i pobieranie zań opłat. Powyżej, opisując modele biznesu wskazano szereg innych form zatrzymania wartości²⁸.

Na podstawie literatury można wskazać kilka ważniejszych czynników, od których zależy przebieg i skutki zatrzymywania wartości.

1. Siła przetargowa podmiotów rywalizujących o wartość. Jest uznawana za główny czynnik determinujący wielkość zatrzymywanej wartości. Siła przetargowa przedsiębiorstwa jest określana jako zdolność do sprzyjającej zmiany warunków porozumień, otrzymywania od partnerów ułatwień i wpływania na wyniki negocjacji²⁹. Rywalizacja o wartość przebiega na dwu płaszczyznach: na rynku produktów i na rynku strategicznych czynników tworzenia wartości. Na pierwszej z nich rywalami przedsiębiorstwa są klienci i konkurenci zaś ich siła przetargowa jest konsekwencją cenności posiadanych lub dostępnych zasobów oraz ich odporności na imitację i substytucję. Na drugiej płaszczyźnie podmiotami dążącymi do przechwycenia wartości są dostawcy przedsiębiorstwa. Ich siła przetargowa zależy od stopnia mobilności oferowanych zasobów oraz poziomu ich kompatybilności z posiadanym przez przedsiębiorstwo zestawem aktywów i zasobów. Zasoby są uznawane za mobilne jeśli więcej niż jeden odbiorca jest zdolny do ich eksploatacji.
2. Zdolność do doprowadzenia korzystnej asymetrii w relacjach z innymi podmiotami. A.M. Branderburger, H.W. Stuart, Jr. stwierdzili, że przedsiębiorstwo może osiągnąć pozytywną wartość dodaną poprzez doprowadzenie do korzystnej asymetrii pomiędzy nim samym a innymi przedsiębiorstwami³⁰. Taka wartość dodana może być rozumiana jako wartość, którą zatrzymało przedsiębiorstwo po zakończeniu współpracy z innym podmiotem. Przywołani autorzy wyróżnili cztery drogi prowadzące do wygenerowania korzystnych asymetrii, które wskazują, w jaki sposób przedsiębiorstwo może zwiększyć wygenerowaną wartość poprzez kształtowanie swoich relacji z interesariuszami.
3. Środowiskowe czynniki zatrzymywania wartości z innowacji. G.P. Pisano i D.J. Teece badając czynniki kształtujące zwrot z innowacji stwierdzili, że istnieją dwa czynniki środowiskowe, które wpływają na dystrybucję zwrotów z innowacji: tryb zatrzymywania i architektura przemysłu³¹. Tryb zatrzymywania dotyczy ochrony, jakiej mogą oczekiwać innowatorzy, która wynika zarówno z mechanizmów prawnych (np. patenty, tajemnice przedsiębiorstwa, prawa autorskie) jak i naturalnych barier imitacji (np. trudność przekonania, skrytość powiązanych technologii). Tryby zatrzymywania mieszczą się na spektrum od silnego do słabego. Słabe tryby zatrzymywania są właściwe dla środowisk, w których imitacja jest łatwa zaś zakres ochrony patentowej jest ograniczony. Architektura przemysłu natomiast opisuje naturę i stopień specjalizacji uczestników przemysłu oraz strukturę relacji między nimi.
4. Zatrzymywanie wartości jako efekt migracji wartości. M.G. Jacobides, J. P. MacDuffie i C.J. Tae stwierdzili, iż zatrzymywanie wartości w ramach sektorów jest efektem migracji wartości oraz kształtujących ją specyficznych czynników³². Wyróżnili czynniki ułatwiające i utrudniające migrację i zatrzymywanie wartości. Do pierwszej grupy zaliczyli:

²⁷ R. Gulati, L.O. Wang, *Size of the Pie and Share of the Pie: Implications of Network Embeddedness and Business Relatedness for Value Creation and Value Appropriation in Joint Ventures*, [W:] *The Governance of Relations in Markets and Organizations*, red. V. Buskens, W. Raub, C. Snijders, "Research in the Sociology of Organizations", 2003, Vol. 20, s. 209.

²⁸ A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku: strategiczne modele działalności*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 27.

²⁹ A. Yan, B. Gray, *Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study*, "Academy of Management Journal", 1994, Vol. 37, No. 6.

³⁰ A.M. Brandenburger, H. W. Stuart Jr., *Value – Based Business Strategy*, Harvard Business School 1996.

³¹ G. Pisano, D. Teece, *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*, "Industrial and Corporate Change", 2007, Vol. 3, Issue 3.

³² M. G. Jacobides, J. P. MacDuffie, C. J. Tae, *When Value Sticks Around: Why Automobile OEMs Still Rule Their Sector*, Pittsburgh, PA: Industry Studies Association Conference, 2012.

- a) ograniczone powiązania pionowe pomiędzy przedsiębiorstwami w sektorze, większą modularność i standaryzację produktów, większą zmienność uczestników,
- b) niespokojne otoczenie technologiczne i instytucjonalne, krótsze cykle życia produktów w sektorze, mniej sztywne reguły projektowania,
- c) łatwiejsze powstawanie nowych nisz, subrynków sektora, większe prawdopodobieństwo ukształtowania nowej architektury przemysłu,
- d) większe zmiany potrzeb końcowych klientów i / lub tożsamości końcowych klientów.

Na drugą grupę czynników składają się:

- a) bardziej złożone produkty, trudniejsza integracja, większa rola producentów albo integratorów systemu,
 - b) większe potrzeby certyfikacji i zapewnienia jakości wyrobów.
5. Cechy przedsiębiorstwa organizującego współpracę innych podmiotów. Wielkość wartości zatrzymanej przez takie przedsiębiorstwo jest uzależniona od kilku czynników³³: względnego potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstwa, względnej wielkości i charakteru zasobów, zawartych porozumień kontraktowych, względnych zachowań oportunistycznych w trakcie współpracy i względnej przewagi negocjacyjnej.

Każdy model biznesu ma charakter okresowy. Wybór momentu odnowienia modelu biznesowego leży w gestii zarządzających. Bodźcem do zmiany modelu biznesu może być przekonanie zarządzających o niedostatecznej wielkości zatrzymywanej wartości czy nawet o występowaniu wspomnianego powyżej zjawiska *value siphoning* czyli utraty wartości wskutek zawłaszczania przez inne podmioty. Systematyczna ocena aktualnego modelu dokonana m.in. z punktu widzenia jego zdolności do zapewnienia zatrzymywania wartości przez przedsiębiorstwo może stać się racjonalnym asumptem do jego zmiany. W szczególności konieczne jest uwzględnienie zdolności modelu do zapewnienia symetrycznego podziału wygenerowanej wartości i udziału w niej stosownego do wkładu przedsiębiorstwa w wygenerowanie wartości.

Zmiany modelu biznesu przedsiębiorstwa winny być zaprojektowane w taki sposób, by jego poszczególne elementy, oceniane z punktu widzenia czynników wpływających na zatrzymywanie wartości, pozwalały zatrzymać jak największą część wygenerowanej przez przedsiębiorstwo wartości. Przydatna w tym celu może być analiza użyteczności poszczególnych elementów modelu biznesu do zatrzymywania wartości z punktu widzenia różnych czynników wpływających na zatrzymywanie wartości. Punktem wyjścia do tej analizy jest założenie, że poszczególne elementy modelu biznesu mają większy lub mniejszy potencjał wpływu na sytuację przedsiębiorstwa ocenianą przez pryzmat możliwości zatrzymywania wartości ocenianą przez pryzmat różnych czynników kształtujących proces zatrzymywania wartości. W tabeli 1 wskazano czynniki kształtujące przebieg zatrzymywania wartości przez przedsiębiorstwo, elementy modelu biznesu oraz efekty takiej analizy, które mogą być przydatne do projektowania zmian w modelu biznesu. Są to ogólne zależności, które powinny być zweryfikowane w przypadku konkretnego przedsiębiorstwa, jednak tryb analizy powinien uwzględniać opisaną logikę postępowania.

Johnson, M. W., *Seizing the white space. Business Model Innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press: Boston, Massachusetts, 2010.

³³ D. Lavie, *Alliance Portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation in the US Software Industry*, "Strategic Management Journal", 2007, Vol. 28, Issue 12.

Tabela 1: Ocena potencjału wpływu elementów modelu biznesu na zatrzymywanie wartości z punktu widzenia czynników wpływających na zatrzymywanie wartości.

Elementy modelu biznesu	Czynniki kształtujące przebieg zatrzymywania wartości				
	Siła przetargowa	Zdolność wywołania asymetrii	Czynniki środowiskowe	Migracja wartości	Cechy przedsiębiorstwa organizującego
Obsługiwane segmenty rynku	*	*	*	**	*
Wartość pro-ponowana klientom	**	*	**	**	**
Kanały fizycznej dystrybucji	**	*	*	*	*
Relacje z klientami	*	*	*	*	*
Strumienie dochodów	**	**	*	*	*
Kluczowe zasoby	***	**	*	**	**
Kluczowe działalności	**	*	**	**	*
Kluczowe partnerstwo	**	*	*	*	*
Struktura kosztów	**	*	*	*	*

* – mały potencjał wpływu

** – przeciętny potencjał wpływu

*** – duży potencjał wpływu

Źródło: opracowanie własne.

Pojedynczy symbol umieszczony na przecięciu kolumny „siła przetargowa” i wiersza „obsługiwane segmenty rynku” oznacza, że określając obsługiwane segmenty przedsiębiorstwo ma niewielkie możliwości wpływu na swoją siłę przetargową w procesie zatrzymywania wartości.

5. Zakończenie

Od modelu biznesu można oczekiwać tego, że przyczyni się do zapewnienia przedsiębiorstwu dysponowania wartością. Wdrażanie w trakcie restrukturyzacji przedsiębiorstwa innowacyjnych modeli biznesu powinno spowodować zwiększenie skuteczności zatrzymywania wartości. Metodą postępowania, która pozwoliłaby apriorycznie określić przydatność zmian w modelu biznesu z punktu widzenia wpływu na zatrzymanie wartości miałyby postępowanie polegające na systematycznej ocenie poszczególnych elementów modelu biznesu z punktu widzenia różnych czynników wpływających na zatrzymywanie wartości. Takie postępowanie mogłoby być potraktowane także jako narzędzie selekcji alternatywnych wariantów zmian w modelu wartości przedsiębiorstwa.

Z powodu względnej nowości omówionej w artykule tematyki, można sądzić, że użytecznym z punktu widzenia potrzeb tzw. praktyki byłoby opracowanie metod postępowania, które miałyby bardziej narzędziowy charakter np. testów diagnostycznych do oceny sytuacji przedsiębiorstwa z punktu

widzenia zatrzymywania wartości czy jakichś form audytu przedsiębiorstwa z punktu widzenia tego samego kryterium.

Literatura

1. Anderson, J.C., Jain, D., Chintagunta, P., *Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practise Study*. "Journal of Business-to-Business Marketing", 1993, No 1(1).
2. Błasiak W., *Światowy kryzys gospodarczy a globalna akumulacja kapitału*, "Contemporary Economics", 2010, Vol. 4, No. 2.
3. Blois, K., *Analyzing exchanges through the use of value equations*, "Journal of Business & Industrial Marketing", 2004, Vol. 19, No. 4.
4. Brandenburger A.M., Stuart H.W. Jr., *Value – Based Business Strategy*, Harvard Business School 1996.
5. Chesbrough H., *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, "STRATEGY & LEADERSHIP", 2007, Vol. 35, No. 6.
6. Doligalski, T., *Model biznesu jako źródło ryzyka systemowego, /W:/ Narastająca niestabilność gospodarki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. nauk. R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014.
7. Duczkowska-Małysz K., Duczkowska-Piasecka M., *Przyszłość konkurencji wobec niestabilności globalnej*, Szkoła Główna Handlowa, /W:/ Narastająca niestabilność gospodarki a konkurencyjność przedsiębiorstw, red. nauk. R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014.
8. Ellegaard Ch., Medlin Ch. J., Geersbro J., *Value appropriation in business exchange: literature review and future research opportunities*, "Journal of Business & Industrial Marketing", 2014, No. 29(3).
9. Falencikowski T., *Model biznesu dla Polski współczesnym wyzwaniem gospodarczym*, „Prace i Studia Kolegium Zarządzania i Finansów”, Oficyna Wydawnicza SGH, z. 115, Warszawa 2013.
10. Fischer T., *Managing Value Capture. Empirical Analyses of Managerial Challenges in Capturing Value*, Dissertation Technische Universität, München 2011.
11. Gulati R., Wang L.O., *Size of the Pie and Share of the Pie: Implications of Network Embeddedness and Business Relatedness for Value Creation and Value Appropriation in Joint Ventures*, /W:/ *The Governance of Relations in Markets and Organizations*, red. V. Buskens, W. Raub, C. Snijders, "Research in the Sociology of Organizations", 2003, Vol. 20.
12. Gulski B., *Zjawisko zawłaszczania wartości a zachowania obronne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMC, Lublin 2017. *Hammervoll T., Value creation in supply chain relationships: a critique of governance value analysis*, "European Journal of Marketing", 2009, Vol. 43.
13. Jacobides M.G., MacDuffie J.P., Tae C.J., *When Value Sticks Around: Why Automobile OEMs Still Rule Their Sector*, Pittsburgh, PA: Industry Studies Association Conference, 2012.
14. Johnson, M. W., *Seizing the white space. Business Model Innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press: Boston, Massachusetts, 2010.
15. Lavie D., *Alliance Portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation in the US Software Industry*, "Strategic Management Journal", 2007, Vol. 28, Issue 12.
16. Mączyńska E., *Lamane obietnice jako syndrom nieladu instytucjonalnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 766, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 62, 2013.
17. Nickerson J.A., Silverman B., Zenger T., *The Problem of Creating and Capturing Value*, "Strategic Organization", 2007, Vol. 5.
18. Nolke A., Perry J., *The Power of Transnational Private Governance: Financialization and the IASB*, "Business and Politics", 2007, Vol. 9, No. 3.

19. Osbert-Pociecha G.: *Ewolucja paradygmatów zarządzania a zarządzanie zmianami. /W:/ Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny.* red. Dworzecki Z., Nogalski B., TNOiK, Toruń 2011,
20. Pisano G., Teece D., *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*, "Industrial and Corporate Change", 2007, Vol. 3, Issue 3.
21. Raynor M. E., Mumtaz E.M., *Three Rules for Making a Company Truly Great*, "Harvard Business Review", 2013 r., Vol. 91(4),
22. Strebel P, Cantale S., *Is Your Company Addicted to Value Extraction?*, "Sloan Management Review", 2014, No. 55.
23. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku: strategiczne modele działalności*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
24. Teece D. J., *Business models, business strategy and innovation.* "Long Range Planning", 2010, No. 43.
25. Zwan N. van der, *Making Sense of Financialization*, "Socio-Economic Review", 2014, No. 12.
26. Yan A., Gray B., *Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study*, "Academy of Management Journal", 1994, Vol. 37, No. 6.

Summary

VALUE CAPTURE IN BUSINESS MODELS

Business model is one of management 'instruments which is a matter of management theory' reflection for at least ten years. The article focuses on those amidst functions which are related to creating value for customers and its capturing by a company. In the article author refers to financialization, which has been acknowledged as a factor stimulating enterprises in generating and capturing the values. The article presents a model depicting related processes of generating and capturing the values by an enterprise. In the further part of the article author characterizes factors influencing on conquering the value by a company.

The summary of author's consideration includes a table containing an assessment, of prospective possibilities of affecting by individual components of business' model on capturing the value, in terms of the factors impacting on capturing the value.

Janusz Nesterak

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Michał Kowalski

Katedra Systemów Zarządzania

Wydział Zarządzania

Politechnika Wrocławska

DIAGNOZA WYKORZYSTANIA CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW¹

Streszczenie

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych uznać należy, że controlling strategiczny w polskiej praktyce gospodarczej znajduje się w momencie przejścia z fazy początkowej do fazy dojrzałości. Badania wykazują, że z punktu widzenia wykorzystania koncepcji controllingu strategicznego i eksploataowania jego narzędzi można wskazać, iż przedsiębiorstwa duże, dojrzałe, z powodzeniem wykorzystują narzędzia controllingu strategicznego w tym głównie strategiczną kartę wyników. Przedsiębiorstwa mniejsze, młodsze, które są świadome roli controllingu strategicznego, zazwyczaj nie wykorzystują formalnych narzędzi wspierających controlling strategiczny. Celem artykułu jest prezentacja wybranych wyników prowadzonych badań nad stanem controllingu strategicznego w Polsce.

* * *

1. Wprowadzenie

Celem badań nad controllingiem strategicznym była identyfikacja i analiza zależności pomiędzy informacjami zawartymi w zgromadzonym materiale badawczym. W szczególności analizie poddano zależności w celu odpowiedzi na następujące pytania i hipotezy badawcze²:

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

² Pełne wyniki prowadzonych badań zostały zaprezentowane w pracach: J. Nesterak, *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015 oraz J. Nesterak, M.J. Kowalski, B. Czerniachowicz, *Controlling strategiczny w praktyce przedsiębiorstwa działających w Polsce*, Krakowska Szkoła Controllingu, Kraków 2016.

1. Jakimi cechami charakteryzują się firmy, które formułują i nie formułują strategii?
2. Czy przedsiębiorstwa, które formułują strategię obejmujące różny horyzont czasowy planowania charakteryzują się różnymi cechami?
3. Czy istnieje zależność pomiędzy stosowaniem narzędzi i technik controllingu strategicznego a okresem formułowania strategii ?
4. Jakie firmy wybierają narzędzia controllingu strategicznego oraz czy z wykorzystywanych przez nie narzędzi są takie, które zapewniają istotne przewagi w stosunku do pozostałych.

W celu weryfikacji sformułowanych hipotez materiał empiryczny został poddany analizie i wnioskowaniu statystycznemu z wykorzystaniem programu Statistica. Analizy prowadzono z wykorzystaniem tablic wielodzielczych, tabel wielokrotnych odpowiedzi i dychotomii, badano statystyki opisowe zdefiniowanych zmiennych i testy dotyczące analizy wariancji. Analizę zależności między zmiennymi badano statystyką χ^2 Pearsona oraz χ^2 największej wiarygodności, z uwzględnieniem poprawek Yates'a dla niższych liczebności oczekiwanych. Dodatkowo ocenę siły zależności między zmiennymi identyfikowano współczynnikami: ϕ Yule'a, konwergencji Pearsona i korelacji rang Spearmana.

Celem opracowania jest prezentacja wybranych syntetycznych wyników prowadzonych badań nad stanem controllingu strategicznego w Polsce.

2. Skłonność firm do formułowania strategii i horyzont czasowy formułowania strategii

Analizę skłonności do opracowywania strategii i okresu na jaki jest ona formułowania prowadzono względem takich cech jak wielkość przedsiębiorstwa, okres jego funkcjonowania na rynku, dominujący kapitał, dominujący rodzaj prowadzonej działalności oraz branża, nasilenie walki konkurencyjnej. Podczas analizy przyjęto klasy dla poszczególnych cech dotyczących wielkości³ oraz okresu istnienia firmy na rynku⁴. W tabeli 1 przedstawiono wyniki analiz zależności pomiędzy faktem czy firma tworzy czy nie tworzy strategii oraz cechami przedsiębiorstw, prowadzonych za pomocą tabel dwudzielnych. Uzyskane wyniki wskazują, że statystycznie istotne różnice występują jedynie w przypadku wielkości firmy. Uzyskane wyniki są zgodne z przewidywaniami, spółki małe i mikro częściej niż inne podmioty nie tworzą strategii. Kolejną cechą pod względem uzyskanej istotności statystycznej jest dominujący kapitał. Z analiz wynika, że spółki publiczne częściej niż spółki z dominującym kapitałem prywatnym rezygnują z jej opracowywania. Uzyskane wartości statystyk cechują się jednakże niskim współczynnikiem ufności (p -value 0,149 dla statystyki χ^2 Pearsona i 0,120 dla χ^2 Największej wiarygodności), który nie pozwala uznać ich za dostatecznie pewne. Nie zidentyfikowano natomiast by przedsiębiorstwa, które opracowują lub nie opracowują strategii różniły się pod względem pozostałych analizowanych cech takich jak rodzaj działalności, nasilenie walki konkurencyjnej czy wiek.

W celu analizy czy przedsiębiorstwa, które formułują strategię charakteryzują się różnymi cechami dokonano podziału respondentów na trzy grupy. Podstawą podziału było pytanie zawarte w ankiecie „Na jaki okres tworzona jest strategia”⁵. W tabeli 2 zaprezentowano wyniki analiz statystycznych prowadzonych za pomocą tabel dwudzielczych. Przeprowadzone badania statystyczne wskazują, że przedsiębiorstwa, które formułują strategię na różne horyzonty czasowe charakteryzują się różnymi cechami. Na długość formułowania strategii mają takie cechy jak: wielkość, dominujący kapitał, wiek,

³ Duże przedsiębiorstwa zatrudniają powyżej 500 osób, średnie w przedziale 101-500 osób, małe od 10 do 100 osób oraz mikro zatrudniające do 9 osób.

⁴ Za dojrzałe uznano te, których okres funkcjonowania przekraczał 15 lat, jako średnie istniejące dłużej niż 5 ale krócej niż 16 lat, przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku 5 i mniej lat przypisano do klasy młode.

⁵ Do analizy przyjęto trzy okresy: krótkoterminowy dla odpowiedzi „do 3 lat” i „3 do 5 lat”, średnioterminowy dla odpowiedzi „5 do 10 lat” oraz długoterminowy dla odpowiedzi „powyżej 10 lat”.

nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze oraz branża. Natomiast rodzaj działalności rozumiany jako dominująca działalność produkcyjna, handlowa czy usługowa nie ma wpływu na okres formułowania strategii. Na dowolnie niskim poziomie istotności zidentyfikowano różnice pomiędzy okresem formułowania strategii a rodzajem dominującego kapitału oraz pomiędzy okresem formułowania strategii a wielkością przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa publiczne formułują zdecydowanie częściej strategię długoterminową. Różnice te mogą wynikać z przepisów prawa i kultury zarządzania nakazujących przedsiębiorstwom o dominującym kapitale państwowym na przyjmowanie dłuższych horyzontów planowania.

Równie silne różnice statystyczne dotyczą wielkości przedsiębiorstwa. Podmioty małe i mikro zdecydowanie częściej tworzą strategię krótkoterminową niż obejmującą średnie i długie okresy. Duże formułują częściej strategię długookresową. Małe przedsiębiorstwa są w zdecydowanie większym stopniu narażone na zmiany otoczenia. Z powodu mniejszej i niezdywersyfikowanej działalności niewielka zmiana otoczenia może mieć dla tej grupy przedsiębiorstw ogromny wpływ. W związku z tym nie dziwi fakt, iż procesy zarządzania i controllingu koncentrują się na krótkich terminach.

W analizowanej próbie zidentyfikowano 14 różnych branż. Badania statystyczne wskazały, że pomiędzy różnymi branżami występują różnice dotyczące horyzontu planowania strategicznego, przy czym istotne różnice zaobserwowano dla kilku branż. Spółki działające w branżach budowlanej i informatycznej zdecydowanie częściej formułują strategię na okresy krótko niż średnio i długoterminowe. Krótkie i średnioterminowe strategię są wybierane częściej niż długoterminowe w branży finansowej. Z kolei strategię długo i średnioterminową są wybierane częściej w branży energetycznej i górniczej.

Tabela 1: Formułowanie strategii a cechy przedsiębiorstw.

Formułowania strategii	Konkurencja			Rodzaj działalności			Dominujący kapitał			Wielkość			Wiek			RAZEM
	Produkcja	Usługi	Handel	Duża	Średnia	Mala	Prywatne	Publiczne	Duże	Średnie	Male	Mikro	Dojrzale	średnie	Młode	
liczność obserwowana A	3	9	3	6	8	1	13	2	2	2	9	2	9	6	0	15
liczność oczekiwana B	6,14	7,03	1,83	6,97	5,20	2,83	10,51	4,49	5,85	4,25	4,07	0,83	9,69	4,13	1,18	15,00
A-B	-3,14	1,97	1,17	-0,97	2,80	-1,83	2,49	-2,49	-3,85	-2,25	4,93	1,17	-0,69	1,87	-1,18	0,00
% wiersza	20,0%	60,0%	20,0%	40,0%	53,3%	6,7%	86,7%	13,3%	13,3%	13,3%	60,0%	13,3%	60,0%	40,0%	0,0%	100,0%
% kolumny	2,9%	7,6%	9,7%	5,1%	9,1%	2,1%	7,3%	2,6%	2,0%	2,8%	13,0%	14,3%	5,5%	8,6%	0,0%	5,9%
liczność obserwowana A	101	110	28	112	80	47	165	74	97	70	60	12	155	64	20	239
liczność oczekiwana B	97,86	111,97	29,17	111,03	82,80	45,17	167,49	71,51	93,15	67,75	64,93	13,17	154,31	65,87	18,82	239,00
A-B	3,14	-1,97	-1,17	0,97	-2,80	1,83	-2,49	2,49	3,85	2,25	-4,93	-1,17	0,69	-1,87	1,18	0,00
% wiersza	42,3%	46,0%	11,7%	46,9%	33,5%	19,7%	69,0%	31,0%	40,6%	29,3%	25,1%	5,0%	64,9%	26,8%	8,4%	100,0%
% kolumny	97,1%	92,4%	90,3%	94,9%	90,9%	97,9%	92,7%	97,4%	98,0%	97,2%	87,0%	85,7%	94,5%	91,4%	100,0%	94,1%
liczność	104	119	31	118	88	48	178	76	99	72	69	14	164	70	20	254
% kolumny	40,9%	46,9%	12,2%	46,5%	34,6%	18,9%	70,1%	29,9%	39,0%	28,3%	27,2%	5,5%	64,6%	27,6%	7,9%	100,0%

Panel B statystykiChi² PearsonaChi² NW

Fi

Wsp. kontyngencji

R rang Spearmana

3,090	p=.213	3,011	p=.221	2,091	p=.148	12,05	p=.007	2,202	p=.332
3,299	p=.192	3,200	p=.201	2,413	p=.120	11,21	p=.010	3,279	p=.194
,1102	,1088	,1088	,1088	1,335	,2178	,2178	,0931	,0927	,0927
,1096	,1082	,1082	,1082	0	,2128	,2128	,0927	,0927	,0927
,1097	p=.080	-0,006	p=.922	-2,274	0	,0715	p=.256	,0073	p=.907

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 2: Horyzont formułowania strategii a cechy przedsiębiorstw.

Czas formułowania strategii	Wielkość przedsiębiorstwa				Wiek przedsiębiorstwa				RAZEM
	Duże	Małe	Średnie	Mikro	Dojrzałe	Średnie	Młode	RAZEM	
liczność obserwowana A	28	41	22	9	100	55	33	12	100
liczność oczekiwana B	39,52	26,61	28,63	5,24	100,00	64,52	27,42	8,06	100,00
A-B	-11,52	14,39	-6,63	3,76	0,00	-9,52	5,58	3,94	0,00
% wiersza	28,00%	41,00%	22,00%	9,00%	100,00%	55,00%	33,00%	12,00%	100,00%
% kolumny	28,57%	62,12%	30,99%	69,23%		34,38%	48,53%	60,00%	
liczność obserwowana A	40	18	29	4	91	59	26	6	91
liczność oczekiwana B	35,96	24,22	26,05	4,77	91,00	58,71	24,95	7,34	91,00
A-B	4,04	-6,22	2,95	-0,77	0,00	0,29	1,05	-1,34	0,00
% wiersza	43,96%	19,78%	31,87%	4,40%	100,00%	64,84%	28,57%	6,59%	100,00%
% kolumny	40,82%	27,27%	40,85%	30,77%		36,88%	38,24%	30,00%	
liczność obserwowana A	30	7	20	0	57	46	9	2	57
liczność oczekiwana B	22,52	15,17	16,32	2,99	57,00	36,77	15,63	4,60	57,00
A-B	7,48	-8,17	3,68	-2,99	0,00	9,23	-6,63	-2,60	0,00
% wiersza	52,63%	12,28%	35,09%	0,00%	100,00%	80,70%	15,79%	3,51%	100,00%
% kolumny	30,61%	10,61%	28,17%	0,00%		28,75%	13,24%	10,00%	
liczność obserwowana A	98,0	66,0	71,0	13,0	248,0	160,0	68,0	20,0	248,0
liczność oczekiwana B	98,0	66,0	71,0	13,0	248,0	160,0	68,0	20,0	248,0
A-B	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
% kolumny	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%	100,00%	

Panel B statystyki	
Chi ² Pearsona	28,57045 p=,00001
Chi ² NW	31,43847 p=,00001
Fi	,3394163
W.sp. kontyngencji	,3214072
R rang Spearmana	-,030034 p=,47586
	11,34285 p=,02297
	11,84749 p=,01852
	,2138628
	,2091337
	-,082672 p=,19444

Panel A wyniki analiz w tabelach dwudzielnych
Czas formułowania strategii

krotko	Branża					RAZEM
	Finansowa	Informatyczna	Budowlana	Górnictwo	Energetyczna	
licznosc obserwowana A	15	8	17	1	2	43
licznosc oczekiwana B	11,69	4,03	11,29	4,84	10,89	42,74
A-B	3,31	3,97	5,71	-3,84	-8,89	0,26
% wiersza	14,71%	7,84%	16,67%	0,98%	1,96%	42,16%
% kolumny	51,72%	80,00%	60,71%	8,33%	7,41%	
licznosc obserwowana A	11	1	8	7	11	38
licznosc oczekiwana B	10,43	3,60	10,07	4,32	9,71	38,13
A-B	0,57	-2,60	-2,07	2,68	1,29	-0,13
% wiersza	12,09%	1,10%	8,79%	7,69%	12,09%	41,76%
% kolumny	37,93%	10,00%	28,57%	58,33%	40,74%	
licznosc obserwowana A	3	1	3	4	14	25
licznosc oczekiwana B	6,88	2,37	6,64	2,85	6,40	25,14
A-B	-3,88	-1,37	-3,64	1,15	7,60	-0,14
% wiersza	5,00%	1,67%	5,00%	6,67%	23,33%	41,67%
% kolumny	10,34%	10,00%	10,71%	33,33%	51,85%	
licznosc obserwowana A	29,0	10,0	28,0	12,0	27,0	106,0
licznosc oczekiwana B	29,0	10,0	28,0	12,0	27,0	106,0
A-B	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
% kolumny	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

Panel B statystyki

Chi² Pearsona 49,44543 p=,00366

Chi² NW 53,45425 p=,00119

Fi ,4420820

Wsp. kontyngencji ,4043334

R rang Spearmana ,0949434 p=,13204

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

3. Wykorzystanie narzędzi controllingu strategicznego w przedsiębiorstwach

W przeprowadzonym badaniu szczególną rolę zwrócono na stosowane narzędzia controllingu strategicznego. W pytaniu skierowanym do respondentów proszono o wskazanie wszystkich wykorzystywanych narzędzi controllingu strategicznego. Dodatkowo respondent miał możliwość wskazania wielu spośród zaproponowanych odpowiedzi oraz w części otwartej pytania podać własne propozycje. W pytaniach jako propozycje odpowiedzi do wyboru wskazano najpopularniejsze narzędzia wspierające controlling strategiczny, finalnie respondent miał możliwość wybrania odpowiedzi: (1) Balanced Scorecard (2) Tableau de Bord, (3) Hosinkanri, (4) inne, (5) nie są stosowane sformalizowane narzędzia i (6) nie wiem. Uzyskane wyniki ankiety podsumowano w tabeli 3 wskazując procent respondentów oraz procent odpowiedzi. Zdecydowanie ponad połowa przedsiębiorstw nie stosuje sformalizowanych narzędzi controllingu strategicznego. Najczęściej wybieranym narzędziem jest strategiczna karta wyników. Z kolei 12% respondentów wskazało, że wykorzystuje inne narzędzia. Analiza odpowiedzi na otwarte pytanie uzupełniające dotyczące ich charakteru wskazuje, że najczęściej stosowanymi rozwiązaniami są różnego rodzaju wewnętrzne metodyki wypracowywane przez przedsiębiorstwo samodzielnie lub z udziałem doradców zewnętrznych, ukierunkowane na definiowanie i monitorowanie realizacji celów strategicznych oraz takie narzędzia jak: analizy portfelowe, KPI, benchmarking, systemy zarządzania wartością, EVA i drzewa nośników wartości oraz modele i plany finansowe.

Tabela 3: Wykorzystanie narzędzi controllingu strategicznego

	ODPOWIEDZI		%
	Ilość	%	respondentów
nie są stosowane sformalizowane narzędzia	133	55%	59%
BSC – Balanced Scorecard	43	18%	19%
Tableau de Bord	4	2%	2%
Hosinkanri	2	1%	1%
inne	26	11%	12%
nie wiem	32	13%	14%
RAZEM	240	100%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Szczegółowe zestawienie innych narzędzi controllingu strategicznego wskazywane przez respondentów zawiera tabela 4. Żadne ze wskazanych narzędzi nie przekroczyło trzech procent ogółu odpowiedzi. Do najczęściej wskazywanych należało planowanie finansowe oraz KPI. W dalszej kolejności 16 respondentów wskazało, że wykorzystuje więcej niż jedno ze wskazanych narzędzi. Najczęściej było to powiązanie BSC z innymi narzędziami lub Tableau de Bord. Analiza zgromadzonego materiału dotyczącego stosowanych narzędzi controllingu strategicznego skłania do zadawania dalszych pytań. Jakie firmy decydują się na wybór poszczególnych narzędzi? Czy stosowanie sformalizowanych narzędzi typu BSC pozwala przedsiębiorstwom uzyskiwać przewagę w zarządzaniu strategią w stosunku do firm, które nie zdecydowały się na wdrożenie formalnych metodyk controllingu strategicznego?

Tabela 4: Wykorzystanie pozostałych narzędzi controllingu strategicznego

NARZĘDZIE	Ilość odpowiedzi	% ogółu odpowiedzi	% ogółu respondentów
plany finansowe	6	2,5%	2,7%
KPI	7	2,9%	3,1%
VBM, EVA i drzewa wartości	3	1,3%	1,3%
Inne	6	2,5%	2,7%
analizy portfelowe	3	1,3%	1,3%
Benchmarking	1	0,4%	0,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4. Analiza cechy firm wykorzystujących narzędzia controllingu strategicznego

W dalszych badaniach, w pierwszej kolejności dokonano podziału populacji przedsiębiorstw na trzy zasadnicze grupy. Do pierwszej przypisano przedsiębiorstwa, które stosują zrównoważoną kartę wyników. Narzędzie Kaplana i Nortona wyodrębniono na potrzeby dalszych badań, ponieważ było ono wskazywane przez respondentów jako najczęściej wykorzystywane formalne narzędzie controllingu strategicznego. Drugą wyodrębnioną grupę stanowiły firmy niestosujące formalnych narzędzi zarządzania strategią, a trzecią przedsiębiorstwa, które stosują inne narzędzia. W grupie trzeciej uwzględniono zarówno respondentów, którzy wskazali odpowiedź inne narzędzia oraz uwzględnione w ankiecie Tableau de Bord oraz Hosinkanri, jako że instrumenty te wskazało zaledwie kilku respondentów. Celem badania było stwierdzenie czy trzy wyodrębnione grupy charakteryzują się różnymi cechami oraz poszukiwanie cech, które charakteryzują przedsiębiorstwa należące do każdej z grup.

Wykorzystaną metodą badawczą była analiza statystyczna. Podobnie jak we wcześniejszych badaniach wykorzystano analizę tablic wielozmiennych oraz tabel wielokrotnych odpowiedzi i dychotomii. W tabeli 5 zaprezentowano uzyskane wyniki.

Uzyskane wyniki analiz statystycznych wskazują, że trudno jest wskazać istotne różnice pomiędzy firmami stosującymi różne narzędzia controllingu strategicznego. Nie zidentyfikowano podstaw by odrzucić hipotezę, wskazującą, że firmy stosujące BSC, inne narzędzia zarządzania controllingu strategicznego, bądź stosujące narzędzia autorskie są takie same pod względem wieku, konkurencji, dominującego kapitału, czy rodzaju prowadzonej działalności. Jedynie istotne różnice zidentyfikowano w odniesieniu wielkości oraz rynku na jakim działa firma. Wnioski w tym zakresie wskazują, że BSC jest zdecydowanie częściej wykorzystywana przez spółki duże. Zarówno spółki średnie, małe jak i mikro w obszarze wykorzystania BSC występowały rzadziej niż wynikało to z liczności oczekiwanej.

Tabela 5: Stosowane narzędzia controllingu strategicznego a cechy przedsiębiorstw.

Narzędzia controllingu strategicznego	Wiek			Własność			Rodzaj działalności					
	Dojrzałe	Średnie	Młode	RAZEM	Prywatne	Publiczne	RAZEM	Produkcja	Usługi	Handel	RAZEM	
nieformalizowane	liczność obserwowana A	58	24	8	90	59	31	90	32	47	11	90
	liczność oczekiwana B	58,53	24,70	6,77	90,00	62,93	27,07	90,00	36,88	42,63	10,49	90,00
	A-B	-0,53	-0,70	1,23	0,00	-3,93	3,93	0,00	-4,88	4,37	0,51	0,00
	% wiersza	64,44%	26,67%	8,89%	100,00%	65,56%	34,44%	100,00%	35,56%	52,22%	12,22%	100,00%
% kolumny	33,53%	32,88%	40,00%	133	95	38	133	29,36%	37,30%	35,48%	15	133
Inne	liczność obserwowana A	86,50	36,50	10,00	133,00	93,00	40,00	133,00	54,50	63,00	15,50	133,00
	liczność oczekiwana B	-2,50	3,50	-1,00	0,00	2,00	-2,00	0,00	2,50	-2,00	-0,50	0,00
	A-B	63,16%	30,08%	6,77%	100,00%	71,43%	28,57%	100,00%	42,86%	45,86%	11,28%	100,00%
	% wiersza	48,55%	54,79%	45,00%	43	32	11	43	52,29%	48,41%	48,39%	5
% kolumny	27,97	11,80	3,23	43,00	30,07	12,93	43,00	17,62	20,37	5,01	43,00	
BSC	liczność obserwowana A	3,03	-2,80	-0,23	0,00	1,93	-1,93	0,00	2,38	-2,37	-0,01	0,00
	liczność oczekiwana B	72,09%	20,93%	6,98%	100,00%	74,42%	25,58%	100,00%	46,51%	41,86%	11,63%	100,00%
	A-B	17,92%	12,33%	15,00%	266,0	186,0	80,0	266,0	109,0	126,0	31,0	266,0
	% wiersza	173,0	73,0	20,0	266,0	186,0	80,0	266,0	109,0	126,0	31,0	266,0
% kolumny	173,0	73,0	20,0	266,0	186,0	80,0	266,0	109,0	126,0	31,0	266,0	
RAZEM	liczność obserwowana A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	liczność oczekiwana B	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	A-B	1,767873	p=,77835	1,372912	p=,50336	1,909315	p=,75243	1,921816	p=,75014	,0847224	,0844199	,0142328
	% kolumny	1,798538	p=,77275	,0718424	p=,50491	,0847224	p=,75243	,0844199	p=,75014	,0142328	p=,81728	

Panel B statystyki

Chi² PearsonaChi² NW

Fi

Wsp. kontyngencji

R rang Spearmana

Panel A wyniki analiz w tabelach dwudzielczych

Narzędzia controllingu strategicznego	Konkurencja				Rynek					
	Dojrzałe	Średnie	Młode	RAZEM	specjalny produkt - wielu klientów	masowy produkt - wielu klientów	specjalny produkt - mało klientów	masowy produkt - mało klientów	RAZEM	
nieformalizowane	liczność obserwowana A	45	27	18	90	37	38	14	1	90
	liczność oczekiwana B	41,62	31,13	17,26	90,00	32,82	33,50	20,64	3,05	90,00
	A-B	3,38	-4,13	0,74	0,00	4,18	4,50	-6,64	-2,05	0,00
	% wiersza	50,00%	30,00%	20,00%	100,00%	41,11%	42,22%	15,56%	1,11%	100,00%
formalizowane	% kolumny	36,59%	29,35%	35,29%		38,14%	38,38%	22,95%	11,11%	
	liczność obserwowana A	58	49	26	133	42	44	40	7	133
	liczność oczekiwana B	61,50	46,00	25,50	133,00	48,50	49,50	30,50	4,50	133,00
	A-B	-3,50	3,00	0,50	0,00	-6,50	-5,50	9,50	2,50	0,00
Inne	% wiersza	43,61%	36,84%	19,55%	100,00%	31,58%	33,08%	30,08%	5,26%	100,00%
	% kolumny	47,15%	53,26%	50,98%		43,30%	44,44%	65,57%	77,78%	
	liczność obserwowana A	20	16	7	43	18	17	7	1	43
	liczność oczekiwana B	19,88	14,87	8,24	43,00	15,68	16,00	9,86	1,45	43,00
BSC	A-B	0,12	1,13	-1,24	0,00	2,32	1,00	-2,86	-0,45	0,00
	% wiersza	46,51%	37,21%	16,28%	100,00%	41,86%	39,53%	16,28%	2,33%	100,00%
	% kolumny	16,26%	17,39%	13,73%		18,56%	17,17%	11,48%	11,11%	
	liczność obserwowana A	123,0	92,0	51,0	266,0	97,0	99,0	61,0	9,0	266,0
RAZEM	liczność oczekiwana B	123,0	92,0	51,0	266,0	97,0	99,0	61,0	9,0	266,0
	A-B	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	% kolumny	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Panel B statystyki										
Chi ² Pearsona	1,533243	p=,82074			11,85473					p=,06529
Chi ² NW	1,559422	p=,81607			12,26340					p=,05634
Fi	,0759215				,2111081					
Wsp. kontyngencji	,0757036				,2065556					
R rang Spearmana	-,039882	p=,51721			-,164412					p=,00721

Panel A wyniki analiz w tabelach dwudzielnych

Narzędzia controllingu strategicznego	Wielkość przedsiębiorstwa					RAZEM
	Duże	Małe	średnie	Mikro		
liczność obserwowana A	44	23	20	3	90	
liczność oczekiwana B	35,53	23,68	26,05	4,74	90,00	
A-B	8,47	-0,68	-6,05	-1,74	0,00	
% wiersza	48,89%	25,56%	22,22%	3,33%	100,00%	
% kolumny	41,90%	32,86%	25,97%	21,43%		
liczność obserwowana A	33	43	46	11	133	
liczność oczekiwana B	52,50	35,00	38,50	7,00	133,00	
A-B	-19,50	8,00	7,50	4,00	0,00	
% wiersza	24,81%	32,33%	34,59%	8,27%	100,00%	
% kolumny	31,43%	61,43%	59,74%	78,57%		
liczność obserwowana A	28	4	11	0	43	
liczność oczekiwana B	16,97	11,32	12,45	2,26	43,00	
A-B	11,03	-7,32	-1,45	-2,26	0,00	
% wiersza	65,12%	9,30%	25,58%	0,00%	100,00%	
% kolumny	26,67%	5,71%	14,29%	0,00%		
liczność obserwowana A	105,0	70,0	77,0	14,0	266,0	
liczność oczekiwana B	105,0	70,0	77,0	14,0	266,0	
A-B	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
% kolumny	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		

Panel B statystyki	
Chi ² Pearsona	31,22612
Chi ² NW	34,52887
Fi	,3426243
Wsp. kontyngencji	,3241272
R rang Spearmana	-,290910
	p=,00002
	p=,00001
	p=,00000

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnia przeprowadzona na tym etapie badań analiza miała na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie czy stosowanie określonych narzędzi controllingu strategicznego jest powiązane z okresem na jaki jest formułowana strategia. Badania przeprowadzono w odniesieniu do trzech analizowanych grup narzędzi natomiast jako okres formułowania strategii przyjęto długi, średni oraz krótki zgodnie z wcześniej przedstawionymi definicjami. Uzyskane rezultaty przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6: Narzędzia controllingu strategicznego a horyzont planowania

Panel A wyniki analiz w tabelach dwudzielczych					
Narzędzia controllingu strategicznego		Okres formułowania strategii			
		długi	średni	krótko	RAZEM
niesformalizowane	liczność obserwowana A	28	45	58	131,00
	liczność oczekiwana B	31,24	45,85	53,91	131,00
	A-B	-3,24	-0,85	4,09	0,00
	% wiersza	21,37%	34,35%	44,27%	100,00%
	% kolumny	45,16%	49,45%	54,21%	
inne	liczność obserwowana A	22	25	39	86,00
	liczność oczekiwana B	20,51	30,10	35,39	86,00
	A-B	1,49	-5,10	3,61	0,00
	% wiersza	25,58%	29,07%	45,35%	100,00%
	% kolumny	35,48%	27,47%	36,45%	
BSC	liczność obserwowana A	12	21	10	43,00
	liczność oczekiwana B	10,25	15,05	17,70	43,00
	A-B	1,75	5,95	-7,70	0,00
	% wiersza	27,91%	48,84%	23,26%	100,00%
	% kolumny	19,35%	23,08%	9,35%	
RAZEM	liczność	62,00	91,00	107,00	260,00
	liczność oczekiwana	62,00	91,00	107,00	260,00
	A-B	0,00	0,00	0,00	0,00
Panel B Statystyki					
Chi ² Pearsona		7,998783	p=,09162		
Chi ² NW		8,396677	p=,07808		
Fi		,1753983			
Wsp. kontyngencji		,1727609			
R rang Spearmana			-,006341	p=,91895	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki wskazują na występowanie różnic pomiędzy stosowanymi narzędziami controllingu strategicznego i okresem formułowania strategii, przy czym należy wskazać, że różnice te są słabe. Przedsiębiorstwa stosujące Zrównoważoną Kartę Wyników częściej formułują strategię na okresy średnio i długoterminowe niż krótkoterminowe. Z kolei respondenci, którzy deklarowali stosowanie niesformalizowanych narzędzi controllingu częściej formułowali strategię na okresy krótkoterminowe.

5. Zakończenie

Przetawione wyniki ankiet wskazują, iż w 94% analizowanych podmiotach badań istnieje sformalizowany dokument dotyczący strategii. Przeprowadzone badania statystyczne zależności wskazują, że najczęściej małe przedsiębiorstwa rezygnują z opracowania strategii. Z kolei najczęściej wskazywanym okresem formułowania strategii jest przedział czasu od 3 do 5 lat. Uzyskane wyniki potwierdzają intuicyjne zależności. Krótkie okresy formułowania strategii są wskazywane przez firmy działające w środowisku dużej walki konkurencyjnej. Interesujących wniosków dostarcza także analiza stopnia znajomości i stosowania narzędzi controllingu strategicznego. Wyniki badań wskazują, iż ponad połowa podmiotów nie wykorzystuje do tego celu żadnej formalnej metodyki. W tych przedsiębiorstwach, w których są one stosowane, najczęściej wybieranym formalnym narzędziem jest *Balanced Scorecard*. Około 12% respondentów wskazało, że wykorzystuje inne narzędzia. Wśród nich najczęściej stosowanymi rozwiązaniami są różnego rodzaju autorskie metodyki wypracowywane przez przedsiębiorstwo samodzielnie lub z udziałem doradców zewnętrznych, ukierunkowane na definiowanie i monitorowanie realizacji celów strategicznych. Duże instrumentarium controllingu strategicznego powoduje że wykorzystanie innych metod i narzędzi jest mocno rozproszone. Badania wskazują, że oprócz zrównoważonej karty wyników przedsiębiorstwa korzystają z 10 innych formalnych narzędzi controllingu takich jak: analizy portfelowe, w tym głównie analiza SWOT, KPI, benchmarking, drzewa nośników wartości, modelowanie i planowanie finansowe. Wykorzystanie każdego z nich nie przekracza 3% ogółu badanych podmiotów oraz 5% tych które deklarują wykorzystanie innych narzędzi.

Po strategiczną kartę wyników sięgają najczęściej firmy duże, zatrudniające powyżej 1000 pracowników oraz podmioty dojrzałe, działające na rynku ponad 15 lat. Analiza statystyczna potwierdza jednoznacznie zależności w tym zakresie. Nie wskazuje natomiast, aby inne cechy jak dominujący kapitał, rodzaj działalności, czy branża były związane z wykorzystywaniem konkretnych narzędzi wspierających controlling strategiczny.

Szczególnie istotne dla skutecznej i efektywnej realizacji zadań controllingu strategicznego jest przeniesienie strategii na poziom operacyjny. Niestety praktyka w tym zakresie potwierdza konieczność doskonalenia. Zdecydowanie mniej przedsiębiorstw deklaruje monitorowanie strategii niż jej formułowanie. Zaledwie 73,3% respondentów wskazuje fakt monitorowania stopnia realizacji przyjętych zamierzeń strategicznych. Tylko 17,4% ogółu badanych traktuje weryfikowanie realizacji strategii jako codzienną potrzebę. Niekorzystnym jest zwłaszcza fakt, iż tylko połowa kluczowych menedżerów operacyjnych jest zaangażowana w monitorowanie strategii. Z kolei w wielu podmiotach zadanie monitorowania strategii przekazywane jest do działu controllingu, mimo, że w niewielkim stopniu uczestniczy on w jej powstawaniu i faktycznej realizacji. Stosowanie narzędzi controllingu strategicznego wpływa na sposób monitorowania strategii. W firmach, które deklarują wykorzystanie BSC stopień monitorowania strategii jest większy niż w pozostałych. Przeprowadzone testy statystyczne wykazały także, że BSC angażuje pracowników firmy zdecydowanie w większym stopniu zarówno na etapie formułowania strategii, jak również jej monitorowania. Jednocześnie badania wyraźnie wskazują, że stosowanie BSC jest związane z wykorzystywaniem narzędzi informatycznych wspierających controlling strategiczny.

Przeprowadzone analizy pozwalają wskazać kierunki dalszych badań w obszarze controllingu strategicznego. Wśród zagadnień istotnych do dalszych dociekań badawczych można wskazać: dogłębną analizę narzędzi stosowanych przez przedsiębiorstwa, w szczególności bazujących na ich autorskich metodykach,

analizę przyczyn, które powodują, że mniejsze firmy rezygnują z sięgania po formalne narzędzia controllingu strategicznego, formułowanie wytycznych związanych z implementacją formalnych narzędzi w przedsiębiorstwach średnich i małych o krótszej historii funkcjonowania na rynku, ograniczonych zasobach osobowych i finansowych.

Należy mieć nadzieję, że za kilka lat, wraz z uzupełnianiem zidentyfikowanych luk w wiedzy, zwiększy się odsetek firm wspierających swoją działalność nowoczesnymi instrumentami controllingu strategicznego, a polska praktyka gospodarcza wstąpi w fazę dojrzałości i doskonalenia wykorzystania controllingu strategicznego oraz jego instrumentów.

Literatura

1. Nesterak J., *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
2. Nesterak J., Kowalski M.J., Czerniachowicz B., *Controlling strategiczny w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*, Krakowska Szkoła Controllingu, Kraków 2016.

Summary

ASSESSMENT OF THE USE OF STRATEGIC CONTROLLING IN BUSINESS

On the basis of the conducted research, it should be recognized that the strategic controlling in Polish companies is in the transition from the initial phase to the maturity phase. Our studies show that large and mature companies successfully apply tools of strategic controlling, including commonly used strategy of balanced scorecard. Smaller and younger companies, which are aware of the role of strategic controlling, usually do not use formal tools supporting strategic controlling. The aim of the article is to present the results of research on the state of strategic controlling in Poland.

CZEŚĆ III

SEKTOROWE I REGIONALNE UWARUNKOWANIA PROCESÓW RESTRUKTURYZACJI

Katarzyna Żmija
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

PROCESY INTEGRACYJNE JAKO CZYNNIK DYNAMIZUJĄCY RESTRUKTURYZACJĘ POLSKIEGO ROLNICTWA¹

Streszczenie

Uwzględniając oczekiwania odnośnie do przemian strukturalnych w polskim rolnictwie oraz roli procesów integracyjnych w tych przemianach w artykule zaprezentowano przesłanki, istotę i formy więzi integracyjnych w rolnictwie, a także omówiono istotę działalności grup producenckich, korzyści wynikające z przynależności do takiej grupy oraz tendencje rozwojowe w zakresie ich tworzenia. Jak wskazuje praktyka gospodarcza współcześnie szanse przetrwania na rynku i sprostania konkurencji posiadają wyłącznie producenci rolni, którzy prezentują postawy prorozwojowe, tj. ukierunkowane na modernizację i rozwój swojego gospodarstwa rolnego, np. poprzez współdziałanie z innymi producentami rolnymi. Dzięki efektom współpracy integracja może stać się istotną determinantą rozwoju gospodarstw, co jest istotne w warunkach rozdrobnienia agrarnego, z jakim mamy do czynienia w polskim rolnictwie.

* * *

1. Wprowadzenie

Pojęcie restrukturyzacji rolnictwa nieodłącznie wiąże się z wieloma zmianami, które dokonują się i nadal muszą dokonać się na wsi i w rolnictwie Polski. W wyniku przemian ustrojowo-gospodarczych zapoczątkowanych w latach 90-tych XX w., a następnie w wyniku akcesji Polski do Unii Europejskiej, na obszarach wiejskich wystąpiło wiele pozytywnych, jak i negatywnych procesów. Wśród pozytywnych zmian niewątpliwie wymienić należy wzrost poziomu wykształcenia mieszkańców wsi, rozbudowę infrastruktury technicznej i społecznej, intensywny rozwój pozarolniczej działalności gospodarczej, czy wzrost aktywności i postaw prospołecznych mieszkańców wsi. Wśród negatywnych zjawisk wymienić

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

należy nasilone procesy migracyjne, skutkujące odpływem młodych osób, zarówno za granicę, jak i do dużych aglomeracji miejskich w obrębie kraju, spadek dochodów uzyskiwanych z produkcji rolniczej czy zjawisko bezrobocia, wywołujące istotne społeczno-ekonomiczne konsekwencje, widoczne zwłaszcza na tzw. obszarach problemowych². W odniesieniu do restrukturyzacji wsi nadal jedną z najważniejszych kwestii pozostaje zmiana struktury zatrudnienia i źródeł utrzymania wiejskich gospodarstw domowych. W Europie Zachodniej około 75% populacji osób dorosłych zatrudnionych jest poza sektorem rolniczym, a jedynie 25% ludności wiejskiej pracuje i utrzymuje się z pracy w rolnictwie. Taka struktura zatrudnienia i źródeł utrzymania ludności wiejskiej zapobiega procesom wyludniania się wsi. Warunkiem tej restrukturyzacji jest także rozmieszczenie pozarolniczych miejsc pracy, aby ludzie różnych zawodów mogli mieszkać i pracować na wsi lub dojeżdżać do pracy w ośrodkach miejskich. Restrukturyzacja wsi oznacza zatem przekształcenie wsi rolniczej w wieś pełniącą funkcje przemysłowo-usługowo-rolnicze³.

Warunkiem niezbędnym restrukturyzacji wsi jest restrukturyzacja rolnictwa, która w zależności od sytuacji występującej w rolnictwie danego kraju może być definiowana w różny sposób i może obejmować różne kwestie. Wydaje się, iż jedną z zasadniczych kwestii w odniesieniu do restrukturyzacji rolnictwa w Polsce jest zmiana struktury agrarnej, a w jej ramach rozwiązanie kwestii małych gospodarstw rolnych, które działając indywidualnie często nie są zdolne do zabezpieczenia odtwarzania potencjału produkcyjnego. W 2010 roku w Unii Europejskiej funkcjonowało blisko 8,1 miliona małych gospodarstw rolnych o powierzchni gruntów wykorzystywanych rolniczo poniżej 5 ha, z czego 5,6 mln stanowiły gospodarstwa poniżej 2 ha. W wartościach bezwzględnych największa liczba małych gospodarstw rolnych występowała w Rumunii, we Włoszech i w Polsce⁴. W Polsce już od lat występują tendencje w kierunku zmniejszania się liczby gospodarstw rolnych i ogólnej powierzchni użytków rolnych. Spadek liczebności gospodarstw rolnych jest spowodowany przede wszystkim likwidacją małych, zazwyczaj nierentownych gospodarstw, w których występuje ekstensyfikacja produkcji, prowadzonej zwykle tylko na potrzeby własne gospodarstwa domowego. Dużą grupę likwidowanych gospodarstw stanowią również małe gospodarstwa nie prowadzące działalności rolniczej. Mimo zmniejszenia liczby małych gospodarstw rolnych ich udział pozostaje nadal bardzo duży, a ich przeciętna powierzchnia zwiększa się jedynie w niewielkim stopniu. Oznacza to, iż oczekiwana poprawa struktury agrarnej w zasadzie nie następuje. Niezbędna jest zatem restrukturyzacja małych gospodarstw rolnych, której rezultatem będzie powiększanie ich areалу i produkcji, bądź alternatywnie zmniejszanie lub wycyfywanie się z produkcji.

Z doświadczeń praktycznych wynika, iż szanse na przetrwanie na rynku i sprostanie konkurencji posiadają wyłącznie producenci rolni, którzy prezentują postawy prorozwojowe, tj. ukierunkowane na modernizację i rozwój swojego gospodarstwa rolnego, np. poprzez zwiększanie areálu ziemi, realizowanie strategii specjalizacji w danym rodzaju produkcji rolnej, lub współdziałanie z innymi małymi producentami rolnymi np. poprzez tworzenie grup producentów rolnych lub grup marketingowych⁵. Wszystkie te działania sprzyjają bowiem przekształceniu małych i niskotowarowych gospodarstw rolnych w gospodarstwa towarowe, ściśle zintegrowane z rynkiem. Podkreślić należy, że małe gospodarstwa rolne są nieodłącznym elementem modelu rolnictwa zrównoważonego. Z uwagi na pełnione przez nie

² G. Czapiewska, *Współczesne wyzwania i zagrożenia rozwoju obszarów wiejskich Pomorza*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy 2014, nr 38, s. 401–413, D. Żmija, K. Żmija, *The development of rural areas in Poland under transformation conditions*, Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych 2014, nr 2, s. 53–63.

³ W. Michna, K. Firlej, K. Wierzbicki, *Wybrane problemy wizji rozwoju wsi i rolnictwa w pierwszej połowie XXI wieku*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2011, s. 11; 3. K. Żmija, *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich województwa małopolskiego*, [w:] *Aktualne problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, pod red. M. Kowalik, A. Sierpińskiej – Sawicz, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2014, s. 451 – 466

⁴ D. Żmija, *Wpływ wspólnej polityki rolnej Unii Europejskiej na funkcjonowanie małych gospodarstw rolnych w Polsce*, Difin, Warszawa 2016, s. 83.

⁵ D. Żmija, op. cit., s. 152–155.

funkcje społeczne i ekologiczne ich istnienie jest warunkiem niezbędnym dla rozwoju obszarów wiejskich, nawet jeśli z ekonomicznego punktu widzenia wydaje się nieuzasadnione⁶.

Biorąc pod uwagę oczekiwania odnośnie przemian strukturalnych w polskim rolnictwie oraz roli grup producentów rolnych w tych przemianach w artykule podjęto próbę systemowego ujęcia tych zagadnień, wskazując na przesłanki, istotę i formy więzi integracyjnych w rolnictwie. Następnie zaprezentowano istotę działalności grup producenckich oraz tendencje rozwojowe w zakresie ich tworzenia. Zagadnienia analizowane w niniejszym artykule oparto na literaturze przedmiotu, ustawodawstwie polskim w zakresie wspierania grup producenckich oraz danych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Zasadniczym celem opracowania jest wykazanie, że istnieje potrzeba rozwijania i wspierania więzi międzyorganizacyjnych w rolnictwie oraz przedstawienie aktualnego stanu w zakresie rozwoju grup producenckich w Polsce.

2. Przesłanki i formy integracji producentów rolnych

Ostatnie dwie dekady to okres dynamicznych zmian w łańcuchach żywnościowych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Na sytuację w polskim sektorze rolnym wpłynęły wprowadzane w latach 90-tych reformy systemowe, których efektem była dekoloktywizacja, prywatyzacja i/lub reprivatyzacja ziemi rolnej, tworzenie nowych prywatnych podmiotów w sektorze rolnym oraz liberalizacja cen i handlu artykułami żywnościowymi⁷. Silnym impulsem do zmian w tym sektorze była również akcesja Polski do Unii Europejskiej, skutkująca włączeniem polskiego rynku w jednolity rynek europejski i napływem znacznych środków finansowych z funduszy europejskich.

W sferze produkcji rolnej jednym ze skutków procesu transformacji systemowej było z jednej strony powstanie znacznej liczby małych gospodarstw rolnych, produkujących głównie na samozaopatrzenie, a z drugiej strony przyspieszenie procesu koncentracji i specjalizacji produkcji w gospodarstwach towarowych. Równocześnie na skutek procesów prywatyzacyjnych oraz napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych następowały procesy dostosowawcze w sektorze przetwórstwa spożywczego, tj. koncentracja, konsolidacja i modernizacja zakładów przetwórczych, umożliwiające unowocześnianie technologii, poprawę jakości produkcji oraz zwiększenie dostępu polskich przedsiębiorstw przetwórczych do rynków zagranicznych⁸. Zmiany następowały również w sferze dystrybucji i sprzedaży produktów żywnościowych. Przejawiały się one postępującą konsolidacją segmentu hurtowego oraz głębokimi zmianami w segmencie detalicznym. Wraz z rozwojem sieci super- i hipermarketów następowała zmiana systemów zaopatrzenia, polegająca na centralizacji zamówień w tzw. centrach dystrybucyjnych i zastępowaniu tradycyjnych pośredników wyspecjalizowanymi hurtowniami. Rezultatem tych zmian był również wzrost wymagań w zakresie standardów jakości i bezpieczeństwa żywności⁹.

Potrzeby wspólnych i zorganizowanych działań w rolnictwie występują od dawna i wynikają z różnych uwarunkowań, w tym między innymi ze wzrastającej roli rynku i wymagań ilościowych i jakościowych stawianych producentom żywności, wdrażania innowacji produktowych i procesowych w zakresie wytwarzania żywności oraz rosnącej konkurencji w tym sektorze, zarówno w skali regionalnej, krajowej, jak i międzynarodowej. Uwarunkowania te wymagają wprowadzania zmian w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych w szeroko pojętym agrobiznesie¹⁰, rozwoju jego infrastruktury i doskonalenia

⁶ A. Czyżewski, S. Stępień, *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania zmian paradygmatu rolnictwa drobnotowarowego w świetle ewolucji Wspólnej Polityki Rolnej*, Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych 2013, Nr 2, s. 25-39.

⁷ D. Milczarek-Andrzejewska, *Drobne gospodarstwa rolne we współczesnych łańcuchach żywnościowych*, Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych 2012, Nr 1, s. 95-113.

⁸ K. Firlej, D. Żmija, *Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 55.

⁹ D. Milczarek-Andrzejewska, op. cit., s. 95-113.

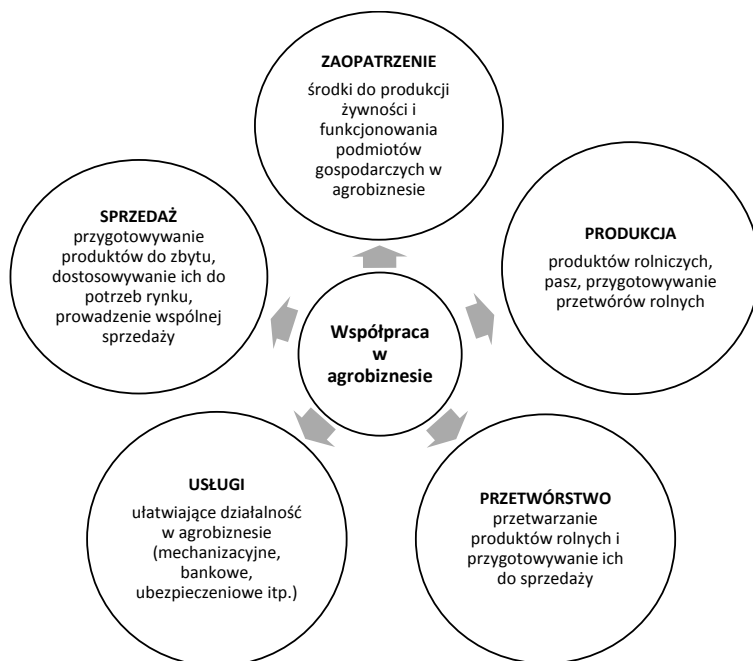
¹⁰ Agrobiznes obejmuje zbiór aktywności człowieka, które pośrednio lub bezpośrednio powiązane są z wytwarzaniem produktów żywnościowych, tj. działania związane z pozyskiwaniem surowców pierwotnych, ich przetwarzaniem

procesów wytwarzania i dystrybucji żywności. Zmiany te napotykają jednak szereg utrudnień wynikających przede wszystkim z czynników ekonomicznych i organizacyjnych, między innymi takich jak:

- niska skala produkcji rolniczej,
- brak kompleksowej i wystandaryzowanej oferty produktów rolniczych,
- niski poziom rozwoju infrastruktury rolniczej,
- konieczność stworzenia i rozwinięcia bazy informacyjnej i marketingowej w zakresie oferty produktów rolniczych,
- niski poziom dochodów mieszkańców wsi,
- brak kapitału własnego lub obcego na sfinansowanie samodzielnych działań¹¹.

Wyżej wymienione ograniczenia stanowią motywatory skłaniające podmioty gospodarcze do współdziałania. Współpraca w agrobiznesie dotyczyć może pięciu zasadniczych obszarów występujących w procesie przygotowywania i sprzedaży produktów żywnościowych: zaopatrzenia, produkcji, przetwórstwa, usług i sprzedaży (rys. 1)¹². Wymienione obszary współpracy nakładają się na poszczególne ogniwa funkcjonujące w agrobiznesie, integrujące procesy wytwarzania i dystrybucji żywności.

Rysunek 1: Obszary współpracy w agrobiznesie



Źródło: W. Boguta, Z. Gumkowski, M. Martynowski, A. Piechowski, *Spółdzielczość wiejska jako jedna z głównych form wspólnego gospodarczego działania ludzi*, Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2014, s. 13.

oraz produkcją gotowej żywności. A. Woś, *Agrobiznes. Makroekonomika*, Wydawnictwo KEY TEXT, Warszawa, 1996, s. 22-24.

¹¹ A. P. Wiatrak, *Grupy producenckie jako forma więzi w agrobiznesie*, *Problemy Zarządzania* 2015, vol. 13, nr 1 (50), t. 1, s. 182-196.

¹² W. Boguta, Z. Gumkowski, M. Martynowski, A. Piechowski, *Spółdzielczość wiejska jako jedna z głównych form wspólnego gospodarczego działania ludzi*, Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2014, s. 13.

Poprzez integrację rozumieć należy proces scalania oraz gromadzenia potencjałów podmiotów wchodzących w związki integracyjne, w wyniku których powstaje nowy jakościowo organizm gospodarczy, o specyficznych właściwościach. Integracja jest zatem pojęciem ekonomicznym oznaczającym proces skupiania, scalania pod jednym kierownictwem (zarządem) całości lub części działań gospodarczych, które dotychczas rozproszone były między różne podmioty gospodarcze¹³.

W zależności od zakresu, kierunków i form organizacyjno-prawnych wyodrębnia się integrację gospodarczą poziomą, polegającą na scalaniu jednorodnych jednostek organizacyjnych, które zajmują się zbliżoną lub identyczną działalnością gospodarczą oraz integrację gospodarczą pionową, która polega na scalaniu różnorodnych jednostek organizacyjnych zajmujących się poszczególnymi fazami procesu produkcyjnego, ukierunkowanego na wytworzenie określonego produktu finalnego¹⁴. Istotną rolę w zakresie wzmocnienia pozycji gospodarstw rolnych w łańcuchu żywnościowym odgrywa integracja pozioma rolników. Polega ona na powiązaniu ze sobą podmiotów należących do tej samej fazy produkcji i dystrybucji, w odniesieniu do rolnictwa oznacza ona zatem łączenie się producentów rolnych wytwarzających ten sam produkt¹⁵. Jej najprostszym przykładem jest zwiększenie areału gospodarstwa rolnego poprzez zakup lub dzierżawę całości albo części innych gospodarstw, lub poprzez połączenie kilku czy kilkudziesięciu gospodarstw w spółkę, bądź spółdzielnię produkcyjną¹⁶. Dzięki efektom współpracy i efektom skali ekonomicznej integracja pozioma może stać się istotną determinantą rozwoju gospodarstw, co jest istotne w warunkach rozdrobnienia agrarnego, z jakim mamy do czynienia w polskim rolnictwie¹⁷.

W wyniku kooperacji powstają również pionowe więzi ekonomiczne, integrujące rolnictwo z przemysłem wytwarzającym środki produkcyjne oraz z przemysłem spożywczym. Praktyka współpracy sektora rolnego z otoczeniem pozwala wyróżnić integrację pionową całkowitą, która występuje w sytuacji, gdy następuje wchłonięcie przez przedsiębiorstwo integrujące pozostałych jednostek gospodarczych uczestniczących w procesie integracji (w ten sposób powstaje przedsiębiorstwo rolniczo-przemysłowe) i częściową, polegającą na łączeniu podmiotów gospodarczych realizujących kolejne fazy procesu produkcyjnego poprzez umowy kontraktacyjne. Integracja pionowa może być także integracją pionową w przód – wstępującą w kierunku dystrybucji i wstecz – w kierunku surowców¹⁸. Integracja pionowa możliwa jest zarówno w formie kontraktacji, jak i na bazie grupy producenckiej współpracującej z firmą przetwórczą. Doświadczenia praktyczne wskazują, że większość producentów rolnych jest skłonna zrezygnować z samodzielności organizacyjnej, zachowując jednak odrębność ekonomiczną i prawną, stąd też kontraktacja jest najbardziej popularną formą związków integracyjnych¹⁹.

Najistotniejszą przesłanką działań integracyjnych producentów rolnych jest w myśl ekonomii neoklasycznej niedoskonała struktura rynku. W odniesieniu do struktury rynku rolno-spożywczego niedoskonałość tę zaobserwować można w postaci dużych różnic w sile rynkowej podmiotów występujących

¹³ D. Knecht, *Grupy producentów rolnych w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem producentów trzody chlewnej. Stan i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 63.

¹⁴ Tamże, s. 64, por.

¹⁵ I. Korczak, M. Tomaszewski, *Rozwój grup producentów rolnych w Polsce w latach 2000–2015*, Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2016, nr 2, s. 5-25; I. Lipińska, *Rola integracji poziomej w ograniczaniu występowania ryzyka produkcyjnego w kontekście reformy wspólnej polityki rolnej – aspekty prawne i ekonomiczne*, Roczniki Naukowe SERiA 2014, t. 16, z. 5, s. 139-145.

¹⁶ D. Knecht, op. cit., s. 64.

¹⁷ A. Nowak, R. Gąsior, *Integracja pozioma producentów rolnych – możliwości i bariery*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Vol.LI, Lublin 2017, s. 63.

¹⁸ D. Malchar-Michalska, *Koordinacja transakcji między grupami producentów rolnych a przemysłem spożywczym. Studium przypadku*, *Więś i rolnictwo* 2014, Nr 3 (164), s. 161, J. Małyż, *Procesy integracyjne w agrobiznesie (ABC integracji)*, Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie w Poznaniu, Poznań 1996, s. 16.

¹⁹ R. Chorób, *Zróżnicowane powiązania integracyjne w agrobiznesie a rozwój regionalny i lokalny*, *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego* Nr 25, Ostrołęka 2011, s. 42.

na poszczególnych etapach łańcucha żywnościowego. Sektor produkcji rolnej charakteryzuje się dużą liczbą producentów rolnych, homogenicznymi produktami, niskimi barierami wejścia na rynek i wyjścia z rynku, co w rezultacie skutkuje niską siłą rynkową producentów rolnych, zwłaszcza tych drobnych. Duże rozdrobnienie gospodarstw rolnych, postępująca konsolidacja przemysłu przetwórczego oraz wzrost udziału dużych podmiotów (super- i hipermarketów) w sektorze handlowym mogą zatem prowadzić do sytuacji, w których warunki kontraktu zawieranego przez gospodarstwa rolne z przetwórcami lub dużymi sieciami detalicznymi są narzucane przez tę drugą stronę²⁰. Zgodnie z ekonomią neoklasyczną zmniejszenie nierównowagi w układzie sił rynkowych pomiędzy producentem rolnym a pozostałymi ogniwami łańcucha dystrybucji możliwe jest dzięki zwiększeniu siły ekonomicznej gospodarstw rolnych w drodze integracji poziomej²¹.

Teoria kosztów transakcyjnych i teoria kontraktu wskazują z kolei, że wysokie koszty transakcyjne związane z zakupem surowca od wielu drobnych gospodarstw skutkować mogą preferowaniem przez firmy przetwórcze oraz sektor detaliczny większych producentów rolnych. Wysokie koszty transakcyjne powodować także mogą gorszy dostęp drobnych gospodarstw do zewnętrznych źródeł finansowania niezbędnych do ich modernizacji. W zarysowanym kontekście, procesy integracyjne można zatem postrzegać jako wyraz dążenia do optymalizacji kosztów transakcyjnych.

3. Grupy producentów rolnych jako przykład integracji w rolnictwie

W literaturze spotkać można różne określenia dla zespołowej działalności rolników, takie jak grupa producencka, zespół producencki, grupa marketingowa, producencka grupa marketingowa. Często pojęcia te traktowane są jak synonimy, chociaż występują pomiędzy nimi istotne różnice. Według J. Małysza grupa producencka (zespół producencki) tworzona jest oddolnie i dobrowolnie, a jej głównym celem jest zespołowe zbywanie własnej produkcji rolnej, organizowanie zaopatrzenia w środki produkcji, wspólne użytkowanie maszyn itp.²². Podobną definicję podaje K. Kubiak, który zwraca uwagę na korzyść tego typu integracji w postaci eliminowania wzajemnej konkurencji i zastępowania jej współpracą na rzecz osiągnięcia wspólnych celów. Jeżeli zespół producencki tworzony jest tylko w celu sprzedaży surowca do przedsiębiorstwa zajmującego się jego przetwórstwem, stanowi ono wówczas dla niego tzw. rynek pierwotny. O powstaniu grupy marketingowej można mówić w sytuacji, gdy działalność zespołu producenckiego z uwagi na rosnącą skalę produkcji zaczyna wykraczać poza rynek pierwotny. Odbywa się to zazwyczaj w sposób ewolucyjny, poprzez podział jednego kanału dystrybucji (zbyt do firmy przetwarzającej surowiec) na kilka kanałów (np. zbyt do lokalnych i ponadregionalnych hurtowni, a następnie na giełdę towarową) oraz stopniowe zastępowanie zarządzania dystrybucją zarządzaniem marketingowym. W grupie marketingowej większy nacisk kładziony jest zatem na marketing (analizy rynku, analizy zachowań konsumentów, stosowanie różnych form promocji by dostosować podaż do popytu), niż na technologię produkcji. Grupy rolników łączą najczęściej funkcję produkcyjną i marketingową, aby osiągnąć maksymalne zyski, stąd też tego typu organizacje producenckie określić można mianem producenckich grup marketingowych. Wzrost skali integracji poziomej stwarza dalsze możliwości integracji pionowej poprzez wkraczanie w sferę przetwórstwa i handlu detalicznego w celu sprzedaży własnych produktów finalnych²³. Stąd też strategią realizowaną często przez grupy producentów rolnych jest strategia polegająca na stopniowym przejmowaniu i kontrolowaniu jak największej liczby ogniw

²⁰ D. Milczarek-Andrzejewska, op. cit., s. 102.

²¹ A. Chlebicka, J. Fałkowski, T. Wołek, *Powstawanie grup producentów rolnych a zmienność cen*, *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej* 2009, nr 2, s. 62.

²² J. Małysz, op. cit., s. 13-14.

²³ R. Chorób, *Marketingowe grupy producentów rolnych jako determinanta rozwoju obszarów wiejskich*, *Więś i Rolnictwo* 2010, nr 2, s. 161-162.

w łańcuchu żywnościowym, poczynając od produkcji surowców, poprzez ich przetwórstwo i sprzedaż produktu finalnemu odbiorcy.

Grupy producentów rolnych działają w oparciu o przepisy ustawy z dnia 15 września 2000r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz. U. 2000, Nr 88, poz. 983 z późn. zm.). Pojęcie grupa producentów rolnych nie oznacza konkretnej formy prawnej, ale odnosi się do organizacji, której głównym celem jest wprowadzanie na rynek produktów wytwarzanych w gospodarstwach rolnych jej członków. Ustawa wskazuje, że członkami grupy mogą być osoby fizyczne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby prawne prowadzące gospodarstwo rolne w rozumieniu przepisów o podatku rolnym lub prowadzące działalność rolniczą w zakresie działów specjalnych produkcji rolnej. Grupa producentów rolnych może prowadzić działalność w oparciu o formę prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjnej, spółdzielni, zrzeszenia lub stowarzyszenia. Do zasadniczych celów grupy producentów rolnych w myśl ustawy zaliczyć należy²⁴:

- dostosowanie produktów rolnych i procesu produkcyjnego do wymogów rynkowych,
- wspólne wprowadzanie towarów do obrotu, w tym przygotowanie do sprzedaży,
- centralizację sprzedaży i dostaw do odbiorców hurtowych,
- ustanowienie wspólnych zasad dotyczących informacji o produkcji ze szczególnym uwzględnieniem zbiorów i dostępności produktów rolnych,
- rozwijanie umiejętności biznesowych, marketingowych oraz organizowanie i ułatwianie procesów wprowadzania innowacji oraz ochrony środowiska naturalnego.

Grupy producentów rolnych mogą również organizować się w związki grup, tworzone do realizacji co najmniej dwóch spośród celów związków wymienionych w ustawie²⁵.

Przynależność do grupy producentów umożliwia dokonywanie wspólnych transakcji sprzedaży większych partii towarów, dostosowanych do standardów obowiązujących na rynku, prowadzenie wspólnego zaopatrzenia w środki obrotowe do bieżącej produkcji rolnej oraz wspólnych działań w zakresie przechowywania, przygotowywania produktów do sprzedaży (np. wspólne magazynowanie, suszenie, konfekcjonowanie, pakowanie i oznakowanie produktów). Członkowie grupy mają także możliwość prowadzenia wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych (zakup maszyn, budowa magazynów, chłodni itp.), które przekraczają możliwości pojedynczego producenta oraz tworzenia kanałów marketingowych zintegrowanych z przedsiębiorstwami przetwórstwa rolno-spożywczego. Realizacja wskazanych celów pozwala osiągnąć wiele korzyści w postaci:

- ograniczenia liczby pośredników,
- możliwości wynegocjowania wyższych cen sprzedaży za jednolity, dobry jakościowo produkt,
- możliwości podpisania długoterminowych umów z odbiorcami hurtowymi,
- zakupu środków do produkcji po niższych cenach.

Grupa producencka pozwala zatem czerpać korzyści z ekonomii skali na szereg różnych sposobów. Staje się to również możliwe dzięki koncentracji podaży i dostosowaniu jej do popytu poprzez wspólne zarządzanie zapasami. Przynależność do grupy umożliwia także wspólną promocję produktów, wymianę doświadczeń i informacji rynkowej i technologicznej. W tym kontekście zatem, integracja pozioma może być postrzegana jako narzędzie optymalizacji kosztów produkcji, zarządzania i marketingu. Grupy producentów mają także większy dostęp do kredytów preferencyjnych oraz dotacji, co ułatwia przeprowadzanie wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych czy rozbudowę własnej bazy przetwórczej²⁶. Współpraca członków grupy skutkuje wzmocnieniem ich dominacji na rynku i lepszym monitoringiem otoczenia rynkowego, a także rozłożeniem ryzyka na wszystkich członków grupy. Daje

²⁴ Art. 2 ustawy z dnia 15 września 2000r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz. U. 2000, Nr 88, poz. 983 z późn. zm.).

²⁵ Art. 14 ustawy z dnia 15 września 2000r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz. U. 2000, Nr 88, poz. 983 z późn. zm.).

²⁶ D. Knecht, op. cit., s. 65.

również możliwość wspólnego rozwiązywania pojawiających się problemów²⁷. Integracja producentów rolnych w grupie producenckiej nabiera szczególnego znaczenia w perspektywie długookresowej. Jak wskazują badania sprzyja ona wdrażaniu nowych technologii produkcji, a co za tym idzie poprawie jakości produktów. Jej efektem jest również poprawa ekonomicznych efektów gospodarowania oraz wzmocnienie pozycji rynkowej poszczególnych podmiotów²⁸.

4. Tendencje rozwojowe w zakresie tworzenia grup producentów rolnych w Polsce

Proces tworzenia grup producenckich w Polsce rozpoczął się w 2000 roku, tj. w momencie uchwalenia ustawy z dnia 15 września 2000r. o grupach producentów rolnych i ich związkach, w której, kierując się wzorcami istniejącymi w krajach Unii Europejskiej, określono warunki ich powoływania i funkcjonowania. Na wykresie 1 zaprezentowano dane dotyczące liczby grup producentów rolnych w Polsce, uwzględniające rok rejestracji w rejestrze grup producentów rolnych, prowadzonym przez marszałka stosownego województwa. Z prezentowanych danych jednoznacznie wynika, iż zainteresowanie tworzeniem grup producentów rolnych początkowo było niewielkie, nawet w pierwszych latach po akcesji Polski do Unii Europejskiej, co w głównej mierze było wynikiem braku skoordynowanych programów wsparcia i doradztwa w zakresie tworzenia i organizacji takich grup. Dopiero wraz z uruchomieniem Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) na lata 2007-2013, a w jego ramach działania 142 „Grupy producentów rolnych”²⁹, zaobserwować można systematyczny wzrost ich liczby. Na uwagę zasługuje fakt, iż w latach 2005-2008 pomoc ze środków PROW przeznaczana była przede wszystkim na wsparcie działalności administracyjnej grup, tj. ich organizację i zarządzanie nimi, w tym działania związane z systemem informowania o produktach i ich promocją oraz doskonalenie umiejętności zarządczych i marketingowych. Dopiero od 2009 większość środków kierowana była głównie na inwestycje pozwalające na doskonalenie procesów wytwarzania i przechowywania produktów rolnych. W 2013 roku zarejestrowano rekordową liczbę 461 grup producentów rolnych, co spowodowane było perspektywą zakończenia przyjmowania wniosków o pomoc finansową w ramach tego działania. Analizując dynamikę liczby grup stwierdzić można, iż wsparcie ze środków PROW było jednym z kluczowych czynników sprzyjających tworzeniu grup producentów rolnych w analizowanym okresie.

Według stanu na 1 marca 2016 w rejestrach marszałków województw figurowało 1.308 grup (tabela 1). Najwięcej grup producentów rolnych istnieje w województwie wielkopolskim (402 grupy), dolnośląskim (132) i kujawsko-pomorskim (118), najmniej natomiast w województwie świętokrzyskim (15) i małopolskim (19). Zróżnicowanie rozmieszczenia przestrzennego grup producenckich wskazuje, iż ich liczba koreluje ze specyfiką rolnictwa danego województwa. Znaczenie będą tutaj mieć takie czynniki jak powierzchnia użytków rolnych, średnia wielkość gospodarstwa rolnego czy skala produkcji. W województwach o korzystnej strukturze agrarnej, gdzie przeważają większe obszary gospodarstwa, liczba grup producentów rolnych jest większa, co oznaczać może, iż mniejszym obszary gospodarstwom trudniej jest sprostać wymogom stawianym członkom grupy i w związku z tym skutkuje to ich mniejszym zainteresowaniem zespołowym działaniem.

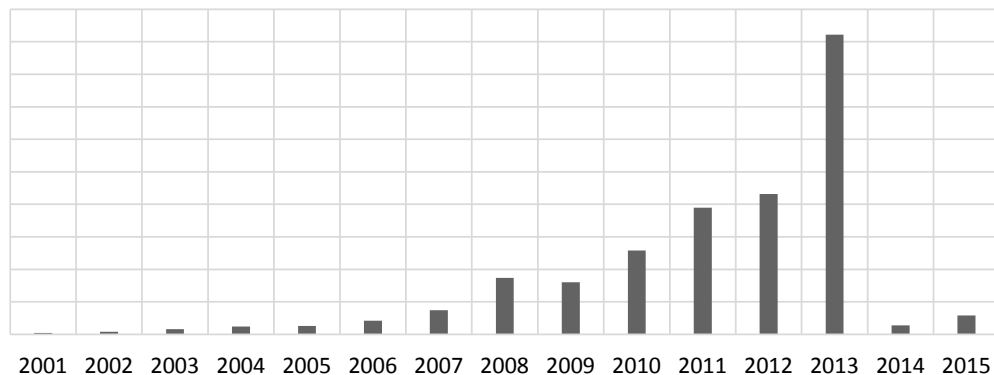
²⁷ *Promocja tworzenia grup producentów rolnych*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2011, s.3.

²⁸ J. Szpon, *Integracja pozioma w rolnictwie jako szansa poprawy wyników ekonomicznych produkcji rolnej*, Folia Universitatis Agriculturae Stetinensis. Oeconomica 2007, nr 252 (46), s.67-74; A. Borecka, E. Sowula-Skrzyńska, *Poprawa sytuacji ekonomicznej gospodarstw produkujących żywiec wieprzowy poprzez wykorzystanie możliwości, jakie daje funkcjonowanie w ramach grupy producenckiej*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2009, nr 2, s. 297-306.

²⁹ W ramach działania 142 „grupy producentów rolnych” oferowano zryczałtowaną pomoc grupom producentów rolnych w pierwszych 5 latach ich funkcjonowania w celu ułatwienia procesu ich tworzenia i prowadzenia ich działalności administracyjnej oraz inwestycyjnej.

Wykres 1: Liczba grup producentów rolnych w rejestrach prowadzonych przez marszałków województw według roku rejestracji, stan na 1 marca 2016 roku

Liczba grup producenckich



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Tabela 1: Liczba grup producentów rolnych w poszczególnych województwach, stan na 1 marca 2016 roku

Województwo	Liczba grup producentów rolnych
dolnośląskie	132
kujawsko-pomorskie	118
lubelskie	33
lubuskie	65
łódzkie	37
małopolskie	19
mazowieckie	78
opolskie	89
podkarpackie	43
podlaskie	43
pomorskie	68
śląskie	24
świętokrzyskie	15
warmińsko-mazurskie	82
wielkopolskie	402
zachodniopomorskie	60
Ogółem	1308

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Liczebność grup zróżnicowana jest również w zależności od branży, tj. kierunku produkcji rolniczej (wykres 2). Najwięcej grup prowadzi działalność w zakresie produkcji ziarna zbóż lub nasion roślin oleistych (316), trzody chlewnej (297) oraz drobiu (266). Producenci mleka utworzyli 104 grupy, ziarna zbóż 84, bydła 57, nasion roślin oleistych 55, ziemniaków 32, a jaj ptasich 22. W pozostałych branżach stopień zorganizowania rolników jest niski.

Wykres 2: Liczba grup producentów rolnych według głównego kierunku produkcji, stan na 1 marca 2016 roku

Liczba grup producenckich



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Warto również zaznaczyć, iż z punktu widzenia stopnia zorganizowania rolników istotna jest nie tylko liczba grup producentów rolnych, lecz również liczba ich członków. Oficjalne statystyki Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi z 2015 roku wskazują, iż tylko ok. 2% rolników jest członkami grup. Z uwagi na fakt, iż producent rolny może być członkiem więcej niż jednej grupy producentów rolnych (utworzonych dla różnych produktów lub grup produktów) prawdopodobnym jest, iż rzeczywista liczba członków grup producentów rolnych jest niższa niż wynika ze statystyk.

5. Zakończenie

Z uwagi na występowanie dużego rozdrobnienia rolnictwa i niski stopień organizacji większości rynków rolnych w Polsce rozwój współpracy gospodarczej producentów rolnych jest procesem bardzo pożądanym. Przesłanką zespołowego organizowania się i współpracy rolników jest postępująca rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami rynku, a możliwościami produkcyjnymi gospodarstw rolnych i specyfiką produkcji rolniczej. W sferze gospodarczej wspólna aktywność rolników pozwala na osiągnięcie wielu korzyści w obszarze produkcji (wynikających np. z koncentracji podaży, wspólnego planowania produkcji), handlu (dzięki dostępowi do większej liczby zróżnicowanych kanałów dystrybucji, obniżeniu kosztów sprzedaży), jak i zaopatrzenia (obniżenie kosztów pozyskania środków do produkcji). Działając w formie grupy rolnicy zachowują pełną autonomię własnościową i organizacyjną swoich gospodarstw, równocześnie budując wspólnie z innymi członkami grupy atrakcyjną dla partnerów handlowych ofertę zbytu i osiągając z tego tytułu wymierne korzyści. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż zasadniczym celem działalności gospodarczej prowadzonej przez grupę nie jest zwiększenie zysków samej grupy, lecz zwiększenie zysków jej poszczególnych członków.

Procesy integracji producentów rolnych umożliwiają również realizację celów społecznych takich jak możliwość reprezentowania swoich interesów w różnych gremiach, prowadzenie i organizowanie działalności wspierającej producentów rolnych, takich jak np. szkolenia czy działania marketingowe, a także działalności społecznej na rzecz członków grupy i społeczności lokalnej. Zaznaczyć należy, iż podmioty zrzeszające rolników są formą integracji poziomej, realizująca najczęściej również strategię integracji pionowej, opartą na dążeniu do kontrolowania jak największej liczby ogniw w łańcuchu żywnościowym. Funkcjonowanie grup producentów rolnych umożliwia zatem tworzenie powiązań pomiędzy producentami rolnymi a przetwórcami, co sprzyja planowaniu podaży i stabilizacji rynku żywnościowego.

Stopień zorganizowania producentów rolnych w Polsce, mimo występowania pozytywnych tendencji w zakresie liczby funkcjonujących grup producentów rolnych, jest niski. Jednym z głównych czynników dynamizujących procesy integracji w sektorze rolno-spożywczym jest wsparcie ze środków wspólnej polityki rolnej. Warto zaznaczyć, iż w latach 2014-2020 będzie ono kontynuowane i będzie przyznawane na korzystniejszych warunkach niż w latach 2007-2013. Jak wskazują dane dotyczące liczby grup producentów rolnych i liczby składanych wniosków o wsparcie w ramach PROW większe zainteresowanie tworzeniem grup producentów rolnych występuje w Polsce w regionach charakteryzujących się silnym i prężnie rozwijającym się rolnictwem, stąd też istotne jest wypracowanie mechanizmów zachęcających również producentów rolnych z regionów o mniej korzystnej strukturze agrarnej do podejmowania współpracy w tej formie. Integracja pozioma jest niezbędnym elementem restrukturyzacji drobnych gospodarstw rolnych w tych regionach, stwarzającym szansę na wykreowanie grupy wprawdzie mniejszych obszarowo, ale silnie powiązanych z rynkiem i charakteryzujących się wysoką efektywnością ekonomiczną gospodarstw.

Literatura

1. Boguta W., Gumkowski Z., Martynowski M., Piechowski A., *Spółdzielczość wiejska jako jedna z głównych form wspólnego gospodarczego działania ludzi*, Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2014.
2. Borecka A., Sowula-Skrzyńska E., *Poprawa sytuacji ekonomicznej gospodarstw produkujących żywiec wieprzowy poprzez wykorzystanie możliwości, jakie daje funkcjonowanie w ramach grupy producenckiej*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2009, nr 2.

3. Chlebicka A., Fałkowski J., Wołek T., *Powstawanie grup producentów rolnych a zmienność cen*, Zagadnienia Ekonomiki Rolnej 2009, nr 2.
4. Chorób R., *Marketingowe grupy producentów rolnych jako determinanta rozwoju obszarów wiejskich*, Wieś i Rolnictwo 2010, nr 2.
5. Chorób R., *Zróżnicowane powiązania integracyjne w agrobiznesie a rozwój regionalny i lokalny*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego Nr 25, Ostrołęka 2011.
6. Czapiewska G., *Współczesne wyzwania i zagrożenia rozwoju obszarów wiejskich Pomorza*, Nie-równości Społeczne a Wzrost Gospodarczy 2014, nr 38.
7. Czyżewski A., Stępień S., *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania zmian paradygmatu rolnictwa drobnotowarowego w świetle ewolucji Wspólnej Polityki Rolnej*, Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych 2013, Nr 2.
8. Firlej K., Żmija D., *Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
9. Knecht D., *Grupy producentów rolnych w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem producentów trzody chlewnej. Stan i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
10. Korczak I., Tomaszewski M., *Rozwój grup producentów rolnych w Polsce w latach 2000–2015*, Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2016, nr 2.
11. Lipińska I., *Rola integracji poziomej w ograniczaniu występowania ryzyka produkcyjnego w kontekście reformy wspólnej polityki rolnej – aspekty prawne i ekonomiczne*, Roczniki Naukowe SERiA 2014, t. 16, z. 5.
12. Malchar-Michalska D., *Koordinacja transakcji między grupami producentów rolnych a przemysłem spożywczym. Studium przypadku*, Wieś i rolnictwo 2014, Nr 3 (164).
13. Małysz J., *Procesy integracyjne w agrobiznesie (ABC integracji)*, Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie w Poznaniu, Poznań 1996.
14. Michna W., Firlej K., Wierzbicki K., *Wybrane problemy wizji rozwoju wsi i rolnictwa w pierwszej połowie XXI wieku*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2011.
15. Milczarek-Andrzejewska D., *Drobne gospodarstwa rolne we współczesnych łańcuchach żywnościowych*, Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych 2012, Nr 1.
16. Nowak A., Gąsior R., *Integracja pozioma producentów rolnych – możliwości i bariery*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Vol.LI, Lublin 2017.
17. *Promocja tworzenia grup producentów rolnych*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2011, s.3.
18. Szpon J., *Integracja pozioma w rolnictwie jako szansa poprawy wyników ekonomicznych produkcji rolnej*, Folia Universitatis Agriculturae Stetinensis. Oeconomica 2007, nr 252 (46).
19. Ustawa z dnia 15 września 2000r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz. U. 2000, Nr 88, poz. 983 z późn. zm.).
20. Wiatrak A. P., *Grupy producenckie jako forma więzi w agrobiznesie*, Problemy Zarządzania 2015, vol. 13, nr 1 (50), t. 1.
21. Woś A., *Agrobiznes. Makroekonomika*, Wydawnictwo KEY TEXT, Warszawa, 1996.
22. Żmija D., *Wpływ wspólnej polityki rolnej Unii Europejskiej na funkcjonowanie małych gospodarstw rolnych w Polsce*, Difin, Warszawa 2016.
23. Żmija D., Żmija K., *The development of rural areas in Poland under transformation conditions*, Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych 2014, nr 2.
24. Żmija K., *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich województwa małopolskiego*, [w:] *Aktualne problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, pod red. M. Kowalik, A. Sierpińskiej – Sawicz, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2014

Summary

INTEGRATION PROCESSES AS A FACTOR STIMULATING THE RESTRUCTURING OF THE POLISH AGRICULTURE

Taking into consideration expectations regarding structural changes in Polish agriculture and the role of integration processes in these changes, the article presents the premises, essence and forms of integration in agriculture, and discusses the essence of producer groups, the benefits of belonging to such a group and tendencies in their development. According to economic practice, only agricultural producers who present pro-development attitudes and are oriented towards the modernization and development of their farms through for example cooperation with other small farmers, have chance to remain on the market. Thanks to the effects of co-operation, integration become an important determinant of the development of farms, which is significant in the conditions of agrarian fragmentation in Polish agriculture.

Sylvia Kowalska, Sylwia Łęgowik-Świącik
Małgorzata Łęgowik-Małolepsza, Marcin Stępień
Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości
Wydziału Zarządzania
Politechnika Częstochowska

SPOWOLNIENIE GOSPODARCZE A KONKURENCYJNOŚĆ WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY TURYSTYCZNEJ

Streszczenie

Spowolnienie gospodarcze było następstwem kryzysu w gospodarce, który rozpoczął się na początku XXI wieku w Stanach Zjednoczonych i przeniósł się w bardzo szybkim tempie na większość państw świata, w tym również i do Polski. Ta niekorzystna sytuacja wpłynęła na wiele polskich przedsiębiorstw, a w szczególności na przedsiębiorstwa z gałęzi przemysłu ciężkiego, robót budowlanych oraz przedsiębiorstwa z branży usługowej, do których należy zakwaterowanie, działalność organizowania turystyki.

Celem opracowania jest analiza wpływu spowolnienia gospodarczego będącego skutkiem kryzysu na branżę turystyczną w Polsce. Realizacji celu pracy podporządkowano jej poszczególne części, w których przybliżono istotę kryzysu gospodarczego i spowolnienia gospodarczego oraz przedstawiono na tle wybranych lat sytuację branży turystycznej.

* * *

1. Wprowadzenie

Początek XXI wieku nie był korzystnym rozpoczęciem stulecia dla wielu branż. Pojawienie się kryzysu gospodarczego, wynikającego z wielu błędnych decyzji głównie w sferze finansów oraz rozprzestrzeniające się spowolnienie gospodarcze, spowodowały skutki w postaci zmian nie tylko w gospodarce, ale również w sposobie myślenia przedstawicieli świata polityki, ekonomii, finansów oraz zwykłych przedsiębiorstw.

Celem opracowania jest analiza wpływu spowolnienia gospodarczego będącego skutkiem kryzysu na branżę turystyczną w Polsce. Realizacji celu pracy podporządkowano jej poszczególne części, w których przybliżono istotę kryzysu gospodarczego i spowolnienia gospodarczego oraz przedstawiono na tle wybranych lat sytuację branży turystycznej. W opracowaniu wykorzystano literaturę

przedmiotu, jak i dane wtórne pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego, Eurostatu i inne dane zawarte w raportach z zakresu podjętej problematyki. Podjęty problem badaczy pracy jest ważny i aktualny ze względu na rolę jaką spowolnienie gospodarcze wpłynęło na konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw.

2. Kryzys gospodarczy jako geneza spowolnienia gospodarczego

Gospodarka światowa jest gospodarką o niezwykle silnych powiązaniach pomiędzy państwami, co związane jest z szeroko pojętym pojęciem globalizacji. Przyczynił się on do tego, iż gospodarki krajowe są bardziej na siebie otwarte, co jednocześnie skutkuje to przenoszeniem się między tymi państwami zjawisk ekonomicznych, nie tylko pozytywnych, ale także tych o charakterze pejoratywnym.¹

W literaturze przedmiotu kryzys został określony na wiele sposobów, ale nigdy jako zjawisko pozytywne czy poszukiwane. Jedną z definicji kryzysu jest ujęcie jej nie tylko jako załamanie gospodarki, które wynika z błędnych decyzji władz monetarnych czy rządów, ale również jako stagnacje, wynikające z toku cyklu koniunkturalnego, definiowanego jako wahania gospodarcze usytuowane w konkretnych ramach (okresy od jednej hossy, przez bessę, aż do następnej hossy).²

Pod pojęciem kryzysu gospodarczego należy rozumieć także gwałtowną zmianę, degradację, jaka powstała na rynku, i która ma związek z brakiem płynności finansowej oraz niewypłacalnością jednostek, biorących w tym rynku udział, zmuszając tym samym władze państwowe do interwencji.³ Kryzys można również scharakteryzować jako załamanie koniunktury, które docelowo prowadzi do znaczącej redukcji produkcji, a finalnie do zminimalizowania tempa wzrostu gospodarczego.⁴

W procesie rozprzestrzeniania się kryzysu strategiczną rolę odegrały cechy charakterystyczne dla poszczególnych krajów oraz regionów świata. Następstwa globalnego kryzysu były w większości państw bardzo podobne. Ich specyfiką było zahamowanie działalności kredytowej, poszerzający się brak zaufania pomiędzy bankami i instytucjami ratingowymi oraz obniżenie się produkcji.⁵

Wyniki zaprezentowane na wykresie 1 wskazują, że pomimo sporego spadku tempa rozwoju gospodarczego, najbardziej rozwinięte gospodarki świata w szybkim tempie wyszły z recesji. 2010 rok we wszystkich z badanych państw charakteryzował się przyrostem PKB. Wśród nich wyróżniła się gospodarka Japonii, gdzie PKB wzrósł do 4%, a zaraz za nią uplasowały się Niemcy i Stany Zjednoczone. Najgorzej wśród badanych państw wypadły Francja i Wielka Brytania, ze wzrostem kolejno jedynie o 1,5% oraz 1,8%. Ponadto można uznać, że poziom PKB w najbardziej rozwiniętych gospodarkach na świecie powrócił dość szybko do swojego poziomu sprzed globalnego kryzysu.⁶

¹ M. Adamczyk, *Współczesny kryzys finansowy – przyczyny i konsekwencje dla gospodarki światowej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, nr 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2012, s.14

² *Ekonomia po polsku*, pod red. D. Filar, A. Rzońca, G. Wójtowicz, Wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 239-240

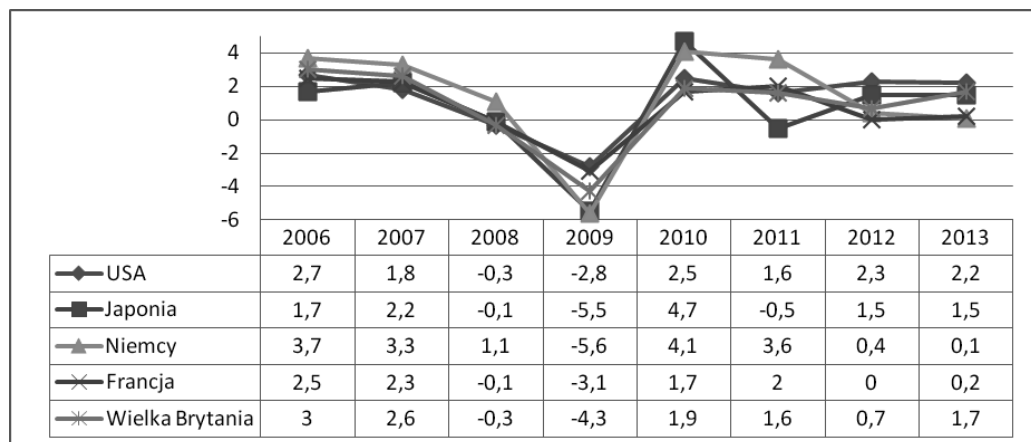
³ *Międzynarodowe stosunki gospodarcze u progu XXI wieku*, pod red. S. Miklaszewski, Wyd. Difin, Warszawa 2003, s. 99

⁴ W. Chrabonszczewska, *Międzynarodowe organizacje finansowe*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 315

⁵ K. Firlej, *Źródła i przebieg kryzysu finansowego w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej*, Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, Tom 4, Wydawnictwo Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2011, s. 188-189

⁶ A. Paździor, *Kryzys finansowy i jego skutki dla gospodarki Polski i świata*, Wyd. Difin, Warszawa 2013, s. 124

Wykres 1: Tempo zmiany PKB wybranych krajach w latach 2006-2013



Źródło: World Economic Situation and Prospects 2015, United Nations, New York 2015, s.147

Dodatkowo z wykresu 1 wynika, że jedynie Stany Zjednoczone po 2010 osiągały przyrosty PKB. Z kolei Japonia i Wielka Brytania zaliczyły spadki, w przypadku Japonii dość znaczne, a w 2013 roku odnotowano już spore wzrosty. Źle wyglądało tempo rozwoju w Niemczech oraz Francji.

3. Spowolnienie gospodarcze w Polsce

Negatywne skutki kryzysu rynku finansowego i rynku nieruchomości w Stanach Zjednoczonych odczuwalne były w większości państw na świecie w różnym stopniu, z powodu indywidualnych cech krajów i regionów świata.⁷ Miał on również wpływ na stabilność gospodarek regionu Europy Środkowo-Wschodniej,⁸ do którego zalicza się między innymi Polskę, Czechy, Węgry, Słowację, Estonię, Litwę, Bułgarię czy Rosję. Kryzys docierając relatywnie szybko do krajów regionu EŚW, spowodował gwałtowne spowolnienie wzrostu gospodarczego, a w niektórych krajach silną recesję. W początkach kryzysu najgorzej sytuacja przedstawiała się na Ukrainie i w krajach bałtyckich, natomiast trochę lepiej prezentowała się na Węgrzech i w Rosji. W pozostałych krajach w tym samym czasie utrzymywał się wzrost gospodarczy, chociaż i one zaczęły powoli odnosić straty i doświadczać kryzysu.⁹ Jeśli chodzi o kanały, jakimi kryzys docierał do krajów Europy Środkowo-Wschodniej, to można do nich zaliczyć czynniki takie jak stagnację eksportu do państw Europy Zachodniej, gwałtowne ograniczenie wymiany inwestycji bezpośrednich na całym świecie, brak stabilności finansowej.¹⁰

Polska jest jednym z krajów należących do regionu EŚW, a oddziaływanie kryzysu gospodarczego odbywało się tutaj na podobnych zasadach jak w reszcie państw tego regionu. Lata przed kryzysem gospodarczym były dla Polski korzystne pod wieloma względami. Przede wszystkim wraz z wzrostem gospodarczym na świecie, następowało polepszenie sytuacji społeczno-gospodarczej w Polsce. Lata

⁷ J. M. Nazarczuk: *Wpływ światowego kryzysu finansowego na gospodarkę Polski i jej regionów*. W: *Wybrane aspekty rozwoju regionalnego*, pod red. Kisiel R., Wojarska M., Wyd. Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach”, Olsztyn 2013, s. 10

⁸ W. Orłowski, *W pogoni za straconym czasem. Wzrost gospodarczy w Europie Środkowo-Wschodniej 1950-2030*, PWE, Warszawa 2010, s. 192

⁹ Ibidem, s. 196

¹⁰ Ibidem, s. 197

2004-2007 charakteryzowały się zwiększeniem Produktu Krajowego Brutto do 5,4%. Pozytywnym faktem było zjawisko niskiego poziomu inflacji, kształtujące się w tym czasie na poziomie maksymalnym do 3,6%. Zła sytuacja w Polsce w latach przed kryzysem przejawiała się w problemach na rynku pracy i wskaźniku zatrudnienia ogółem. Wskaźnik ten w latach 2003-2007 był najniższy wśród krajów Unii Europejskiej, jednak stopniowo poprawiał się, o czym świadczy zwiększenie o prawie 6% od roku 2003 do 2007.¹¹ Sfera makroekonomiczna charakteryzowała się zwiększaniem długu publicznego, który w 2007 roku wynosił 527,6 miliarda zł. Pomimo sytuacji na rynku pracy, pozycja Polski w okresie przed kryzysem była stosunkowo korzystna. Szybkie tempo wzrostu gospodarczego, niski poziom inflacji oraz sukcesywnie zmniejszające się bezrobocie, ale również dług publiczny nieprzekraczający 45% PKB, wpływały na zachowania na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, gdzie od roku 2003 do 2007 utrzymywał się trend wzrostowy. Wszystkie te okoliczności przyczyniły się również do umocnienia polskiej waluty, która zyskiwała do innych walut, między innymi euro, dolara czy franka szwajcarskiego.¹²

Początkowo gospodarka Polski nie była zagrożona kryzysem, a zaburzenia światowego kryzysu wpływały na nią wyłącznie za pośrednictwem rynków kapitałowych. Jednak już w połowie 2008 roku pogorszeniu uległa zmiana na rynkach światowych, przejawiająca się pogorszeniem się trendu wzrostowego walut wielu krajów, w tym złotego. Czynnikiem, które dotyczyły Polski były między innymi spadek wskaźników koniunktury oraz miar aktywności gospodarczej związanych ze spadkiem poziomu wykorzystania mocy produkcyjnych.¹³ Zaobserwowano również zahamowanie działalności inwestycyjnej polskich firm, na co wpływ miał spadek wartości złotego, powodujący zwiększanie wartości zadłużenia w walutach obcych oraz deficytów w związku z zawieranymi transakcjami opcyjnymi. Doprowadziło to do negatywnych skutków w działalności finansowej przedsiębiorstw w latach 2008-2009.¹⁴ Stagnacja gospodarek strefy euro, będących kontrahentami Polski, spowodowała zahamowanie popytu na produkty polskie, co wpłynęło niekorzystnie na polski eksport, zwłaszcza przemysłowy, który na przełomie lat 2008-2009 zanotował spore zmniejszenie produkcji sprzedanej i wartości dodanej. Zahamowanie aktywności gospodarki Polski powodowało również dalsze trudności w popycie na rynku pracy, co uwidoczniło się w spadku zatrudnienia oraz wzroście bezrobocia.¹⁵ W listopadzie 2008 roku bezrobocie kształtowało się na poziomie 9,1%, a liczba ofert pracy w tym miesiącu była najniższa od roku 2004. W tym miesiącu również nastąpiła także największa liczba zwolnień w skali miesiąca od około 10 lat, bo prawie 160 tysięcy osób straciło wówczas pracę. Jako przyczyny makroekonomiczne tych zdarzeń podawane były dwa aspekty, między innymi spadek produkcji dóbr trwałego użytku kupowanych na kredyt oraz zmniejszenie popytu na dobra inwestycyjne z racji ograniczenia przyznawania kredytów przez banki.¹⁶

Ponadto spowolnienie gospodarcze ujawniło błędy strukturalne finansów publicznych. W okresie wzrostu gospodarczego wydatki publiczne w Polsce rosły szybciej niż PKB, a zmniejszenie obciążeń fiskalnych powodowało zwiększanie deficytu strukturalnego sektora finansów publicznych.¹⁷ Negatywne symptomy obrazujące zmiany w gospodarce, objawiały się również w spadku tempa wzrostu PKB, który w 2009 roku spadł do poziomu 1,6%, a największy spadek nastąpił w pierwszym kwartale 2009 roku, bo aż do 0,4% wyprodukowanych dóbr i usług w gospodarce.¹⁸

¹¹ A. Paździor, *Kryzys finansowy i jego skutki...*, op.cit., s.36-38

¹² Ibidem, s.39-43

¹³ Narodowy Bank Polski, Narodowy Bank Polski, *Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego*, Wyd. NBP, Warszawa 2009, s. 18-19

¹⁴ J. M. Nazarczuk: *Wpływ światowego kryzysu finansowego...*, op.cit., s. 80

¹⁵ Narodowy Bank Polski, *Polska wobec światowego kryzysu...*, op.cit., s. 20-21

¹⁶ *Geografia polskiego kryzysu. Kryzys peryferii czy peryferia kryzysu?*, pod red. G. Gorzelak, Wyd. Regional Studies Association Sekcja Polska, Warszawa 2009, s. 30

¹⁷ Narodowy Bank Polski, *Polska wobec światowego kryzysu...*, op.cit., s. 29

¹⁸ J. M. Nazarczuk: *Wpływ światowego kryzysu finansowego...*, op.cit., s. 82

Odnosząc się do branż, które odczuły skutki kryzysu w Polsce należy wymienić, te które najbardziej ucierpiały, czyli branża samochodowa, meblarska, elektroniczna oraz urządzeń elektrycznych.¹⁹ Według danych Głównego Urzędu Statystycznego produkcja zmniejszyła się również w hutnictwie, przemyśle chemicznym, energetyce czy w branży tworzyw sztucznych. Pomimo tego Polska odnotowała najmniejszą ilość bankrutujących przedsiębiorstw od roku 1989, bo tylko 411 firm ogłosiło bankructwo.²⁰ Jak wynika z analizy, skutki kryzysu w niewielkim stopniu dotknęły sektor bankowy i finansowy w Polsce, z racji niskiego stopnia zaangażowania w aktywa amerykańskie oraz względnie powściągliwą strategię postępowania podmiotów na rynku.²¹

Badając tematykę branż, które odczuły bądź nie skutki kryzysu, warto zwrócić uwagę na badanie przeprowadzone przez Nazarczuka, obejmujące analizę zmian rozwoju gospodarczego w przedsiębiorstwach z wybranych branż na podstawie działów Polskiej Klasyfikacji Działalności. Dzięki analizie wybranych wskaźników finansowych, obrazujących kondycję poszczególnych działów PKD 2007, można wymienić konkretne branże o najmniej korzystnej sytuacji gospodarczej w czasie spowolnienia gospodarczego. Są to gałęzie przemysłu ciężkiego, robót budowlanych oraz produkcja wyrobów z drewna oraz branże usługowe, do których należą zakwaterowanie, handel pojazdami, działalności organizowania turystyki.²²

Reasumując, Polska nieco inaczej niż inne kraje regionu czy świata odczuwało spowolnienie gospodarcze. Obok charakterystycznego dla większości państw wzrostu bezrobocia czy spadku PKB, warto zauważyć dość stabilną sytuację w Polsce sektorze bankowym. Podyktowane było to przede wszystkim odmienną działalnością polskich instytucji w tej sferze. Spowolnienie dostrzegalne było nie tylko przez instytucje państwowe czy specjalistów dziedzin ekonomicznych, ale również przez przedsiębiorców, którzy nie tylko zaobserwowali fakt wystąpienia spowolnienia w gospodarce, ale także odczuli jego wpływ na swoją działalność.

4. Konkurencyjność branży turystycznej w świetle spowolnienia gospodarczego

Aby nakreślić sytuację branży turystycznej ukazano badania Urzędu Statystycznego Unii Europejskiej, które graficznie zaprezentowano na wykresie 2 i ujęto tu, w jakim stopniu wykorzystane zostały miejsca noclegowe w poszczególnych obiektach noclegowych. Wynika z niego, że najczęściej turyści korzystali z hoteli, na co wskazuje przeciętnie 45% wykorzystanie tego sposobu noclegu. Pozostałe obiekty znacznie od tego poziomu odbiegały, przyjmując wartości z przedziału około 23-31% ogólnego wykorzystania w latach 2005-2015. Ponadto z wykresu 2 wynika, że o ile hotele, pensjonaty i inne obiekty hotelowe po zanotowaniu spadku zainteresowania noclegami na przełomie lat 2008-2010, już od roku 2010 zaczynały odnotowywać wzrosty w tym zakresie, o tyle motele charakteryzowały się ciągłym spadkiem, aż do ostatniego badanego okresu, to jest 2015 roku.

Według danych zawartych na wykresie 3 możliwe jest dostrzeżenie wielu zmiennych wpływających na całokształt bazy noclegowej oraz procesów w niej zachodzących. Interpretując poszczególne wskaźniki widoczne jest występowanie tendencji spadkowej w latach 2005-2009 indeksu noclegów udzielonych turystom zagranicznym oraz indeksu sezonowości. Zauważalny jest tu nie tylko spadek, ale także utrzymywanie się niższego poziomu udzielonych noclegów w tych wskaźnikach. Z kolei pozostałe indeksy nie tylko nie ulegały spadkom, lecz wzrastały, o czym świadczy chociażby zwiększenie się liczby udzielonych noclegów ogółem z poziomu około 29% w 2004 roku do niecałych 43% w roku

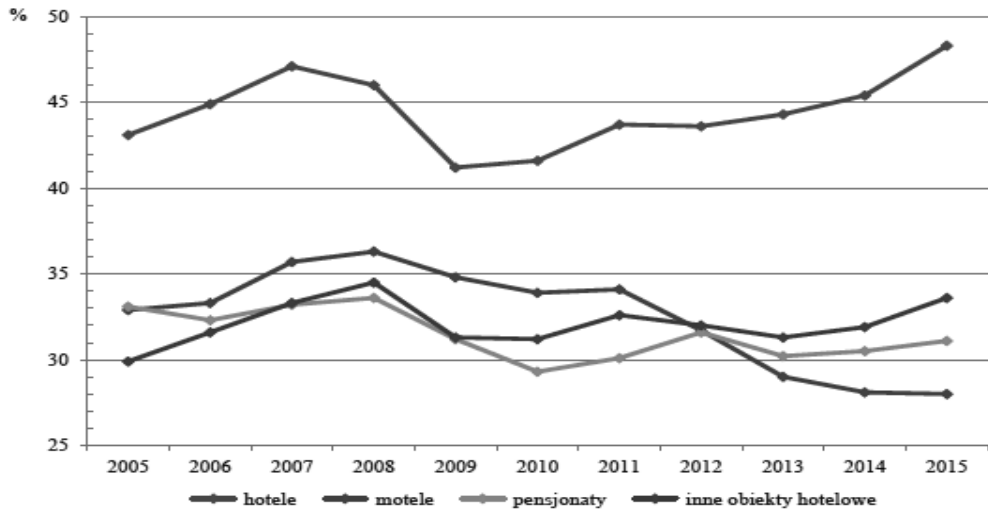
¹⁹ Ibidem, s. 83

²⁰ *Geografia polskiego kryzysu. Kryzys peryferii czy peryferia kryzysu?*, pod red. G. Gorzelak, ..., op.cit., s. 29

²¹ J. M. Nazarczuk: *Wpływ światowego kryzysu finansowego...*, op.cit., s. 83

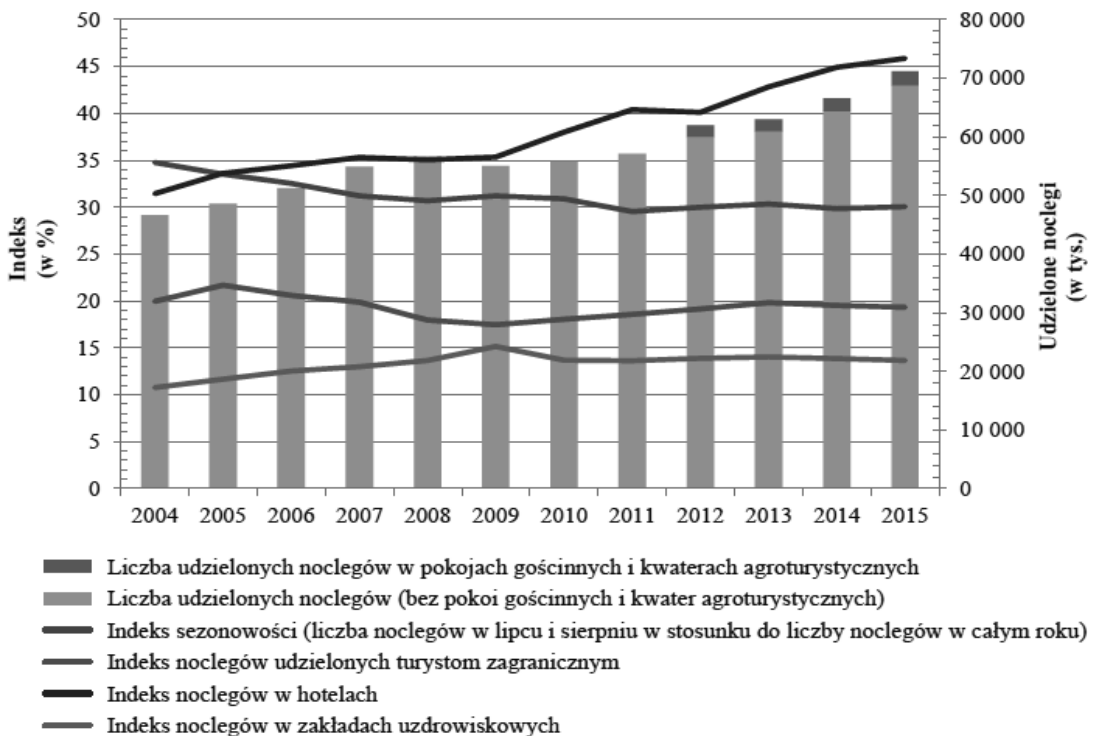
²² J. Nazarczuk, *Branżowy wymiar spowolnienia gospodarczego w Polsce w okresie światowego kryzysu finansowego i zadłużeniowego*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. 95, Wyd. Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2015, s. 361-362

Wykres 2: Stopień eksploatacji miejsc noclegowych w obiektach hotelowych w latach 2005-2015



Źródło: Główny Urząd Statystyczny, Opracowanie sygnałne, Turystyka w Unii Europejskiej, Warszawa 2016, s.74

Wykres 3: Poszczególne indeksy odnoszące się do bazy noclegowej w latach 2004-2015



Źródło: Główny Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Informacje i Opracowania Statystyczne, Turystyka w 2015 r., Warszawa 2016, s. 99

2015. Indeks ten dodatkowo został wzbogacony wskaźnikiem udzielonych noclegów z zawarciem pokoi gościnnych i kwaterach agroturystycznych. Znacząco, bo przeciętnie o 15%, uległ poprawie indeks noclegów w hotelach. Podczas gdy w roku 2004 zostało udzielonych około 50 000 noclegów, to już w roku 2015 liczba ta wzrosła do prawie 74 000, jeśli chodzi o bazę noclegową w postaci hoteli. W zestawieniu dobrze wypadły również zakłady uzdrowiskowe, w których liczba noclegów wzrosła niewiele, ale stale z roku na rok. Jeśli chodzi o liczbę noclegów udzielonych w bazie turystycznej, można stwierdzić, że sytuacja nie pogorszyła się znacząco, a nawet w wielu pozycjach dostrzega się poprawę wskaźników.

Tabela 1: Prezentacja niektórych informacji o wybranych turystycznych obiektach noclegowych w latach 2000, 2005, 2010, 2014, 2015

Wyszczególnienie	Rok	Ogółem	Hotele	Motele	Pensjonaty	Inne obiekty hotelowe	Schroniska	Ośrodki wczasowe
Obiekty noclegowe – stan w dniu 31 lipca	2000	7 818	924	116	409	-	83	2 079
	2005	6 723	1 231	116	238	615	49	1 391
	2010	7 206	1 796	123	293	1 011	60	1 154
	2014	9 885	2 250	110	337	949	59	1 017
	2015	10 024	2 316	111	356	940	53	1 027
Turyści – w tysiącach	2000	14 560,2	6 386,9	335,1	524,1	-	130,0	1 835,6
	2005	16 597,2	8 693,2	284,7	331,4	1 218,7	108,2	1 541,6
	2010	20 461,5	11 739,9	327,5	345,8	1 940,9	114,3	1 491,8
	2014	25 084,0	16 138,3	243,4	412,2	1 864,9	135,7	1 356,3
	2015	26 942,1	17 487,1	233,3	452,1	1 962,9	135,9	1 449,7

Źródło: Główny Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Informacje i Opracowania Statystyczne, Turystyka w 2015 r., Warszawa 2016, s. 168

Informacje Głównego Urzędu Statystycznego ukazane w tabeli 1 prezentują dane o ilości obiektów noclegowych oraz liczbie turystów, którzy z nich skorzystali w roku 2000, 2005, 2010, 2014 oraz 2015. Z wiadomości przekazanych przez GUS wynika, iż ilość obiektów noclegowych ogółem stale się powiększała, jednak niektóre obiekty radziły sobie gorzej niż inne. Sytuacja panująca na rynku w postaci kryzysu, a później spowolnienie gospodarcze zapewne wpłynęły negatywnie na pensjonaty, schroniska oraz ośrodki wczasowe, których liczba z okresu na okres zmniejszała się, co było wprost proporcjonalne do zmian w liczbie turystów w tych ośrodkach, która również się kurczyła. Najgorzej w zestawieniu wypadły ośrodki wczasowe, których liczebność w 2015 roku zmniejszyła się o połowę w stosunku do roku 2000. Wówczas też w ośrodkach tych zakwaterowanych było średnio o 4000 więcej turystów niż w roku 2015. Podobnie sytuacja prezentowała się w przypadku schronisk i pensjonatów, które oprócz zmniejszania się obiektów noclegowych, borykały się ze spadkiem ilości turystów je odwiedzających. Jednakże w schroniskach, inaczej niż w pensjonatach, po sporym pogorszeniu w tej kwestii w roku 2005 oraz 2010, liczba turystów kwatrujących się w schroniskach zaczęła wzrastać i osiągnęła poziom o 5000 większy niż w roku bazowym, czyli w roku 2000. Jeśli chodzi o motele i inne obiekty hotelowe, to ich liczba albo nie ulegała większym zmianom, albo co dotyczy innych obiektów, to początkowo wzrosła, a następnie utrzymywała względnie stały poziom. Najlepiej w analizowanym okresie radziły sobie hotele, których ilość od roku 2005 stale wzrastała, a w roku 2015 ponad dwukrotnie przekroczyła poziom z roku 2000.

5. Zakończenie

Spowolnienie gospodarcze było następstwem kryzysu w gospodarce, który rozpoczął się na początku XXI wieku w Stanach Zjednoczonych i przeniósł się w bardzo szybkim tempie na większość państw świata, w tym również i do Polski. Ta niekorzystna sytuacja wpłynęła na wiele polskich przedsiębiorstw, a w szczególności na przedsiębiorstwa z gałęzi przemysłu ciężkiego, robót budowlanych oraz przedsiębiorstwa z branży usługowej, do których należy zakwaterowanie, działalność organizowania turystyki.

Reasumując, Polska nieco inaczej niż inne kraje regionu czy świata odczuło spowolnienie gospodarcze. Obok charakterystycznego dla większości państw wzrostu bezrobocia czy spadku PKB, warto zauważyć dość stabilną sytuację w Polsce sektorze bankowym. Podyktowane było to przede wszystkim odmienną działalnością polskich instytucji w tej sferze. Spowolnienie dostrzegalne było nie tylko przez instytucje państwowe czy specjalistów dziedzin ekonomicznych, ale również przez przedsiębiorców, w tym branży turystycznej którzy nie tylko zaobserwowali fakt wystąpienia spowolnienia w gospodarce, ale także odczuli jego wpływ na swoją działalność.

Literatura

1. Adamczyk M., *Współczesny kryzys finansowy – przyczyny i konsekwencje dla gospodarki światowej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, nr 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2012.
2. Chrabonszczewska W., *Międzynarodowe organizacje finansowe*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005.
3. *Ekonomia po polsku*, pod red. D. Filar, A. Rzońca, G. Wójtowicz, Wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2007.
4. Firlej K., *Źródła i przebieg kryzysu finansowego w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej*, Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, Tom 4, Wydawnictwo Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2011.
5. *Geografia polskiego kryzysu. Kryzys peryferii czy peryferia kryzysu?*, pod red. G. Gorzelak, Wyd. Regional Studies Association Sekcja Polska, Warszawa 2009.
6. Główny Urząd Statystyczny, *Opracowanie sygnałne, Turystyka w Unii Europejskiej*, Warszawa 2016.
7. Główny Urząd Statystyczny w Rzeszowie, *Informacje i Opracowania Statystyczne, Turystyka w 2015 r.*, Warszawa 2016.
8. Główny Urząd Statystyczny, *Opracowanie sygnałne, Turystyka w Unii Europejskiej*, Warszawa 2016.
9. *Międzynarodowe stosunki gospodarcze u progu XXI wieku*, pod red. S. Miklaszewski, Wyd. Difin, Warszawa 2003.
10. Narodowy Bank Polski, *Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego*, Wyd. NBP, Warszawa 2009.
11. Nazarczuk J. M., *Wpływ światowego kryzysu finansowego na gospodarkę Polski i jej regionów. W: Wybrane aspekty rozwoju regionalnego*, pod red. Kisiel R., Wojarska M., Wyd. Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach”, Olsztyn 2013.
12. Nazarczuk J., *Branżowy wymiar spowolnienia gospodarczego w Polsce w okresie światowego kryzysu finansowego i zadłużeniowego*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. 95, Wyd. Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2015.
13. Orłowski W., *W pogoni za straconym czasem. Wzrost gospodarczy w Europie Środkowo-Wschodniej 1950-2030*, PWE, Warszawa 2010.

14. Paździor A., *Kryzys finansowy i jego skutki dla gospodarki Polski i świata*, Wyd. Difin, Warszawa 2013

15. *World Economic Situation and Prospects 2015*, United Nations, New York 2015.

Summary

ECONOMIC CONDITION AND COMPETITIVENESS OF CONTEMPORARY TOURISM ENTERPRISES

The economic downturn was a consequence of the economic crisis that began at the beginning of the 21st century in the United States and has moved very rapidly in most of the world, including in Poland. This unfavorable situation has affected many Polish companies, and in particular heavy industry, construction and service businesses, including tourism.

The aim of the study is to analyze the impact of the economic slowdown resulting from the crisis on the tourism industry in Poland. The objective of the work was subordinated to the individual parts in which the essence of the economic crisis and the economic slowdown was presented, and the situation of the tourism industry against the background of selected years.

Grażyna Światowy
Instytut Marketingu
Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Krzysztof Kuźniak
Wydział Ekonomiczny w Opolu
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

RESTRUKTURYZACJA INSTYTUCJI KULTURY A DEFINIOWANIE OCZEKIWAŃ NABYWCÓW

Streszczenie

Opracowanie prezentuje zarys procesu powstania jednej z najbardziej znanych instytucji kultury w Polsce – Narodowego Forum Muzyki we Wrocławiu. Obok wybudowania kompleksu sal koncertowych były to działania o charakterze restrukturyzacji rozwojowej mające na celu wypracowanie nowej wartości dla nabywców bez utraty walorów artystycznych oczekiwanych przez środowisko muzyczne. W procesie restrukturyzacji korzystano z prac analitycznych zmierzających do poznania rynku, w tym również z badań definiujących oczekiwania i preferencje słuchaczy. Pozyskane informacje posłużyły do zdefiniowania sposobu funkcjonowania nowej instytucji kultury.

* * *

1. Wprowadzenie

W Polsce w ostatnich trzydziestu latach z pewnością można wskazać wiele procesów restrukturyzacyjnych realizowanych w przedsiębiorstwach. Wiele z nich było prowadzone w celu poprawy wyniku finansowego poprzez wykorzystanie prostych rezerw. Spora ich ilość był przeprowadzona w myśl zasad orientacji marketingowej w celu zbudowania nowej, oczekiwanej przez rynek a w szczególności klientów wartości. Jednak przykładów tego typu działań w przypadku prowadzenia procesów restrukturyzacyjnych w instytucjach kultury nie ma ciągle zbyt wielu. Przykładem takiego procesu restrukturyzacyjnego w instytucji kultury jest przekształcenie Filharmonii Wrocławskiej im W. Lutosławskiego w Narodowe Forum Muzyki im W. Lutosławskiego połączone z realizacją projektu budowy nowego kompleksu sal koncertowych. Jakkolwiek impulsem zmian była decyzja administracyjna władz Wrocławia to istotną rolę w kształtowaniu procesu restrukturyzacji miały również prace analityczne, w ramach których

zrealizowano badania preferencji muzycznych mieszkańców Dolnego Śląska. Dzięki takiemu podejściu udało się stworzyć nową instytucję kultury, która umiejętnie łączy wartość artystyczną z dostarczaniem korzyści oczekiwanych przez nabywców.

2. Znaczenie restrukturyzacji

Jak podaje słownik ekonomiczny restrukturyzacja jest procesem racjonalnych zmian w organizacji przedsiębiorstwa dostosowującym je do zmian w otoczeniu rynkowym, które należy przeprowadzać po uprzednim ich uzasadnieniu wynikami prowadzonych analiz diagnostycznych oraz przesłankami ekonomicznymi¹. Restrukturyzacja jest niczym innym jak procesem przejścia przez zmianę, która w trwały sposób zmienia sposób funkcjonowania jednostki. Restrukturyzacja jest określana również jako „systemowa przebudowa, modernizacja i unowocześnienie, czy też dostosowanie do współczesnego poziomu techniki i rozwoju myśli organizatorsko-menedżerskiej struktury przedsiębiorstwa, firmy, czy też instytucji”². Procesom restrukturyzacji mogą zostać poddane przedsiębiorstwa, ale może nim zostać poddana również instytucja kultury. Działania restrukturyzacyjne powinny co do zasady zmierzać do stworzenia możliwości do efektywniejszego działania w przyszłości. W przypadku przedsiębiorstw działania restrukturyzacyjne mają zapewnić lepsze możliwości konkurowania a przez to budowania podstaw pod wyższą efektywność ekonomiczną. W przypadku instytucji kultury efekt restrukturyzacji będzie przede wszystkim mierzony wyższą popularnością przekładającą się na zwiększoną liczbę odwiedzin oraz wyższe przychody.

Procesy restrukturyzacyjne można klasyfikować jako mające charakter przedmiotowy lub podmiotowy³. Restrukturyzacja przedmiotowa to przede wszystkim zmiany w obszarze technologiczno-technicznym, które dotyczą majątku, zatrudnienia, finansowania, używanych technologii, czy też oferowanego portfela produktów⁴. Z kolei restrukturyzacja podmiotowa oznacza prowadzenie procesu zmian w obszarach własnościowym, prawno-organizacyjnym, zarządzania, podejmowania decyzji oraz kulturowym⁵. Restrukturyzacja, będzie wymagała skoordynowania działań w wielu obszarach w celu osiągnięcia zakładanego efektu końcowego.

Kolejny podział rozróżnia restrukturyzację naprawczą i rozwojową. Restrukturyzacja naprawcza jest skutkiem trwającego w dłuższym okresie kryzysu i złej sytuacji przedsiębiorstwa. Celem jej przeprowadzenia jest eliminacja niekorzystnych tendencji o charakterze ekonomicznym. Do najistotniejszych właściwości restrukturyzacji naprawczej należą działania na wybranych obszarach, które przynoszą szybko odczuwalne efekty. Zazwyczaj są to efekty o charakterze finansowym uzyskiwane dzięki wykorzystaniu prostych rezerw.⁶ Z kolei restrukturyzacja rozwojowa ma swoje oparcie w decyzjach strategicznych, jest działaniem długookresowym oraz koncentruje się na dokonywaniu szeroko pojętych zmian jakościowych i strukturalnych. Efektem prowadzenia restrukturyzacji rozwojowej jest wprowadzanie rozwiązań o wysokiej innowacyjności technicznej, produkcyjnej i marketingowej. Jest również związanie z wyższym ryzykiem podejmowanych działań niż w przypadku restrukturyzacji naprawczej⁷.

Restrukturyzacja stanowi złożony proces, który wiąże się z prowadzeniem określonych działań, które z kolei wymagają różnorodnych nakładów. Można go podzielić na dwa główne etapy: etap

¹ Słownik ekonomiczny, Wydawnictwo ZNICZ, Szczecin 1994, s. 174

² I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Reengineering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998, s. 45

³ B. Pełka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1994, s. 7.

⁴ M. Garstka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa podział przez wydzielenie*, Cedewu, Warszawa 2006, s. 19.

⁵ M. Mozalewski, *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, Rok LXXII – zeszyt 2 – 2010, s. 216

⁶ C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, s. 130

⁷ C. Suszyński, *op. cit.*, s. 130

przygotowawczy obejmujący prace analityczne oraz etap wykonywania i realizacji procesu restrukturyzacji⁸. Proces zmiany sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak również instytucji kultury, jest działaniem silnie skorelowanym z typem oraz rodzajem prowadzonej działalności. Z pewnością inaczej będzie przebiegał on w banku a inaczej w instytucji kultury, stąd będzie wymagał w każdym przypadku indywidualnego podejścia do rozwiązania problemów związanych z restrukturyzacją. Z tego też względu zalecane jest przeprowadzenie szczegółowej analizy bieżącej sytuacji pozycji rynkowej restrukturyzowanej instytucji, która obejmuje⁹:

- analizę otoczenia rynkowego,
- analizę wewnętrzną przedsiębiorstwa, tzn. misji, celów strategicznych, pozycji rynkowej, struktury organizacyjnej, posiadanych zasobów o charakterze materialnym oraz niematerialnym.

Następnym krokiem, wynikającym z przeprowadzonych prac o charakterze analitycznym oraz wyznaczenia głównych celów restrukturyzacji, jest wypracowanie szczegółowego planu działania planu działania, który powinien obejmować¹⁰:

- a) ogólną charakterystykę firmy (instytucji) oraz ocenę jej bieżącej pozycji (rynk, produkty, sytuacja finansowa),
- b) określenie bieżącej sytuacji wraz ze zdefiniowaniem przyczyn potencjalnego kryzysu (otoczenie, poziom technologii, zasoby ludzkie, systemy zarządzania, systemy informacyjne, poziom realizacji funkcji w ramach procesu wytwarzania).

W przypadku instytucji kultury w Polsce środowiska artystyczne kojarzą hasło „restrukturyzacja” raczej jako działania o charakterze naprawczym niż rozwojowym. Wynika to najprawdopodobniej z doświadczeń mających swoje korzenie jeszcze w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. W tym okresie ze względu na zmiany ustrojowe wprowadzono nowe zasady funkcjonowania instytucji kultury regulując je ustawą z 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej¹¹. Miała ona na celu umożliwienie pozyskiwania środków finansowych na działalność kulturalną przede wszystkim z poza centralnego budżetu państwa. Realizacja zadań związanych z pozyskiwaniem alternatywnych źródeł finansowania miała być osiągnięta poprzez¹²:

- przekazywanie samorządom, na ich życzenie niektórych instytucji kultury poprzez komunalizację,
- wspólne prowadzenie instytucji przez wojewodę i samorząd lokalny,
- finansowy udział samorządu w utrzymaniu instytucji kultury podległej wojewodzie i przez niego kierowanej,
- zwiększenie dochodów własnych instytucji,
- racjonalizację kosztów utrzymania instytucji,
- likwidację instytucji (jako ostateczność).

W tym też okresie prowadzono większość procesów restrukturyzacyjnych, które sprowadzały się głównie do osiągnięcia efektów o charakterze finansowym a główne działania sprowadzały się do redukcji kosztów poprzez likwidację etatów oraz optymalizację pozostałych kosztów. Działania o charakterze rozwojowym podejmowane były bardzo rzadko a nową wartość starano się budować poprzez tworzenie nowych, atrakcyjnych instytucji kultury np. Muzeum Powstania Warszawskiego niż poprzez zmianę zasad funkcjonowania już istniejących instytucji kultury. Stąd proces transformacji Filharmonii we Wrocławiu w Narodowe Forum Muzyki jest na tym tle niezwykle interesujący.

⁸ M. Mozalewski, *op. cit.*, s. 221

⁹ M. Mozalewski, *op. cit.*, s. 221

¹⁰ M. Garstka, *op. cit.*, s. 38-39

¹¹ Ustawa z dnia 25 października 1991 o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. 1991 Nr 114, poz. 493)

¹² K. Mazurek-Lopacińska (red.), *Kultura w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Warszawa – Wrocław 1997, s. 30

3. Początek procesu restrukturalizacji Filharmonii Wrocławskiej w Narodowe Forum Muzyki

Potrzeba wybudowania nowoczesnej sali koncertowej dla Filharmonii we Wrocławiu, z której mogliby korzystać także muzycy gościnnie odwiedzający miasto, była dobrze znana jeszcze w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. W tym okresie, dyrektor Marek Pijarowski, który w 2001 roku zakończył swoją współpracę z Wrocławiem, tłumaczył w rozmowie z „Gazetą Wyborczą”: „*Pierwsze pytanie impresariów dyrygentów i solistów brzmi zawsze: »Jaką macie salę?«. »Na 450 miejsc« – odpowiadam, a oni na to: »Ale ja pytam o dużą salę, nie o kameralną«. I rozmowa na tym się kończy. Wrocław zasługuje na salę koncertową na 1000–1200 miejsc, z organami, przyzwoitą akustyką*”¹³.

Proces zmian należy datować wraz z objęciem funkcji dyrektora Filharmonii Wrocławskiej przez dr hab. Andrzeja Kosendiaka w roku 2005. Dzięki jego zaangażowaniu udało się uzyskać decyzję administracyjną władz Wrocławia, której efektem miało być powstanie nowego obiektu. Pozytywna decyzja o budowie nowego obiektu zaowocowała kolejnymi pytaniami, jak taki obiekt powinien wyglądać i funkcjonować. Odpowiedzi na te pytania miał dać szeroko zakrojony proces analizy, w ramach którego o zdecydowano się również na przeprowadzenie badania mieszkańców Dolnego Śląska pod kątem ich preferencji muzycznych oraz oczekiwań w stosunku do oferty. Poniżej zaprezentowano niektóre wyniki badania konsumentów.

4. Założenia metodyczne badań

Celem badania było poznanie nie tylko upodobań muzycznych Dolnoślązaków ale również przedstawienie praktycznych wskazań dla kreowania muzycznej oferty sal koncertowych Wrocławia. Wyzwaniem dla przeprowadzenia tego badania stała się decyzja władz miasta o budowie Narodowego Forum Muzyki, w którym zgodnie z projektem znajdzie się duża sala koncertowa na 1800 miejsc, trzy mniejsze sale kameralne z liczbą miejsc od 150 do 300 oraz pomieszczenia konferencyjno-biurowe. Istotną kwestią było, aby oprócz profesjonalnych i nowoczesnych pomieszczeń każdy mieszkaniec Dolnego Śląska zechciał odwiedzać Narodowe Forum Muzyki i odnalazł repertuar idealny dla siebie. Cel praktyczny koncentrował się na określeniu, co zrobić aby sale koncertowe nie były puste, jak je wypełnić, przyciągnąć klientów i motywować ludzi do przychodzenia na koncerty.

Autorem oraz kierownikiem badania była prof. Grażyna Światowy, która została poproszona o stworzenie takiego badania przez Dyrektora Andrzeja Kosendiaka. Badanie było przeprowadzone w formie badania ankietowego. Ankietę została stworzona metodą „burzy mózgów” wśród osób powiązanych z działalnością artystyczną oraz wśród osób nie posiadających doświadczenia w tym zakresie. Propozycje pytań weryfikowano w sondażu wstępnym, po którym ustalono ostateczny kształt formularza ankiety. Badanie było realizowane we współpracy z Wyższą Szkołą Bankową we Wrocławiu i uczestniczyło w nim 150 studentów – każdy z nich był zobowiązany do przeprowadzenia 20 wywiadów ankietowych wśród osób zróżnicowanych pod względem płci, wieku, wykształcenia i miejsca zamieszkania. Chodziło o to aby badana próba odzwierciedlała strukturę demograficzną mieszkańców Dolnego Śląska. W raporcie zbiorczym wykorzystano 2041 poprawnie wypełnionych ankiet.

¹³ <http://www.nfm.wroclaw.pl>

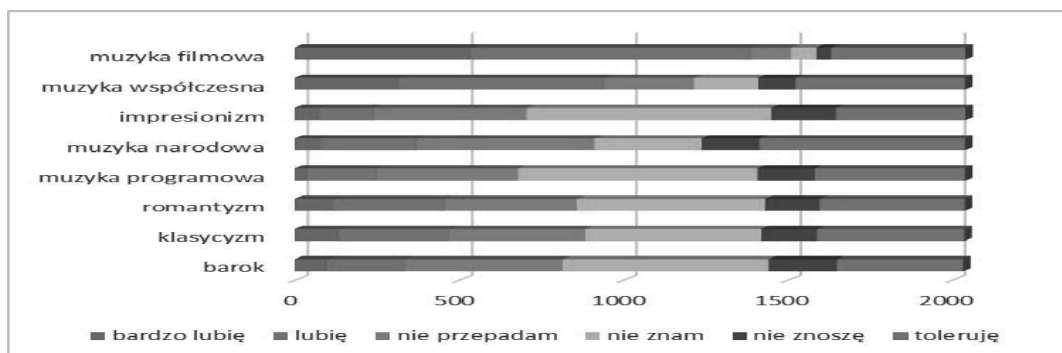
5. Oczekiwania muzyczne w świetle wyników badań

Badania pokazywały¹⁴, że muzyka w życiu Dolnoślązaków odgrywa bardzo ważną rolę. Często jest tłem dla wielu wykonywanych czynności. Poziom wiedzy muzycznej nie był zbyt wysoki, niewielu ludzi interesowało się pogłębianiem wiedzy muzycznej. Najczęściej słuchali muzyki w radio lub z płyt CD a coraz bardziej popularnym nośnikiem był Internet. Dolnoślązacy chętnie uczestniczyli w imprezach muzycznych, a kierowali się przy ich wyborze chęcią dobrej zabawy ze swoimi znajomymi lub nawiązania nowych znajomości. Duża część ankietowanych uważała, że ilość imprez muzycznych we Wrocławiu jest zbyt mała. Istniała też grupa osób, które nie miały wiedzy na ten temat. Przyczyn tego należało upatrywać raczej w niedostatecznym zasięgu działań marketingowych, które zazwyczaj skupiają się tylko na terenie Wrocławia, niż w braku zainteresowania samymi koncertami. Wyniki badań udowodniły, że sytuacja finansowa, wiek, ani płeć nie mają wpływu na częstotliwość uczestnictwa w imprezach muzycznych.

6. Informacje o preferowanych typach muzyki

Największą popularnością wśród mieszkańców Dolnego Śląska cieszyła się muzyka rozrywkowa. Muzyka poważna była mniej popularna, a jej odmiany mniej znane. Największym zainteresowaniem cieszyła się muzyka filmowa. Najmniejszym z kolei muzyka narodowa, impresjonizm i barok. Połowa badanych deklarowała, że uczestniczy w koncertach częściej niż pięć razy w roku. Jeśli chodzi o formę, to dużym zainteresowaniem cieszyły się festiwale. Mniej więcej tak samo popularne były koncerty zamknięte, plenerowe i kameralne – typ wydarzenia powinien decydować o wyborze odpowiedniej formy. Preferencje muzyczne w dużej mierze zależały od przedziału wiekowego badanych. Można zaobserwować, że od około 40 roku życia wzrastało zainteresowanie i znajomość muzyki poważnej. Promocja wydarzeń związanych z muzyką poważną powinna być więc kierowana w odpowiedni sposób dla tej grupy wiekowej.

Rysunek 1: Informacje o preferowanych typach muzyki



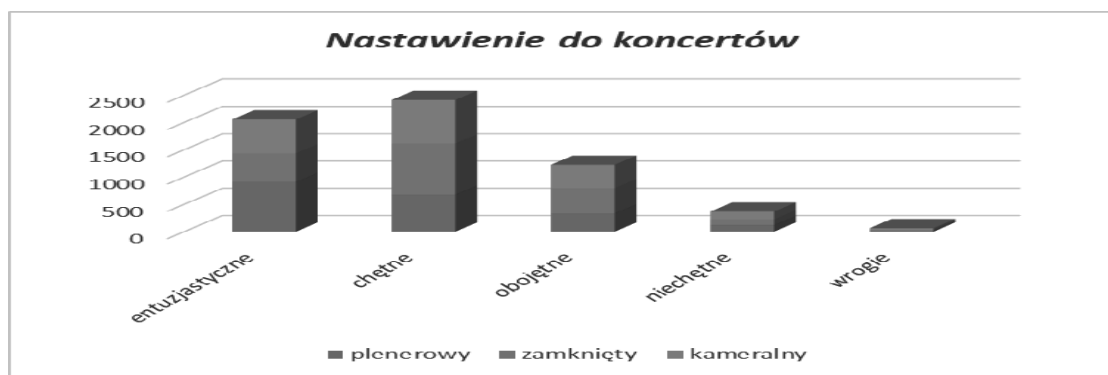
Źródło: Światowy G., Upodobania muzyczne Dolnoślązaków w świetle badań ankietowych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Nauki o zarządzaniu – badania rynkowe”* nr 6/2011, s. 191-201

¹⁴ Światowy G., Upodobania muzyczne Dolnoślązaków w świetle badań ankietowych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Nauki o zarządzaniu – badania rynkowe”* nr 6/2011, s. 191-201

7. Zamiłowania do określonych typów koncertów

W przypadku koncertu czy imprezy muzycznej istotne jest jej umiejscowienie adekwatne do pory roku, pogody, rodzaju audytorium czy nawet gatunku muzycznego. W tym wypadku organizatorzy dysponują szerokim spektrum możliwości zaspokojenia potrzeb publiczności i występujących muzyków. Niemniej jednak miejsce koncertu czy imprezy powinno być tak wybrane, aby spełniać oczekiwania przede wszystkim widzów i słuchaczy, ponieważ to oni finansują całe przedsięwzięcie. W związku z tym spytano respondentów o to, jakie nastawienie prezentują wobec poszczególnych typów koncertów.

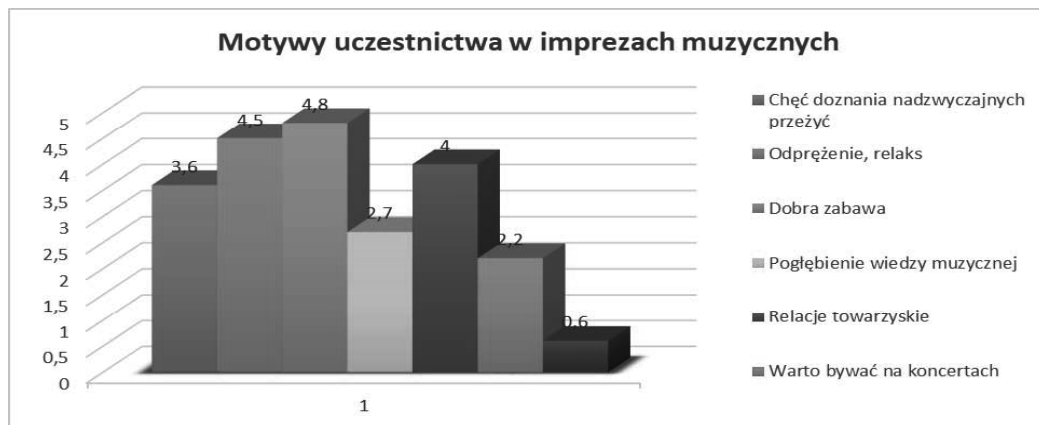
Rysunek 2: Nastawienie do koncertów



Źródło: Światowy G., Upodobania muzyczne Dolnoślązaków w świetle badań ankietowych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Nauki o zarządzaniu – badania rynkowe”* nr 6/2011, s. 191-201

Jak pokazują odpowiedzi, najwięcej ankietowanych – 46% deklaruowało swoje chętnie nastawienie do koncertów zamkniętych. Można, zatem przypuszczać, że cenią sobie bliższy kontakt zespołu z publicznością. Natomiast 44% ankietowanych deklaruowało entuzjastyczne podejście do koncertu plenerowego. Może to świadczyć o tym, że respondenci lubią przebywać na świeżym powietrzu, przy dużej scenie i cenią sobie dodatkowe walory, jakie może nieść za sobą ta specyficzna forma przekazu. Równie duża liczba respondentów, bo 39% z chęcią podchodziła do koncertu kameralnego, ceniąc sobie spokojniejszy klimat imprezy i bezpośredni kontakt z twórcą.

Rysunek 3: Motywy uczestnictwa w imprezach muzycznych



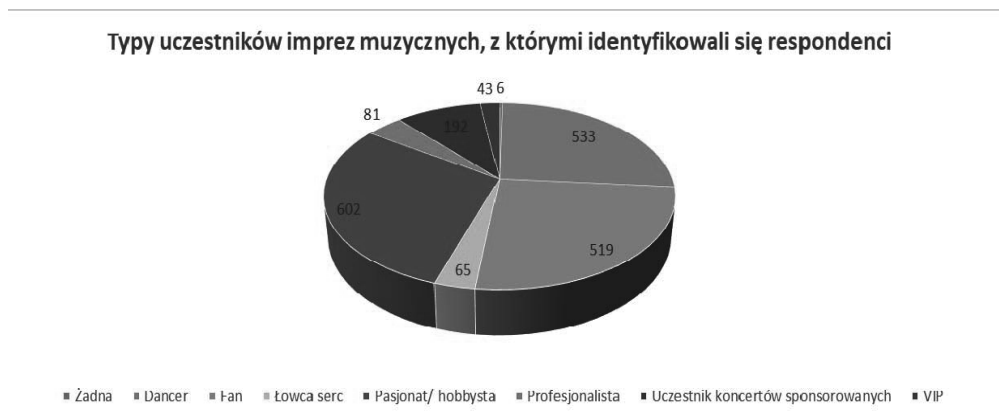
Źródło: Światowy G., Upodobania muzyczne Dolnoślązaków w świetle badań ankietowych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Nauki o zarządzaniu – badania rynkowe”* nr 6/2011, s. 191-201

Po obliczeniu średnich z odpowiedzi ankietowanych na to pytanie wynika, że motywy skłaniające Dolnoślązaków do uczestnictwa w imprezach muzycznych to w szczególności dobra zabawa w skali ocen od 0 do 6 zdobyła 4,8 kolejnym motywem jest odpężenie oraz relaks (4,5) oraz relacje towarzyskie 4,0. Mniej istotna jest chęć doznania nadzwyczajnych przeżyć (3,6) oraz pogłębienie wiedzy muzycznej (2,7). Nieznaczna część Dolnoślązaków uczestniczyła w imprezach i koncertach muzycznych tylko ze względu na to by się na nich pokazać, ten motyw zdobył średnio 2,2. Najniżej oceniany był jednak przymus (0,6). Wyniki te jasno pokazują, że Dolnoślązacy chętnie uczestniczą w imprezach muzycznych, a kierują się przy tym chęcią dobrej zabawy ze swoimi znajomymi oraz chęcią nawiązania nowych znajomości. Ankietowani uczestniczyli również w koncertach w ramach relaksu, jest to jeden ze sposobów spędzania przez nich wolnego czasu.

8. Typy słuchaczy

Zdecydowana większość ankietowanych należała do trzech grup uczestników imprez muzycznych są to pasjonaci, fani oraz „dancerzy”. Cechy łączące te grupy to brak wykształcenia muzycznego oraz chęć dobrej zabawy. „Dancerzy” od pozostałych 2 różnią się tym, że wybierają oni raczej imprezy w klubach muzycznych i rzadko uczestniczą w koncertach. Pasjonaci i fani często i chętnie uczestniczą w koncertach oraz sami szukają informacji na ich temat. Osoby należące do tych grup odpowiadały również, że muzyka w ich życiu odgrywa istotną rolę.

Rysunek 4: Typy uczestników imprez muzycznych



Źródło: Światowy G., Upodobania muzyczne Dolnoślązaków w świetle badań ankietowych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Nauki o zarządzaniu – badania rynkowe” nr 6/2011, s. 191-201*

Dość zaskakująca może być liczba osób należących do uczestników imprez sponsorowanych. Skłania to do zastanowienia się przez przyszłych organizatorów koncertów do nawiązania współpracy z zakładami pracowniczymi, dla których można organizować imprezy połączone z występami muzycznymi.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazywały jednoznacznie, że samo wybudowanie sali koncertowej o doskonałej akustyce, która będzie mogła zaoferować miejsca dla 1200 osób nie jest tym, czego oczekują Dolnoślązacy. Respondenci ankiety wskazywali swoimi odpowiedziami raczej na stworzenie centrum muzycznego, które będzie pełniło różnorodne zadania mające na celu popularyzację różnych rodzajów i form muzyki. Wskazywało na potrzebę stworzenie ośrodka muzycznego, w którym każdy znajdzie coś dla siebie bez względu na swojej preferencje, oczekiwania, czy też gust muzyczny. Oznaczało to konieczność prowadzenia prac restrukturyzacyjnych nie tylko związanych z kształtem sali (sal) koncertowej, ale również nad zmianą formuły działania instytucji kultury.

9. Narodowe Forum Muzyki we Wrocławiu – obszar prac w procesie restrukturyzacji

Przeprowadzone szczegółowe analizy otoczenia rynkowego oraz wnętrza instytucji kultury wskazały na modyfikację pierwotnych założeń. Nie chodziło już tylko o wybudowanie nowej dużej sali koncertowej o doskonałej akustyce, ale o stworzenie centrum muzyki, w którym będzie działać zupełnie nowa instytucja kultury. W nowym obiekcie miało znaleźć się kilka sal koncertowych, w których będzie można prowadzić działalność koncertową praktycznie przez „siedem dni w tygodniu” dopasowując różne formy muzyczne do optymalnego rodzaju sali koncertowej. Doprecyzowanie koncepcji nowego centrum muzyki wskazywało ponadto, że poza budową nowego obiektu należy przeprowadzić działania restrukturyzacyjne w takich obszarach jak:

- nowa forma organizacyjna i prawna – zakładano, że nowa instytucja będzie prowadziła działalność zdecydowanie bardziej skomplikowaną od prowadzonej przez Filharmonię we Wrocławiu, stąd istotne będzie zapewnienie gwarancji funkcjonowania już na poziomie aktu założycielskiego,
- zespoły artystyczne – należało założyć, że poza zespołem orkiestry filharmonii będą działały również inne zespoły artystyczne,

– zespół odpowiadający za marketing oraz współpracę z partnerami – należało zbudować zespół, który będzie umiejętnie prowadził działania w obrębie komunikacji marketingowej oraz współpracy z partnerami nowego centrum muzyki.

Co więcej, w ramach prac należało zmienić również tradycyjną kulturę organizacyjną typową dla instytucji kultury w bardziej rynkową, zmierzającą nie tylko do doskonałości artystycznej, ale również świadomą umiejętności zarządzania marką oraz budowania prawidłowych relacji z różnymi grupami interesariuszy nowej instytucji kultury.

Proces budowy nowego centrum muzyki rozpoczął się pod koniec roku 2009. Równocześnie były prowadzone prace prowadzące do zmiany w innych obszarach poddanych procesowi restrukturyzacji rozwojowej. Kluczowe dla tego całego procesu wydarzenia można opisać dwoma datami:

- 22 maja 2014 roku – powstanie z połączenia Filharmonii Wrocławskiej oraz Festiwalu Bratislava Cantans nowej instytucji kultury Narodowego Forum Muzyki im Witolda Lutosławskiego, która jest współprowadzona przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Gminę Wrocław oraz Województwo Dolnośląskie,
- 4 września 2015 roku – oficjalne otwarcie Narodowego Forum Muzyki dla melomanów.

Obecnie Narodowe Forum Muzyki jest operatorem obiektu Narodowego Forum Muzyki, mieszczącego cztery sale koncertowe różnej wielkości. „Organizuje działalność jedenastu zespołów instrumentalnych i wokalnych: Orkiestry Symfonicznej NFM, NFM Leopoldinum – Orkiestry Kameralnej, Wrocławskiej Orkiestry Barokowej, Chóru NFM, Polskiego Narodowego Chóru Młodzieżowego, Chóru Chłopięcego NFM, Lutosławski Quartet, LutosAir Quintet, NFM Ensemble, Polish Cello Quartet, NFM Tria Smyczkowego Leopoldinum. Większość tych zespołów mogła zostać utworzona właśnie dzięki powstaniu Narodowego Forum Muzyki. Znaczne możliwości, jakie w życie kulturalne Wrocławia wniosła instytucja NFM, zaowocowały powstaniem nowych, atrakcyjnych w formule festiwalu – obecnie Narodowe Forum Muzyki koordynuje dziewięć międzynarodowych wydarzeń, są to: Międzynarodowy Festiwal Bratislava Cantans, Jazztopad, Musica Polonica Nova, Musica Electronica Nova, Forum Musicum, Leo Festiwal, Akademia Muzyki Dawnej, Festiwal Noworoczny NFM, Singing Europe.

Działalność NFM obejmuje również wiele projektów edukacyjnych dla dzieci i młodzieży (m.in. Filharmonia dla Młodych, Filharmonia Familijna, Wyjazdowe Audycje Muzyczne, Koncerty Edukacyjne dla Młodzieży, Akademia Chóralna, Singing Europe, Pośpiewaj mi Mamo, pośpiewaj mi Tato), liczne zajęcia dla dzieci w Centrum Edukacyjnym NFM, a także inicjatywy skierowane do dorosłych, propagujące udział w życiu kulturalnym, m.in. Chór Melomana NFM jest wydawcą ogólnopolskiego miesięcznika „Muzyka w Mieście”. Zespoły działające w ramach NFM regularnie nagrywają wydawnictwa płytowe. Narodowe Forum Muzyki jest jedną z najważniejszych instytucji tworzących program Wrocław 2016 – Europejska Stolica Kultury.”¹⁵

Literatura

1. Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Reengineering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998
2. Garstka M., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa podział przez wydzielenie*, Cedewu, Warszawa 2006
3. Mazurek-Łopacińska K. (red.), *Kultura w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Warszawa – Wrocław 1997
4. Mozalewski M., *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, Rok LXXII – zeszyt 2 – 2010
5. Pełka B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1994

¹⁵ <http://www.nfm.wroclaw.pl>

6. *Słownik ekonomiczny*, Wydawnictwo ZNICZ, Szczecin 1994
7. Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999
8. Światowy G., *Upodobania muzyczne Dolnoślązaków w świetle badań ankietowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Nauki o zarządzaniu – badania rynkowe” nr 6/2011.
9. Ustawa z dnia 25 października 1991 o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. 1991 Nr 114, poz. 493)
10. www.nfm.wroclaw.pl

Summary

RESTRUCTURING OF CULTURAL INSTITUTIONS AND DEFINE THE EXPECTATIONS OF BUYERS

Article presents an outline of the process of the creation of one of the most famous cultural institutions in Poland – National Forum of Music in Wrocław. Next to the building complex of the halls were restructuring and development activities aimed at the development of new value for buyers without losing artistic expected by the music. In the process of restructuring of the used analytical work aimed at to the knowledge of the market, including research to define the expectations and preferences of listeners. Harvested information used to define the way the new cultural institution.

Marek Krannich, Jan Brzóska
Instytut Zarządzania i Administracji
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

MODEL BIZNESU REGIONALNEGO OPERATORA REWITALIZACJI – KOMPONENT STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO

Streszczenie

Prowadzona bez poszanowania zasad ochrony środowiska industrializacja i urbanizacja doprowadziła do zniszczenia i degradacji wielu terenów. Potrzeba ich rewitalizacji, zwłaszcza w regionach uprzemysłowionych, jest bardzo ważnym problemem społecznym i gospodarczym. Do takich regionów zalicza się województwo śląskie. Celem artykułu jest prezentacja koncepcji modelu biznesu regionalnego operatora rewitalizacji, będącej wynikiem prac badawczych prowadzonych przez konsorcjum naukowo – przemysłowe. Scharakteryzowano uwarunkowania makroekonomiczne i regionalne funkcjonowania operatora rewitalizacji. Wskazano rolę Operatora jako elementu realizacji strategii rozwoju Regionu. Przedstawiono strukturę modelu biznesu operatora rewitalizacji oraz źródła finansowania jego działalności.

* * *

1. Wprowadzenie

Degradacja środowiska naturalnego regionów przemysłowych wymaga stosowania złożonych, innowacyjnych, często kosztownych rozwiązań umożliwiających ich rewitalizację. Działalność pro rewitalizacyjna i osiągnięte w rewitalizacji rezultaty mają znaczenie zarówno społeczne, jak i ekonomiczne. Społeczne korzyści z rewitalizacji to przede wszystkim poprawa stanu powietrza oraz wód, harmonijne kształtowanie przestrzeni oraz pozyskiwanie terenów dla rekreacji i sportu. Najważniejsze korzyści i efekty ekonomiczne to pozyskiwanie atrakcyjnych terenów inwestycyjnych oraz surowców (głównie węgiel, kruszywa i metale) oraz utylizacja odpadów prowadzona zgodnie z zasadami „gospodarki cyrkulacyjnej”.

Województwo śląskie należy do najbardziej zdegradowanych regionów UE. Znajduje się na jego obszarze 156 hałd górniczych, zajmujących powierzchnię 1,6 tys. ha, na których zgromadzonych jest

ponad 600 mln ton odpadów wydobywczych, a powierzchnia wymagająca rekultywacji to około 7 tysięcy hektarów zdegradowanych gruntów, zdewastowanej przemysłowej infrastruktury przemysłowej i wysypisk. W takiej sytuacji należy poszukiwać i stosować skuteczne przedsięwzięcia umożliwiające odzyskiwanie terenów i ich zagospodarowanie. Przedstawiony Model Biznesu Regionalnego Operatora Rewitalizacji (Operator, Operator Rewitalizacji) stanowi nowatorski – w polskich warunkach – projekt, w którym wykorzystano doświadczenia rewitalizacji zdegradowanych terenów w regionach przemysłowych takich państw jak Niemcy, Francja, Wielka Brytania i Hiszpania¹². Uwzględniono także możliwości (w tym finansowanie), wynikające z aktualnej proekologicznej i innowacyjnej polityki UE. Należy zauważyć, że problematyka rewitalizacji znajduje ważne miejsce w strategii rozwoju województwa śląskiego³, co uwzględniono w samej koncepcji modelu. Opracowany przez konsorcjum instytucji naukowych badawczych projekt Model Biznesu Regionalnego Operatora Rewitalizacji zorientowany jest na zagospodarowanie odpadów wydobywczych i rewitalizację terenów przemysłowych⁴. W wyniku prowadzonych badań opracowano dwa warianty modelu Operatora. Pierwszy z nich to model biznesu Operatora Rewitalizacji na poziomie regionalnym, drugi na poziomie krajowym mający regionalne agendy. W prezentowanej pracy skoncentrowano się na modelu regionalnym rewitalizacji. Celem opracowania jest prezentacja istoty modelu, jego struktury, funkcji, celów i zadań. Problematyka badawcza dotyczyła uwarunkowań i koncepcji modelu biznesu operatora rewitalizacji oraz jego roli w strategii rozwoju regionu. Z obszernych badań dotyczących stanu terenów wymagających rewitalizacji, wskazano charakterystyki terenów będących potencjałem podaży zleceń dla Operatora. Przedstawiono aspekty finansowe planowanego przedsięwzięcia, scharakteryzowano finansowanie kapitałem własnym, przeanalizowano źródła i instrumenty zewnętrznego finansowania. Pochodzić one mogą z budżetu państwa, środków UE, jak i gmin górniczych. Przedstawiono także komercyjne instrumenty finansowe, mogące stanowić komponent inżynierii finansowania Operatora.

2. Znaczenie rewitalizacji dla strategii rozwoju województwa śląskiego

Przywracanie funkcji biznesowych, przestrzennych, ekologicznych i społecznych terenom zdegradowanym stało się wyzwaniem oraz koniecznością społeczną i ekonomiczną. Pojawiające się w przeszłości problemy z realizacją rewitalizacji udało się częściowo rozwiązać poprzez przeznaczenie środków finansowych pochodzących z Funduszy Unijnych, a także poprzez wskazanie, w krajowych dokumentach strategicznych, działań rewitalizacyjnych jako istotnych w zakresie kształtowania ładu przestrzennego i polityki zrównoważonego rozwoju. Takie podejście spowodowało, że od kilku lat rewitalizacja w Polsce zyskuje na znaczeniu i intensyfikacji. Traktowana jest już powszechnie przez samorządy, ekspertów, przedsiębiorstwa oraz mieszkańców jako czynnik rozwoju i poprawy warunków życia. Jest wyraźnie akcentowana w dokumentach wyznaczających kierunki rozwoju kraju, regionów, powiatów i gmin. Imperatywem stają się skuteczne i zintegrowane działania na rzecz wyprowadzania ze stanów kryzysowych obszarów zdegradowanych, których najwięcej w naszym kraju jest w województwie śląskim.

¹ A. Ostręga, *Organizacyjno-finansowe modele w regionach górniczych*, Wydawnictwo Akademii Górniczo Hutniczej im. Stanisława Staszica, Kraków 2013, s. 87-127.

² W.J.V Neill, H. Schlappa, *Future Directions for the European Shrinking City*, Routledge, New York 2016.

³ Porozumienie na rzecz zintegrowanej polityki rozwoju województwa śląskiego, Katowice 2016; *Strategia rozwoju województwa śląskiego*. „Śląskie 2020”, Katowice 2010; *Strategia rozwoju województwa śląskiego*. „Śląskie 2020 +”, Katowice 2013.

⁴ *Strategia zagospodarowania odpadów wydobywczych na lata 2017-2026 w ramach przedsięwzięcia priorytetowego Kontraktu Terytorialnego województwa śląskiego i przywracania terenów zdegradowanych do użytku społeczno-gospodarczego. Studium potencjału dla przedsięwzięć priorytetowych terenów Śląska*, praca zbiorowa, Haldex SA, Politechnika Śląska, GIG, Katowice 2017. Autorzy opracowania byli członkami zespołu badawczo-projektowego tej pracy.

W przyjętej w 2010 roku i zatwierdzonej przez Sejmik Województwa „Strategii rozwoju dla województwa śląskiego”⁵ zakładano stworzenie regionalnego systemu rewitalizacji terenów przemysłowych i zdegradowanych. W ramach tego przedsięwzięcia planowano podjęcie wielu zadań i projektów w tym m.in.: opracowanie na bazie Wojewódzkiego Programu Przekształceń Terenów Przemysłowych i Zdegradowanych, szczegółowego planu działań w zakresie rewitalizacji terenów zdegradowanych w województwie śląskim. Zakładano także powołanie regionalnego operatora zajmującego się rewitalizacją terenów zdegradowanych celem ich ponownego wykorzystania dla celów gospodarczych, społecznych, środowiskowych i kulturowych. Efektami rewitalizacji m.in. miało być: uporządkowanie przestrzeni województwa, wzrost atrakcyjności inwestycyjnej regionu, ograniczenie inwestycji na terenach zielonych oraz rozwój rynku rewitalizacji. Z kolei w aktualizacji cytowanego dokumentu, opracowanej w 2013 roku⁶, problemy rewitalizacji ujęto w jednym z czterech priorytetów, którym jest „Przestrzeń”. Jednym z celów operacyjnych w tym obszarze jest „wysoki poziom ładu przestrzennego i efektywne wykorzystanie przestrzeni”. Kierunkiem działania dla tego celu jest „Rewitalizacja terenów i obiektów, w tym przemysłowych i zdegradowanych na tereny/obiekty o funkcjach społeczno-gospodarczych oraz zapewnienie ich dostępności”. Efektem działań to nadanie nowych funkcji terenom przemysłowym i zdegradowanym. Zakłada się także wsparcie inwestycji w zakresie zagospodarowania terenów przemysłowych i zdegradowanych traktując je jako obszary wymagające rewitalizacji. Szczególne miejsce i znaczenie rewitalizacji eksponuje się w „Porozumieniu” – tzw. Kontrakcie Regionalnym Województwa Śląskiego⁷ Porozumienie i zawarte w nim rekomendacje obejmują bowiem następujące obszary i jednocześnie cele zamierzone do zrealizowania: rewitalizację, reindustrializację i metropolizację. Działalność i powołanie Operatora traktuje się jako jeden z najważniejszych mechanizmów wsparcia rozwoju gospodarki regionu. W cytowanym dokumencie stwierdza się, że dla rewitalizacji niezbędnym jest wykorzystanie istniejącej już wiedzy i potencjału badawczego jednostek badawczo-rozwojowych, tworzących tzw. „system operatorski”, wspierający m.in. restrukturyzację górnictwa w obrębie zagospodarowania odpadów pogórnich, tworzenia nowych miejsc pracy oraz pozyskania środków finansowych z UE, przeznaczonych na finansowanie zadań rewitalizacyjnych⁸. Dla intensyfikacji i skuteczności procesów rewitalizacyjnych określono najważniejsze zadania i przedsięwzięcia organizacyjne eksponując w nich rolę Śląskiego Regionalnego Operatora. Wskazano na konieczność trwałego i efektywnego finansowania takiej działalności. Podkreślono konieczność łączenia potrzeb samorządów oraz przedsiębiorców w działalności Operatora, co umożliwi realizację strategii rozwoju Regionu.

Analiza dokumentów strategicznych wskazuje, że procesy rewitalizacji, realizowane są w złożonych konfiguracjach organizacyjnych, przy wykorzystywaniu wielu źródeł finansowania, wymagają wypracowywania nowych modeli biznesowych, gdzie pojawiają się operatorzy tych procesów, partnerzy biznesowi i organizacje publiczne (w tym samorządowe) oraz podmioty naukowe. Modele biznesowe oparte na szeroko zakrojonej współpracy wymagają wypracowania kluczowych założeń funkcjonowania operatorów rewitalizacji. Przykłady skutecznego opracowania i zastosowania takich modeli można znaleźć w wielu krajach Unii Europejskiej⁹.

⁵ *Strategia*, op.cit., s. 94-95.

⁶ *Strategia rozwoju województwa śląskiego. „Śląskie 2020 +”*, op.cit., s. 99.

⁷ *Porozumienie na rzecz zintegrowanej polityki rozwoju województwa śląskiego*, Katowice 2016, s. 3.

⁸ Tamże, s. 25.

⁹ A. Ostrega, *Organizacyjno-finansowe ..*, op.cit., s. 87-127.

3. Metodyka badań

Jak już wspomniano opracowany model Operatora powstał w wyniku prac Zespołu Badawczego reprezentującego Politechnikę Śląską, Główny Instytut Górnictwa i Haldex SA (regionalny lider w obszarze rewitalizacji). Przyjęta i aplikowana metodyka badań (rys. 1).

Rys. 1: Schemat zastosowanej metodyki badań



Źródło: opracowanie własne.

Opierała się głównie na wieloetapowych pracach eksperckich. W pogłębionych badaniach dotyczących identyfikacji potrzeb i problemów rewitalizacji wykorzystano i zweryfikowano informacje z wielu baz danych (w tym ekspertyz geologicznych) oraz obserwacji z wizji lokalnych. Korzystano także z metod oceny efektywności inwestycji dla projektów studiów wykonalności zagospodarowania zdegradowanych terenów, analizowano informacje przestrzenne i dokumentacje regionalne i gminne, a także systemy informatyczne mapowania i charakterystyki zdegradowanych terenów. Zastosowano elementy benchmarkingu strategicznego oraz analizę komparatywną, aplikowano badając doświadczenia brytyjskie, niemieckie, hiszpańskie i francuskie w zakresie rewitalizacji. Dla opracowania modeli biznesu wykorzystano analizy strategiczne (w tym strategię regionalną)¹⁰ i metodykę modelowania biznesowego. Koncentrowano na tych aspektach tworzenia wartości przez modele biznesu, które związane są z innowacjami¹¹, ochroną środowiska¹² i szeroko rozumianą współpracą¹³. W budowie modelu Operatora wykorzystano elementy modeli biznesu opracowanych przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura¹⁴ oraz K. Prahalada i M. S. Krishnana¹⁵. Analiza projektów UE, środków budżetowych i samorządu terytorialnego, a także komercyjnych instrumentów finansowych umożliwiły kompozycję finansowania Operatora.

¹⁰ J. Brzóska., S. Olko, *Conception and Implementation of Regional Innovation Strategy Based on Smart Specializations of Śląskie Voivodship*, Barometr Regionalny, 2017, t. 15, Nr 1, s. 43-55.

¹¹ A. Szał, *Knowledge Infrastructure For Innovation Ecosystem In The Silesian Voivodeship*. Conference: Carpathian Logistics Congress (CLC) Location: Cracow, Poland 2013.

¹² A. Janik, *The role of environmental life cycle costing in sustainability assessment of the technologies*. 16th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM2016. SGEM2016 Conference Proceedings, Book 5, Vol. 3, Albena, Bulgaria 2016, s. 677-684.

¹³ L. Knop, *The process of cluster management*, [w:] W. Sroka, Š. Hittmár (red.), *Management of network organization. Theoretical problems and dilemmas in practice*, Springer 2015, s. 105-120.

¹⁴ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych*, Podręcznik Wizjonera, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 18-48

¹⁵ C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *New Age of Innovation*, Mc Graw Hill, 2008, s. 15 -29.

4. Podstawy i uwarunkowania budowy modelu biznesu rewitalizacji

Projektowany model biznesu opracowany został na podstawie studiów teoretycznych jak i doświadczeń w modelowaniu biznesowym. Dla podjętej problematyki pracy ważny jest ten obszar badań, który dotyczy zagadnień tworzenia wartości w koncepcjach modeli biznesu mających zastosowanie w szeroko rozumianej rewitalizacji. Prowadzone badania¹⁶ wskazują na różnorodność podejść, koncepcji i definicji¹⁷ Model biznesu można rozumieć jako system konfiguracji zasobów i wzajemnie zależnych działań skoncentrowanych na tworzeniu wartości. To właśnie zdolność do tworzenia wartości, a w konsekwencji osiągania przewag konkurencyjnych i generowania dochodu jest wyznacznikiem efektywnego modelu biznesu¹⁸. Według A. Osterwaldera i Y. Pigneura, badaczy reprezentujących pragmatyczną szkołę kreowania wartości „model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z wytworzonej wartości”¹⁹. Dla opracowania swojej koncepcji Autorzy wykorzystali doświadczenia czterystu siedemdziesięciu specjalistów, członków sieci Business Model Innovation Hub²⁰. W wielu innych pracach poświęconych modelom biznesu podkreśla się ich ścisłe związki z tworzeniem wartości dla klientów i przedsiębiorstwa²¹, podkreślane jest znaczenie konfiguracji czynników materialnych i niematerialnych w generowaniu wartości.²² Ujmując aspekt kompetencji i motywacji model biznesu można rozumieć także jako zbiór działań, sposobów ich organizacji i zasobów strategicznych niezbędnych do realizacji przez jednostkę swoich zainteresowań i motywacji oraz w celu tworzenia i przechwytywania w tym procesie wartości²³. Rolę innowacji w tworzeniu wartości w modelach biznesu eksponuje się w pracach J. Brzóska i M. Krannich^{24,25}, G. Hammel²⁶ a także C. K. Prahalad i M. S. Krishnan,²⁷ Koncepcje modeli biznesowych, w których wartość tworzona jest poprzez różnorodne innowacje, mają w przypadku problematyki rewitalizacji duże znaczenie. Charakterystyczne dla tej działalności są ekoinnowacje²⁸ i innowacje społeczne. Podkreślić należy, że w przypadku modeli biznesowych operatorów rewitalizacji tworzona przez nie wartość ma charakter wielowymiarowy. Obejmuje aspekty ekonomiczne ale także ekologiczne i społeczne

¹⁶ Por. J. Brzóska, *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.

¹⁷ W przeglądzie literatury przedmiotu ostatniej dekady znajdujemy ponad 100 definicji modelu biznesu.

¹⁸ R. Amit, C. Zott, *Value creation in e-business*, Strategic Manage Journal, 2001, 22, s. 493-520; J. Brzóska, D. Jelonek, *Koncepcja pomiaru wartości tworzonej przez aplikacje modeli biznesu. Podstawy teoretyczne i studium przypadku*. Przegląd Organizacji 2015 nr 9, s. 48-55.

¹⁹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook of Visionaries, Game Changers and Challengers*, Strategyer Series, Wiley 2010, s. 26-29.

²⁰ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie ...*, *op.cit.*, s. 18.

²¹ C. Zott, R. Amit, *Business Model Design: An Activity System Perspective*, Long Range Planning, 2010, 43 (2-3), s. 216-226; B. Skowron-Grabowska, *Business Models in Transport Services*. Przegląd Organizacji, 2014 nr 1, s.35-39.

²² F. Newth, *Business Models and Strategic Management. A New Integration*, Business Expert, New York 2012, s. 8-12.

²³ S. Svejnova, M. Planellas, L. Vives, *An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom*, Long Range Planning, 2010, 43 (2-3), s. 408-430.

²⁴ M. Krannich, J. Brzóska, *Modele biznesu innowacyjnej energetyki*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Zeszyt: 280, s.7-20.

²⁵ J. Brzóska, *Innowacje jako ...*, *op.cit.*, s. 136 i dalsze.

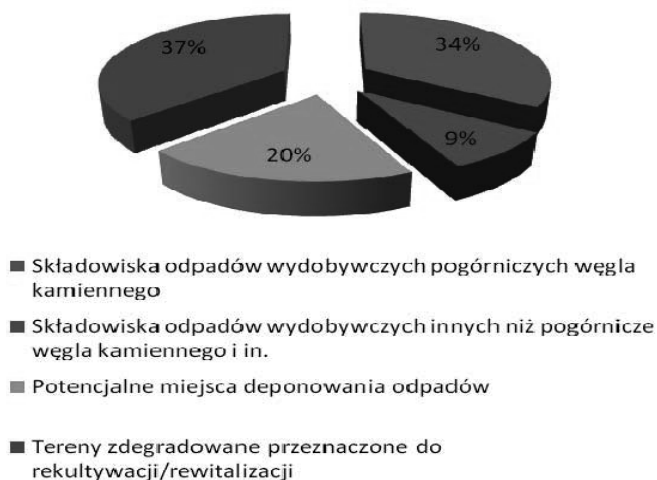
²⁶ G. Hamel, *Leading the revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2002, s. 59-68.

²⁷ C.K. Prahalad, M.S., Krishnan, *New Age ...*, *op.cit.*, s. 15-29.

²⁸ J. Baran, A. Janik, A. Ryszko, M. Szaraniec, *Eco-innovation in the V4 countries –performance, drivers, barriers and progress towards circular economy*, Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference, Education Excellence and Innovation. Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, Vienna, Austria, 3-4 May 2017, s. 3258-3275.

Do najważniejszych uwarunkowań projektowanego modelu biznesu zaliczyć można charakter i wielkość terenów wymagających rekultywacji. Ich wielkość kreuje popyt na usługi (produkty) Operatora i determinuje także charakter tych usług (wyróżnianie produktowe, oryginalność produktu). Województwo śląskie jest jednym z europejskich regionów o największej liczbie i znacznej powierzchni terenów poprzemysłowych, w tym zdewastowanych i zdegradowanych. Z przeprowadzonej analizy, na podstawie Otwartego Regionalnego Systemu Informacji Przestrzennej, Strategii Regionalnych Inwestycji Terytorialnych subregionów, uzupełnionych przez dodatkowe bazy danych dotyczących władających terenami, wynika, że tereny, które mogą być przedmiotem zainteresowania Operatora obejmują prawie 7 tys. ha. Łączna powierzchnia obiektów unieszkodliwiania odpadów pogórnich węgla kamiennego wynosi około 2,5 tys. ha, a pozostałe tereny poprzemysłowe, w tym zdegradowane i zdewastowane to ponad 4 tys. ha.

Rys. 2: Struktura terenów poprzemysłowych w województwie śląskim



Źródło: Opracowanie własne.

Analizując cztery rodzaje terenów zdegradowanych w województwie śląskim (Rys.2), można stwierdzić, że najwięcej jest terenów do rewitalizacji (2491,75 ha), następnie składowisk odpadów pogórnich węgla kamiennego (2341,16 ha) oraz potencjalnych miejsc do deponowania odpadów (1441,71 ha) i składowisk odpadów innych niż pogórnich (603,49 ha). Badania potrzeb rewitalizacji w poszczególnych miastach województwa wykazały, że w aż 23 miastach do pilnej rewitalizacji ponad 100 ha zdegradowanych terenów. Swoistymi „liderami” najbardziej zniszczonych ekologicznie śląskich miast są: Katowice, Knurów, Jastrzębie Zdrój, Bytom, Tarnowskie Góry, Zabrze i Rybnik. W tych miastach powierzchnia terenów wymagających rewitalizacji przekracza 300 ha, a wiele z nich to prawdziwe „bomby ekologiczne” – toksyczne dla gleby, powietrza i wód gruntowych. Wiele z tych terenów bezpośrednio graniczy z domami czy nawet z osiedlami mieszkaniowymi.

Już te wybrane z szerokiego spektrum przeprowadzonych badań wielkości dotyczące zdegradowanych terenów wskazują na skalę problemu, stąd rewitalizacja to wyzwanie przed którym stoi Region. Rozwiązanie tego znaczącego dla województwa śląskiego problemu szacować można na co najmniej 20 lat, stąd opracowanie i wdrożenie modelu Regionalnego Operatora jest ważne i w pełni uzasadnione.

5. Struktura i funkcje Modelu Biznesu Regionalnego Operatora Rewitalizacji

Opracowując model biznesu Operatora (rysunek 3) uwzględniano przede wszystkim skalę potrzeb rewitalizacji oraz potencjał województwa śląskiego. Analizowano także doświadczenia rewitalizacji regionów wybranych krajów UE (praktyka Francji i Niemiec to zastosowanie modelu rewitalizacji z wykorzystaniem operatorów na poziomie regionalnym, natomiast doświadczenia Wielkiej Brytanii i Hiszpanii to aplikacja modelu Operatora Rewitalizacji na poziomie krajowym) oceniając je w aspekcie aplikacji dla polskich warunków. Proponowane rozwiązanie dotyczy jednego z regionów najbardziej zdegradowanych w Europie i może być wykorzystane w innych regionach naszego kraju. Opracowana koncepcja modelu biznesu łączy w sobie współczesne aspekty zarządzania projektami, sieciami i innowacjami.

Rys. 3: Regionalny Model Operatora Rewitalizacji



RDOŚ– Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska
 WIOŚ – Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska
 Źródło: Opracowanie własne.

System zarządzania Operatora obejmuje następujące założenia:

- **instytucjonalne**, wskazując podmioty uczestniczące w systemie operatorskim;
- **formalno-prawne**, obejmujące ramy i zakres powołania Operatora Rewitalizacji;
- **organizacyjne**, określające role i funkcje podmiotów powołujących, kontrolujących, wspomagających i doradzających Operatorowi Rewitalizacji;
- **finansowe**, opisujące zasady finansowania działalności Operatora Rewitalizacji oraz projekty rewitalizacji

Model przedstawiony został w formie docelowej. Założenia instytucjonalne Operatora Rewitalizacji ujęto w tabeli 1.

Tabela 1: Założenia instytucjonalne Operatora Rewitalizacji

ORGANIZATOR
<p>Regionalna Rada Rewitalizacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Przewodniczący: Pełnomocnik Ministerstwa Rozwoju – V-ce Przewodniczy: Wojewoda, Marszałek Województwa – Członkowie: gminy, podmioty władające terenami zdegradowanymi (w tym spółki SP) <p>Podlega mu Regionalny Operator Rewitalizacji</p>
OPERATOR
<ul style="list-style-type: none"> – WZA OPERATORA REWITALIZACJI: Ministerstwo Rozwoju, Urząd Marszałkowski, Urząd Wojewódzki – Regionalny Operator Rewitalizacji: nowa organizacja lub bazująca na majątku istniejącej firmy. Operator posiada osobowość prawną i niezależność finansową, wyznacza, koordynuje i realizuje prace operacyjne
PODMIOTY WSPIERAJĄCE
<ul style="list-style-type: none"> – Sieć współpracy B+R – skupia jednostki naukowe i uczelnie wyższe, ściśle współpracujące w Oddziałami wojewódzkimi – Jednostki certyfikujące – jednostki odpowiedzialne za procesy certyfikacji produktów i usług – Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska; Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska – Opcjonalnie Regionalny Społeczny Komitet Rewitalizacji – organizacja społeczna, grupująca m.in. przedstawicieli powiatów, gmin oraz przedstawicieli mieszkańców terenów zdegradowanych

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 2 przedstawiono założenia formalno-prawne dla Operatora Rewitalizacji.

Tabela 2: Założenia formalno-prawne dla Operatora Rewitalizacji

ORGANIZATOR
<ul style="list-style-type: none"> – Powołanie Regionalnego Operatora Rewitalizacji na bazie nowej firmy lub firmy istniejącej (posiadającej odpowiedni potencjał produkcyjny, kompetencje w obszarze rewitalizacji i zagospodarowania odpadów oraz potencjał wiedzy) wraz z przekazaniem kluczowych regionalnych baz wiedzy, priorytetów strategicznych projektów regionalnych wraz z określeniem początkowego budżetu, majątku i zasobów. – Powołanie sieci współpracy B+R – Nawiązanie współpracy z laboratoriami i instytucjami certyfikującymi – Nawiązanie współpracy z RDOŚ; WIOŚ – W dalszej kolejności powołanie Regionalnego Społecznego Komitetu Rewitalizacji

Źródło: opracowanie własne

Założenia organizacyjne (funkcjonalne) przedstawia tabela 3.

Tabela 3: Założenia organizacyjne dla Operatora Rewitalizacji

ORGANIZATOR
<p>Regionalna Rada Rewitalizacji pełni rolę strategiczną planistyczną, inicjującą, kontrolną, monitorującą, mediacyjną i finansową. Szczegółowo Rada Rewitalizacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – występuje do odpowiednich organów władzy publicznej w zakresie inicjatyw ustawodawczych dla rewitalizacji; – opracowuje we współpracy z pomiotami wspierającymi politykę współpracy z interesariuszami rewitalizacji; – zatwierdza pakiety strategicznych projektów i kierunki działania Operatora; – przygotowuje mapy obszarów problemowych do rewitalizacji; – zatwierdza propozycje regionalnych map skonsolidowanych działań rewitalizacyjnych; – dba o zgodność procesów rewitalizacji z planami zagospodarowania przestrzennego; – koordynuje regionalny systemu rewitalizacji opartego o aktualne bazy danych; – inicjuje i wspiera procesy zakupów i umów powierniczych oraz procesy pozyskiwania środków finansowych dla działań wykonywanych przez Operatora Rewitalizacji; – posiada prawa do interwencji publicznej w ramach procesów rewitalizacji (m.in. Inicjowanie procesów sprzedaży lub powiernictwa terenów zdegradowanych Operatorowi, dbanie o równowagę celu publicznego i komercyjnego w procesach rewitalizacji); – monitoruje realizację zadań wykonywanych przez Operatora, w tym za pomocą audytu rewitalizacji; – jest mediatorem w sytuacjach kryzysowych i konfliktowych; – współpracuje z siecią B+R+I dla uzyskania najlepszych rozwiązań technologicznych oraz wdrożenia najlepszych praktyk w procesach rewitalizacji; – współpracuje z jednostkami certyfikującymi i Regionalnym Społecznym Komitetem Rewitalizacji;
OPERATOR
<p>Regionalny Operator Rewitalizacji realizuje w systemie operatorskim funkcje operacyjne, a kluczowymi czynnikami sukcesu są działania w obszarach:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Portfela strategicznego: <ul style="list-style-type: none"> ✓ przygotowanie propozycji regionalnych map skonsolidowanych działań rewitalizacyjnych ✓ przygotowanie propozycji regionalnych pakietów projektów strategicznych ✓ przygotowanie projektów planistycznych ✓ przygotowanie obszarów strategicznej interwencji państwa / rewitalizacja ✓ stworzenie centrum zarządzania projektami rewitalizacji z wykorzystaniem operatorskiego algorytmu standardowych procedur procesu rewitalizacji; ✓ aplikowanie standardowych procedur zapewniających stosowanie nowoczesnych technologii i „obiegu zamkniętego”; – Efektu skali i synergii: <ul style="list-style-type: none"> ✓ rozwój regionalnych baz danych o terenach podlegających rewitalizacji w ścisłej współpracy z właścicielami baz, administracją regionalną i instytucje B+R (W woj. śląskim jest wojewódzka baza danych o terenach przemysłowych i górniczych (OPI-TPP); ✓ zakup lub umowy powiernictwa terenów zdegradowanych oraz sprzedaż lub przekazanie terenów zrewitalizowanych (w tym sprzedaż terenów umożliwiającą uzyskiwanie dochodów na dalsze zakupy zdegradowanych terenów); ✓ pozyskiwanie środków finansowych pomocowych i komercyjnych, montaż finansowy dla projektów rewitalizacji; ✓ zbudowanie partnerstw z instytucjami finansowymi; ✓ wykorzystanie środków pomocowych dla rozwoju Operatora i aktywizacji MŚP i sieci współpracy ✓ pozyskanie sieci kooperantów i zasobów dla technicznej realizacji rewitalizacji oraz wdrożenie efektywnego modelu budowania partnerstw; ✓ rozwój kompetencji i tworzenie PPP z wykorzystaniem instrumentów finansowych (np. emisja obligacji); ✓ optymalizacja wykorzystania zasobów kapitałowych i logistycznych oraz kapitału ludzkiego (wsparcie restrukturyzacji sektora górnictwa węgla kamiennego); ✓ wypracowanie dokumentacji organizacyjnej dla sprawnego prowadzenia projektów rewitalizacji tj. szablonów dokumentów i standardów szczegółowych w aspekcie prawnym i finansowym;

<p>– Rozwój i innowacje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ stworzenie i rozwój sieci współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi zdolnej do kreowania innowacyjnych rozwiązań w przedmiocie prowadzonej działalności Operatora; ✓ tworzenie konsorcjów dla realizacji projektów B+R+I; ✓ rozwój innowacji procesowych, produktowych i organizacyjnych; ✓ absorpcja i dyfuzja innowacji w obszarze rewitalizacji; ✓ wdrożenie koncepcji benchmarkingu i analizy trendów technologicznych w obszarze rewitalizacji; ✓ wykreowanie think tanku wokół problematyki rewitalizacji.
PODMIOTY WSPIERAJĄCE
<ul style="list-style-type: none"> – Regionalny Społeczny Komitet Rewitalizacji – Komitet Rewitalizacji stanowi forum współpracy i dialogu interesariuszy z organami gminy w sprawach dotyczących przygotowania, prowadzenia i oceny rewitalizacji oraz pełni funkcję opiniodawczo-doradczą wójta, burmistrza albo prezydenta miasta. – Sieć współpracy B+R – wykorzystanie potencjału instytucji naukowych, uczelni i innych jednostek badawczych do prowadzenia wspólnie z Operatorem badań przemysłowych i prac rozwojowych w warunkach rzeczywistych, służących wypracowaniu nowych technologii, produktów i usług oraz zintegrowanych przedsięwzięć w ramach obiegu zamkniętego – Jednostki certyfikujące – Badania, pomiary, próbki, procedury, normy w celu wydania certyfikatów, poświadczeń procedur oraz dokumentowania wyników. – RDOŚ; WIOŚ – zajmujące się monitoringiem i priorytety terenów problemowych w rejonach oraz realizację polityki ochrony środowiska w zakresie: zarządzania ochroną przyrody, w tym m.in. obszarami Natura 2000

Źródło: opracowanie własne

Zasady finansowania Operatora dotyczą finansowania jego działalności operacyjnej i inwestycyjnej. Podzielić je można na wewnętrzne i zewnętrzne.

Jednymi z najważniejszych źródeł zewnętrznych finansowania Operatora są środki pomocowe. Środki te pochodzą z następujących programów i działań:

- Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego. W szczególności chodzi tu o środki pochodzące z dwóch rodzajów działań. Pierwsze działanie to „Poprawa warunków rozwoju MŚP”. Drugi to „Rewitalizacja obszarów zdegradowanych”. Wsparcie finansowe dotyczyć będzie kompleksowych działań mających na celu przywrócenie do życia zdegradowanych społecznie, gospodarczo i środowiskowo obszarów poprzez przywrócenie im starej lub nadanie nowej funkcji.
- Program Infrastruktura i Środowisko. Wspierane będą działania których głównym celem jest rekultywacja terenów zdegradowanych lub zdewastowanych i remediacja terenów zanieczyszczonych.
- Finansowanie z Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI). Możliwe są pożyczki tego Banku na programy ochrony środowiska co jest przedmiotem działalności Operatora
- Krajowe i regionalne środki celowe z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Finansowanie przeznaczone jest na ograniczenie negatywnego oddziaływania na środowisko oraz przywrócenie do ponownego użytkowania terenów zdegradowanych poprzez rekultywację, w tym remediację, wraz z usuwaniem odpadów.
- Program Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Katowicach pn. „Gospodarka odpadami i ochrona powierzchni ziemi”. Finansowanie przeznaczone jest na inwestycje mające na celu minimalizację ilości powstających odpadów, wzrost wtórnego wykorzystania i ograniczenie składowania pozostałych odpadów, rewitalizację terenów poprzemysłowych oraz zadania związane z rolnictwem ekologicznym. Wsparcie finansowe z tego funduszu mogą także otrzymać inwestycje z zakresu gospodarki odpadami, dofinansowane ze środków zagranicznych.

Innym ważnym źródłem finansowania zewnętrznego to emisja obligacji, które może emitować Operator wspólnie z gminami (obligacje komunalne) lub samodzielnie (obligacje korporacyjne):

- Obligacje komunalne. Dzięki emisji obligacji komunalnych gminy, powiaty, województwa mogą pozyskać kapitał bezpośrednio na rynku, a środki uzyskane w ten sposób wykorzystać na różne cele w tym na projekty rewitalizacyjne, które w przypadku Województwa Śląskiego realizować będzie Operator. Polskie prawo przyznaje zdolność do emitowania obligacji jednostkom samorządu terytorialnego. Emitentami mogą być także spółki celowe (nowe), np. gminy wspólnie z Operatorem w Partnerstwie Publiczno-Prywatnym mogą tworzyć takie Spółki.
- Obligacje korporacyjne. Ten rodzaj obligacji mogą być emitowane przez podmioty prowadzące działalność gospodarczą, posiadające osobowość prawną. Operator spełniać będzie wymogi prawne emitenta określone w ustawie o obligacjach.

Do wewnętrznych źródeł finansowania Operatora zaliczyć można :

- Przychody ze sprzedaży zrewitalizowanych terenów Sprzedaż dotyczy terenów objętych umową powierniczą zawartą z Organizatorem, czy też terenów wniesionych przez Organizatora w drodze aportu. Obejmuje ona także tereny zakupione od Organizatora lub od innych właścicieli. Preferowani nabywcy to inwestorzy deklarujący wykorzystanie tych terenów dla przedsięwzięć biznesowych, tworzących miejsca pracy. Nabywcami mogą być ponadto inne organizacje i osoby fizyczne.
- Przychody z usług rewitalizacji wykonywanych przez Operatora dla Organizatora lub innego klienta. Sytuacja taka ma miejsce w przypadku braku możliwości przejęcia terenu na własność przez Operatora. Spowodowane to być może np. korzystniejszym finansowaniem rewitalizacji danego obiektu gdy beneficjentem środków pomocowych może być wyłącznie gmina, a także istnieje możliwość finansowania rewitalizacji emisją obligacji komunalnych.
- Przychody ze sprzedaży produktów odzysku i recyklingu oraz wytworzonych nowych produktów W wyniku procesów rewitalizacji pozyskuje się produkty wykorzystywane w energetyce i drogownictwie, których sprzedaż obniża koszty rekultywacji.
- Przychody ze sprzedaży (część przypadająca Operatorowi) terenów zrewitalizowanych w ramach Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. Operator z gminą i ewentualnie Inwestorem tworzy wspólne przedsięwzięcie rewitalizacji finansując je środkami pomocowymi, emisją obligacji oraz kapitałem prywatnym. Zrewitalizowany teren w całości lub części zostaje sprzedany. W tym zakresie można wykorzystać środki pochodzące z Polskiego Funduszu Rozwoju na rzecz konkurencyjnej gospodarki w obszarze inwestycji infrastrukturalnych.
- Zmniejszenie kosztów wynikające ze zwolnień z opłat lokalnych na Wniosek Operatora. Gmina może wydać Uchwałę o zwolnieniu z opłat lokalnych terenów poddanych rewitalizacji. To samo dotyczy opłat za wieczyste użytkowanie nieruchomości od Skarbu Państwa.

W modelu finansowania starano się znaleźć możliwie szerokie spektrum finansowania co powinno przyczynić do jego trwałości a więc znaczącego zmniejszenia ryzyka działalności Operatora Rewitalizacji.

6. Zakończenie

Województwo śląskie należy do najbardziej zdegradowanych regionów Unii Europejskiej. W takiej sytuacji niezwykle ważne są skuteczne przedsięwzięcia umożliwiające odzyskiwanie terenów i ich zagospodarowanie. Przedstawiony model regionalnego operatora rewitalizacji stanowi nowatorski – w polskich – warunkach przedsięwzięcie. Dla jego opracowania wykorzystano doświadczenia rewitalizacji zdegradowanych terenów takich krajów, jak: Wielka Brytania, Francja, Hiszpania i Niemcy, ale także eksplorowano możliwości wynikające z aktualnej proekologicznej i innowacyjnej polityki UE. Działalność Operatora pozwoli na uporządkowanie przestrzeni województwa śląskiego przez właściwy dobór funkcji dla terenów poprzemysłowych, co ma znaczenie dla realizacji strategii Regionu. Przyczyni się także do poprawy jakości środowiska naturalnego i ograniczenia inwestycji na terenach zielonych. Operator umożliwi pozyskiwanie nowych terenów inwestycyjnych co przełoży się na wzrost atrakcyjności gospodarczej Górnego Śląska. Z pewnością taka polityka wpłynie na rozwój rynku rewitalizacji dający nowe miejsca pracy oraz wzrost

kwalifikacji pracowników, stanowiąc wsparcie dla restrukturyzacji górnictwa. Stanowić będzie on ważne centrum współpracy pomiędzy sferą nauki i biznesu oraz administracją samorządową. Warunkiem skuteczności Operatora Regionalnego jest zapewnienie finansowania jego działalności. Wewnętrzne źródła dopływu środków finansowych związane są z cyklem obejmującym rewitalizację, a następnie sprzedaż zagospodarowanego terenu, co zapewni środki na zakup następnych, zdegradowanych terenów przeznaczonych do rewitalizacji. Przychody pochodzić będą także ze sprzedaży odzyskiwanych surowców (głównie węgla). Finansowanie zewnętrzne zapewnić mogą wskazane, różne fundusze, zarówno pomocowe, jak i komercyjne. Na koniec warto stwierdzić konkluzyjnie, że Operator Rewitalizacji może pełnić rolę Partnera, Eksperta i Powiernika władz rządowych i samorządowych w zakresie rewitalizacji, być Inicjatorem wielu form współpracy, a także znaczącym Pracodawcą w regionie, pełniąc przy tym rolę Innowatora w zakresie tworzenia nowych rozwiązań organizacyjnych, zarządczych i produktowych.

Literatura

1. Amit R., Zott C.: *Value creation in e-business*. "Strategic Manage Journal", 22, 2001.
2. Baran, J.; Janik, A; Ryszko, A.; Szafraniec M.: *Making eco-innovation measurable – are we moving towards diversity or uniformity of methods and indicators?* SGEM2015 Conference Proceedings, Book 2, Vol. 2, 2016.
3. Brzóska J.: *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
4. Brzóska J., Jelonek D., *Koncepcja pomiaru wartości tworzonej przez aplikacje modeli biznesu. Podstawy teoretyczne i studium przypadku*. „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2015.
5. Brzóska J., Olko S.: *Conception and Implementation of Regional Innovation Strategy Based on Smart Specializations of Śląskie Voivodship* "Barometr Regionalny" t.15, Nr 1, 2017.
6. Hamel, G.: *Leading the revolution*. Harvard Business School Press, Boston, USA 2002.
7. Janik A., *The role of environmental life cycle costing in sustainability assessment of the technologies*. 16th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM2016. SGEM2016 Conference Proceedings, Book 5, Vol. 3, Albena, Bulgaria 2016
8. Krannich M., Brzóska J., *Modele biznesu innowacyjnej energetyki*, *Studia Ekonomiczne*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Zeszyt:280,s.7-20.
9. Knop L.: *The process of cluster management*, [w:] W. Sroka, Š. Hittmár: *Management of network organization. Theoretical problems and dilemmas in practice*, Springer 2015
10. Neill W.J.V, Schlappa H.: *Future Directions for the European Shrinking City*. Routledge, New York 2016.
11. Newth F.: *Business Models and Strategic Management. A New Integration*, "Business Expert", New York 2012, s. 8-12.
12. Osterwalder A., Pigneur Y.: *Business Model Generation: A Handbook of Visionaries. Game Changers and Challengers*. Strategyzer Series, Wiley 2010.
13. Osterwalder A., Pigneur Y.: *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik Wizjonera*. Helion, Gliwice 2012.
14. Ostręga A.: *Organizacyjno-finansowe modele w regionach górniczych*. Wydawnictwo Akademii Górniczo Hutniczej im. Stanisława Staszica, Kraków 2013
15. *Porozumienie na rzecz zintegrowanej polityki rozwoju województwa śląskiego*, Katowice 2016.
16. Prahalad C.K., Krishnan M.S.: *New Age of Innovation*, Mc Graw Hill, 2008.
17. Skowron – Grabowska B.: *Business Models in Transport Services*. "Przegląd Organizacji", nr 1, 2014.
18. *Strategia rozwoju województwa śląskiego*. „Śląskie 2020” Katowice 2010;
19. *Strategia rozwoju województwa śląskiego*. „Śląskie 2020 +” Katowice 2013.

20. *Strategia zagospodarowania odpadów wydobywczych na lata 2017-2026 w ramach przedsięwzięcia priorytetowego Kontraktu Terytorialnego województwa śląskiego i przywracania terenów zdegradowanych do użytku społeczno-gospodarczego. Studium potencjału dla przedsięwzięć priorytetowych terenów Śląska*. Praca zbiorowa: Haldex SA, Politechnika Śląska, GIG, Katowice 2017. Autorzy byli uczestnikami tego projektu.
21. Svejenova S., Planellas M., Vives L.: *An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom*, Long Range Plann, 43 (2-3), 2010.
22. Szmal A.: *Knowledge Infrastructure For Innovation Ecosystem In The Silesian Voivodeship*. Conference: Carpathian Logistics Congress (CLC) Location: Cracow, Poland 2013.
23. Zott C., Amit, R.: *Designing your future business model: An activity system perspective*, Long Range Plann, 43, 2010.

Summary

BUSINESS MODEL OF THE REGIONAL REVITALIZATION OPERATOR – A COMPONENT OF THE SILESIAN REGION DEVELOPMENT STRATEGY

The industrialization and urbanization conducted without respecting the rules of the environment has led to the destruction and degradation of many areas. The need of their revitalization especially in industrialized regions is a very important social and economic problem. Such regions include Silesian Voivodeship. The aim of this article is to present the concept of the regional business model of the revitalization operator resulting from research conducted by the scientific and industrial consortium. The macroeconomic and regional conditions of the operation of the revitalization operator were characterized. The role of the Operator as an element of the Region's development strategy was indicated. The structure of the revitalization operator business model and the source of financing of its activity were presented.

CZEŚĆ IV

**ANALIZA DETERMINANT
ORAZ EFEKTÓW
PROCESÓW RESTRUKTURYZACJI
PRZEDSIĘBIORSTW**

Marek Dziura

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Ewa Zieleniec

Koło Naukowe Controllingu i Finansów

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO ALTERNATYWA DLA JEGO UPADŁOŚCI

Streszczenie

Obowiązujące Prawo restrukturyzacyjne reguluje zasady prowadzenia przez sądy restrukturyzacyjne czterech autonomicznych procedur restrukturyzacyjnych. Wprowadza też szereg bardzo istotnych zmian do ustawy Prawo upadłościowe. Poza tym nowelizacja wprowadza ważne zmiany do Kodeksu spółek handlowych i szeregu innych ustaw.

Potrzeba zmian przepisów Prawa upadłościowego i naprawczego była podkreślana wielokrotnie. W literaturze prawa zwracano uwagę na przewlekłość i nieefektywność postępowań upadłościowych, wadliwe skonstruowanie przepisów prawa naprawczego praktycznie wykluczające możliwość skutecznego przeprowadzenia tego postępowania, zbyt rygorystyczne sformułowanie przepisów o niewypłacalności przedsiębiorców, a także brak zagwarantowania wierzycielom możliwości rozstrzygnięcia o istotnych sprawach dotyczących przedsiębiorstwa prowadzonego przez niewypłacalnego dłużnika.

Artykuł ma na celu przedstawienie alternatywnego podejścia przedsiębiorstw w przypadku zagrożenia ich egzystencji w postaci upadłości i wykorzystanie dostępnych procedur wynikających z nowych przepisów dotyczących restrukturyzacji.

* * *

1. Wprowadzenie

Przejęciowe kłopoty zdarzają się w każdym przedsiębiorstwie. Warto wiedzieć jak sobie z nimi radzić, jakie są sposoby aby uratować przedsiębiorstwo oraz umieć rozpoznać moment kiedy jest to już niemożliwe i znacznie lepiej ogłosić upadłość.

Jeszcze do niedawna ogłoszenie upadłości było pierwszą myślą, która pojawiała się w momencie kiedy incydentalne problemy przedsiębiorstwa zaczynały przybierać charakter permanentnych. Z pomocą przyszedł jednak ustawodawca na początku 2016 roku, kiedy to w życie weszło nowe prawo restrukturyzacyjne, które w znacznej mierze zmieniło dotychczas obowiązujące przepisy i dało nadzieję przedsiębiorstwom znajdującym się w ciężkiej sytuacji ekonomiczno-finansowej, jednak bez ogłaszania upadłości. Wychodząc naprzeciw potrzebom przedsiębiorców wprowadzono nowe rozwiązania, które mają pozwolić na przywrócenie przedsiębiorstwa do stanu normalnego funkcjonowania i uniknięcie ogłoszenia upadłości. Ustawodawca podjął próbę pogodzenia dwóch najczęściej rozbieżnych celów a więc zwiększenia skuteczności prowadzenia postępowań restrukturyzacyjnych przy jednoczesnym zachowaniu ochrony praw wierzycieli jako priorytetu.¹

2. Prawo upadłościowe

Wspomniane wyżej postępowanie upadłościowe zostało uregulowane w ustawie z dnia 28 lutego 2003 roku Prawo upadłościowe i reguluje ono zasady dochodzenia roszczeń od niewypłacalnych dłużników będących przedsiębiorcami jak i tych nieprowadzących działalności gospodarczej, skutki ogłoszenia upadłości oraz zasady umarzania zobowiązań. W Polsce postępowanie upadłościowe definiowane jest jako zbiorowe postępowanie wierzycieli podjęte pod nadzorem sądowym lub administracyjnym w celu dochodzenia roszczeń od niewypłacalnego dłużnika.²

Celem tego postępowania, zgodnie z art. 2 jest przede wszystkim zaspokojenie w jak najwyższym stopniu roszczeń wierzycieli, a dopiero w drugiej kolejności, jeżeli jest to możliwe, próba zachowania przedsiębiorstwa – dotychczasowego dłużnika. Zasada ta określa jest jako zasada optymalizacji postępowania. Nakazuje ona aby w pierwszej kolejności uwzględnić interes wierzycieli, gdyż celem samym w sobie nie może być zachowanie przedsiębiorstwa. Wynika z tego, że działania, które zostały uregulowane w tym akcie prawnym nie są ukierunkowane na próbę uratowania przedsiębiorstwa, które znajduje się w ciężkiej sytuacji finansowej, lecz mają na celu w pierwszej kolejności ochronę wierzycieli i zapewnienie im odzyska ich majątku.

Ustawodawca w art. 9b ustawy przyznaje jednak pierwszeństwo wnioskowi restrukturyzacyjnemu przed upadłościowym oraz w art. 9 zastrzega, że okresie od otwarcia postępowania restrukturyzacyjnego do jego zakończenia lub prawomocnego umorzenia nie można ogłosić upadłości przedsiębiorcy. Wskazuje to jednoznacznie na uprzywilejowaną pozycję tej metody. Odpowiedź na pytanie: kiedy więc zachodzą podstawy do ogłoszenia upadłości można znaleźć w dziale III ustawy Prawo upadłościowe, która wskazuje, iż dłużnik musi być niewypłacalny. Z kolei nowe Prawo restrukturyzacyjne kładzie większy nacisk nie na sam fakt naruszenia terminu na wykonanie zobowiązań pieniężnych, a na przyczyny zaistnienia takiego stanu rzeczy. Przedsiębiorca, który nie reguluje wymagalnych zobowiązań, nie musi zostać automatycznie uznany za niewypłacalnego. Najistotniejsza jest utrata samej zdolności do ich terminowego regulowania, a więc trwała utrata płynności finansowej.³ Zgodnie z ustawą sytuacja taka zaistnieje jeżeli nie będzie on posiadał zdolności do wykonywania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych i opóźnienie w ich wykonaniu przekraczać będzie 3 miesiące lub jeżeli przez okres 24 miesięcy wartość zobowiązań będzie większa od wartości majątku w stosunku do osób prawnych albo jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej (art. 11. Prawo upadłościowe). Jeżeli nie zaistnieją wymienione wyżej okoliczności wniosek o upadłość zostanie przez Sąd oddalony.

¹ M. Rybacka, K. Libiszewski, *Wpływ otwarcia restrukturyzacji na egzekucję i wykonywanie umów dłużnika*, Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2015.

² A. Jakubecki, F. Zedler, *Prawo upadłościowe i naprawcze. Komentarz*, Zakamycze, Kraków 2003, s. 23.

³ M. Rybacka, K. Libiszewski, *Nowe przesłanki wszczęcia postępowania upadłościowego*, Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2015

Podobnie będzie w sytuacji gdy nie zaistnieje zagrożenie utraty zdolności do wykonywania wymagalnych zobowiązań pieniężnych przez dłużnika w niedługim czasie. Wniosek zostanie oddalony również w sytuacji wskazanej w art. 12a oraz art. 13 czyli kolejno w razie gdy wiarygodność w całości była sporna przed złożeniem wniosku oraz jeżeli majątek dłużnika nie wystarczy na zaspokojenie kosztów postępowania lub wystarczy jedynie na to (oddalenie obligatoryjne).

Podmiotami uprawnionymi do złożenia wniosku są dłużnik lub każdy z jego wierzycieli osobistych, jednak dłużnik jest do tego zobligowany w terminie do 30 dni od chwili zaistnienia podstawy do ogłoszenia upadłości (art. 21. Prawo upadłościowe).

Na wniosek lub z urzędu Sąd może, po złożeniu wniosku o ogłoszenie upadłości dokonać zabezpieczenia na majątku dłużnika. Sąd orzeka o tym niezwłocznie (art. 36 ustawy). Rozpoznanie sprawy następuje przed Sądem na posiedzeniu niejawnym a postanowienie w sprawie musi zostać wydane przed Sądem w ciągu dwóch miesięcy od dnia złożenia wniosku.

Skutki ogłoszenia upadłości uregulowane zostały w art.57 ustawy, który stwierdza, iż upadły obowiązany jest do wskazania i wydania całego majątku, dokumentów dotyczących działalności a w szczególności ksiąg rachunkowych oraz udzielenia wszelkich wyjaśnień sędziemu-komisarzowi oraz syndykowi. Z dniem ogłoszenia upadłości zostaje też utracone prawo upadłego do zarządu oraz możliwość rozporządzania mieniem wchodzącym do masy upadłości a wszelkie czynności jakich dokona w tym zakresie będą nieważne.

Opisana powyżej instytucja upadłości powinna więc być dla przedsiębiorcy ostatecznością kiedy to nie uda się odbudować sytuacji w firmie za pomocą innych dostępnych prawnie środków. Mowa tu przede wszystkim o podjęciu próby restrukturyzacji, która to jest jedną z najbardziej skutecznych metod wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. W Polsce słowo to zaczęło na stałe funkcjonować w języku w latach 90-tych i do czasu obecnego powstały liczne jego definicje gdyż posiada ono wiele wymiarów i znaczeń. Pod pojęciem tym często rozumie się radykalną zmianę w co najmniej trzech wymiarach organizacji, to znaczy zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa.⁴ Restrukturyzacja może oznaczać również przemyślaną reorientację celów (misji) przedsiębiorstwa stosownie do zaszłych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego techniki organizacji, ekonomiki i kadr.⁵ Proces restrukturyzacji jest więc zbiorem działań mających na celu poprawę efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, w szczególności w sytuacjach kryzysowych.⁶ Restrukturyzację przedsiębiorstw należy więc ujmować jako zmianę stosunków wewnętrznych i relacji zewnętrznych przedsiębiorstwa z otoczeniem mającą na celu przystosowanie i poprawę jego działalności w nowych warunkach systemowych i realnych.⁷ W literaturze przedmiotu można odnaleźć również wiele propozycji dotyczących podziału restrukturyzacji, m.in.: rozwojowa, adaptacyjna, naprawcza⁸ czy kreatywna, antycypacyjna, adaptacyjna i naprawcza⁹, jak również przedmiotowa lub podmiotowa¹⁰

⁴ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 30.

⁵ A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 21.

⁶ *Postępowanie restrukturyzacyjne. Komentarz praktyczny*, Red. A. Głowacki, SSR C. Zalewski, „Prawo Sądowe” 2016, s. 4.

⁷ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 43.

⁸ W. Gabrusewicz, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, Przegląd Organizacji 1999, Nr 3.

⁹ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 23.

¹⁰ B. Pełka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1994, s. 7.

Podsumowując powyższe definicje jak i typologie należy podkreślić, że wspólnym mianownikiem definicji pojęcia restrukturyzacji jest to, że obejmuje ona wszystkie obszary (w tym: cele, funkcje, struktury, procesy) w przedsiębiorstwie przy założeniu różnej „głębokości” zmian.¹¹

3. Zmiany w przepisach o upadłości i restrukturyzacji

Ustawodawca dostrzegając liczne zalety narzędzia jakim jest restrukturyzacja zdecydował się na nowelizację prawa w tym zakresie. Zmianę podejścia do restrukturyzacji możemy zauważyć już w samej organizacji przepisów – w miejsce ustawy, która obowiązywała do tej pory Prawo upadłościowe i naprawcze – powstały dwa nowe, odrębne akty prawne – Prawo restrukturyzacyjne i Prawo upadłościowe.

Potrzeba zmian Prawa upadłościowego i naprawczego była podkreślana niejednokrotnie. W literaturze prawa zwracano uwagę przede wszystkim na przewlekłość i nieefektywność postępowań oraz złe skonstruowanie przepisów prawa właściwie wykluczające możliwość skutecznego przeprowadzenia tego postępowania a także nazbyt rygorystyczne ujęcie przepisów o niewypłacalności przedsiębiorców.¹² Ustawa Prawo restrukturyzacyjne jest adresowana do przedsiębiorców/dłużników niewypłacalnych lub zagrożonych niewypłacalnością. Jej celem jest uniknięcie ogłoszenia upadłości przez umożliwienie zawarcia układu z wierzycielami, a w przypadku postępowania sanacyjnego – również przez przeprowadzenie działań sanacyjnych przy zabezpieczeniu słusznych praw wierzycieli.¹³ Restrukturyzacja finansowa ma służyć osiągnięciu takiej struktury zadłużenia i kapitału, która umożliwiłaby przedsiębiorstwu wdrożenie jego planów restrukturyzacji, terminową spłatę wszystkich powstających na bieżąco zobowiązań – czyli utrzymanie wypłacalności – oraz finansowanie reorientacji strategicznej tam, gdzie jest to potrzebne.¹⁴ Można wyróżnić cztery podstawowe cele restrukturyzacji: 1) opanowanie i zlikwidowanie przejawów kryzysu; 2) odbudowanie wsparcia grup interesu; 3) uzdrowienie przedsiębiorstwa oraz 4) rozwiązanie problemu finansowania przedsiębiorstwa w przyszłości.¹⁵ Metodę realizacji tych celów opracowali S. Slatter i D. Lovett, którzy dokonali identyfikacji podstawowych czynników pozwalających osiągnąć zamierzone efekty w restrukturyzacji. Obrazuje to poniższy rysunek.

W nowych regulacjach na pierwszy plan wysuwa się idea naprawy i oddłużenia. Razem z zasadą prymatu restrukturyzacji nad upadłością wprowadzono nowe narzędzia mające temu służyć. Jest to szczególnie widoczne m.in. w utworzeniu czterech nowych procedur restrukturyzacyjnych, tj. postępowania o zatwierdzenie układu, przyspieszonego postępowania układowego, postępowania układowego oraz postępowania sanacyjnego.¹⁶ Dzięki takiemu rozwiązaniu przedsiębiorca będzie mógł wybrać rozwiązanie najbardziej dopasowane do swojej sytuacji i celu jaki chce osiągnąć. Kolejną nowością jest również możliwość uzyskania przez przedsiębiorcę pomocy publicznej. Wprowadzono również pojęcie dłużnika niewypłacalnego oraz zagrożonego niewypłacalnością. Wśród licznych zmian pojawiła się także instytucja układu częściowo mająca zastosowanie w sytuacji, kiedy nie jest konieczne zawieranie układu ze wszystkimi wierzycielami, a jedynie porozumienie z niektórymi z nich, np. z największymi.

¹¹ A. Kałowski, *Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 260, Wrocław 2012, s. 188.

¹² K. Libiszewski, *Prawo restrukturyzacyjne i nowelizacja Prawa upadłościowego – zakres i istota zmian*, Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2015, s.3

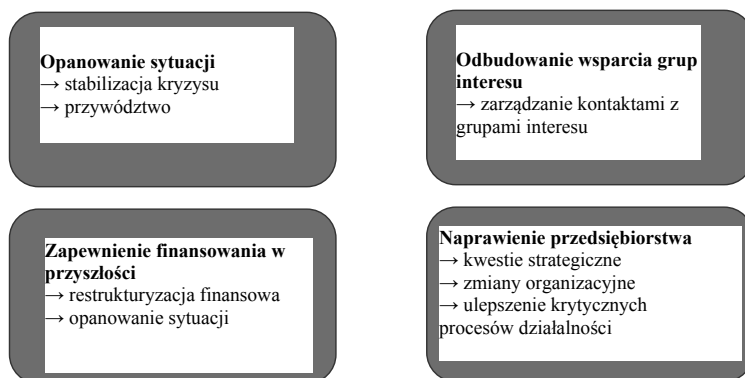
¹³ *Postępowanie restrukturyzacyjne. Komentarz praktyczny*, Red. A.Głowacki, SSR C. Zalewski, „Prawo Sądowe” 2016, s. 3

¹⁴ S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG Press, Warszawa 2001, s. 273.

¹⁵ *Postępowanie restrukturyzacyjne. Komentarz praktyczny*, Red. A.Głowacki, SSR C. Zalewski, „Prawo Sądowe” 2016, s. 11.

¹⁶ K. Libiszewski, *Prawo restrukturyzacyjne i nowelizacja Prawa upadłościowego – zakres i istota zmian*, Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2015, s.4.

Rysunek 1: Czynniki prowadzące do osiągnięcia celów restrukturyzacji



Źródło: S. Slater, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG Press, Warszawa 2001, s. 5.

Nowe zmiany nie są jednak proste, a więc zadbano również o to, aby przedsiębiorca nie został sam z przepisami. Wprowadzono doradcę restrukturyzacyjnego, który będzie uczestniczył w procesie restrukturyzacji. Do jego zadań zależeć będzie m.in. weryfikacja informacji i dokumentacji przedstawionych przez dłużnika, kontrola działań dłużnika, a także przedsiębiorstwa, sporządzenie planu restrukturyzacyjnego, przygotowanie propozycji układowych wspólnie z dłużnikiem, sporządzeniu spisu wierzycieli a także wierzycieli spornych, współpraca z dłużnikiem w zakresie sprawnego i zgodnego z prawem zbierania głosów przy zachowaniu praw wierzycieli oraz złożenie sprawozdania o możliwości wykonania układu.

Kolejnym rozwiązaniem wprowadzonym nową ustawą jest powołanie **Centralnego Rejestru Restrukturyzacji i Upadłości (CRRiU)**. Jest to platforma gromadząca informacje o toczących się postępowaniach. Jej zadaniem będzie ułatwienie dostępu do informacji o postępowaniach oraz usprawnienie komunikacji pomiędzy organami a uczestnikami a także obniżenie kosztów, które łączą się z tradycyjnymi metodami doręczeń. Powstanie bezpiecznego systemu na tak dużą skalę wiąże się z wieloma trudnościami dlatego jego uruchomienie planowane jest dopiero na 1 lutego 2018 roku. Katalog funkcji jakie ma spełniać CRRiU można odnaleźć w art.5 pkt 2 ustawy Prawo restrukturyzacyjne. Zgodnie z klasyfikacją B. Sierakowskiego można je pogrupować na następujące funkcje:¹⁷

- 1) rejestru – zawierającego zestawienie postępowań
- 2) informacyjną – zawierać będzie wszystkie dane podlegające obecnie obwieszczeniu w Monitorze Sądowym i Gospodarczym i prasie oraz akty prawne, potrzebne wzory pism i lista osób z licencją doradcy restrukturyzacyjnego
- 3) komunikacyjną – ułatwiający wymianę pism procesowych pomiędzy stronami (organami i uczestnikami postępowania)

Warto również zwrócić uwagę na wspomniane wyżej wprowadzenie pojęć dłużnika niewypłacalnego lub zagrożonego niewypłacalnością. W stosunku do starej ustawy z dnia 28 lutego 2003 roku Prawo upadłościowe i naprawcze nastąpiła bowiem słuszna liberalizacja pojęcia niewypłacalności – można ją odnaleźć w omówionym już na początku artykułu art. 11 Prawo upadłościowe. W praktyce oznacza to stan finansowy, w którym dłużnik utracił zdolność do wykonywania wymagalnych zobowiązań

¹⁷ B. Sierakowski, *Komentarz do ustawy z 15.05.2015r.– Prawo restrukturyzacyjne (cz.1)*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 22 września 2015, nr 184 (4077).

pieniężnych (tzw. trwałe zatory płatnicze).¹⁸ Ważne jest, iż obecnie postępowanie restrukturyzacyjne może zostać wszczęte również w stosunku do dłużnika jedynie zagrożonego niewypłacalnością, czyli takiego, którego sytuacja finansowo-ekonomiczna wskazuje, że w niedługim czasie może stać się niewypłacalny (art. 6, pkt. 3. ustawy Prawo restrukturyzacyjne).

Wymienione już wcześniej zmiany, dotyczące czterech nowych procedur restrukturyzacyjnych, stanowią jeden z najważniejszych elementów nowelizacji ustawy, dlatego wskazane jest chociażby skrótowe zwrócenie uwagi na ich najważniejsze cechy.

Najbardziej odformalizowanym postępowaniem przeznaczonym dla funkcjonującego jeszcze w obrocie przedsiębiorcy, który ciężące na nim zobowiązani reguluje lecz przewiduje, że w najbliższym czasie nie będzie w stanie zaspokoić swoich wierzycieli jest postępowanie o zatwierdzenie układu. Możliwe jest ono jedynie w sytuacji kiedy suma spornych wierzytelności nie przekracza 15% wszystkich długów. W ramach tego postępowania wierzyciele mogą porozumieć się bez konieczności wchodzenia na drogę sądową aż do momentu złożenia wniosku o zatwierdzenie przygotowanego już układu.¹⁹ Rola sądu jest więc ograniczona do zweryfikowania czy układ nie narusza przepisów prawa a także słusznego interesu głoszących przeciwko niemu wierzycieli, bowiem do zatwierdzenia układu wystarczą głosy mających w sumie 2/3 wartości sumy całej wierzytelności. Niezbędna w tej sytuacji może okazać się profesjonalna pomoc doradcy restrukturyzacyjnego, który przeprowadzi dłużnika przez cały proces omijając instytucję Sądu.

Drugą proponowaną przez ustawodawcę procedurą jest postępowanie układowe, które obejmuje uproszczone postępowanie restrukturyzacyjne jednak bez etapu zgłaszania sprzeciwu wierzycieli do listy wierzytelności (z zastrzeżeniem, że wierzytelności sporne nie mogą przekroczyć w sumie 15% wszystkich wierzytelności). Przewidywany czas trwania tego postępowania szacuje się na ok. 2-3 miesiące. Wymagane jest, aby do wniosku o otwarcie dołączyć m.in. propozycje układowe, wykaz spornych wierzytelności w celu zweryfikowania progu 15%, oświadczenia o prawdziwości informacji we wniosku i załącznikach a także dowodu uiszczenia zaliczki (w wysokości ok. 3000 zł) na wydatki związane z przyspieszonym postępowaniem układowym. Postępowanie to umożliwi dłużnikowi zachowanie zarządu nad całym majątkiem w czasie trwania postępowania jednak z możliwością odebrania tego prawa w szczególnych okoliczności (np. naruszenia prawa w zakresie sprawowania zarządu, skutkującego pokrzywdzeniem wierzycieli). Wyznaczony nadzorca sądowy jest zobowiązany w terminie dwóch tygodni do sporządzenia planu restrukturyzacyjnego, spisu wierzytelności oraz wierzytelności spornych. Co również istotne, wierzyciele nie mają możliwości wnoszenia sprzeciwów, a jedynie mają prawo zgłaszać zastrzeżenia co do samego ujęcia wierzytelności w spisie co powoduje zmiany w spisie wierzytelności i wierzytelności spornych (zmiany te wprowadza sędzia komisarz).²⁰

Dla przedsiębiorców, którzy nie spełniają warunków pozwalających na wdrożenie procedur postępowania o zatwierdzenie układu czy przyspieszonego postępowania układowego powstała procedura postępowania układowego. Jest to tryb najbardziej zbliżony do dotychczas obowiązującego postępowania upadłościowego z możliwością zawarcia układu²¹ Konieczne jest uprawdopodobnienie, że dłużnik posiada się zdolność aby zaspokoić bieżące koszty postępowania oraz zobowiązania, które powstaną w jego toku tzw. długi masy układowej. Nadzorca sądowy ma 30 dni na ustalenie składu masy upadłościowej, sporządzenie spisu wierzytelności a także planu restrukturyzacyjnego a jego uczestnictwo w postępowaniu jest obligatoryjne. Ten tryb pozwala wierzycielom rzeczowym na prowadzenie egzekucji jednak

¹⁸ B. Sierakowski, *Komentarz do ustawy z 15.05.2015r. – Prawo restrukturyzacyjne (cz.1)*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 22 września 2015, nr 184 (4077).

¹⁹ K. Libiszewski, *Prawo restrukturyzacyjne i nowelizacja Prawa upadłościowego – zakres i istota zmian*, Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2015, s.4.

²⁰ B. Sierakowski, *Komentarz do ustawy z 15.05.2015r. – Prawo restrukturyzacyjne (cz.1)*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 22 września 2015, nr 184 (4077).

²¹ M. Organa, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa: nowe procedury, polityka nowej szansy*, „Rzeczpospolita”, 16.09.2015.

wyłącznie z przedmiotów zabezpieczenia. Sędzia komisarz ma możliwość zawieszenia takiej egzekucji, ale na czas nie dłuższy niż trzy miesiące.²² Istotne jest również, że postępowanie układowe niebędące postępowaniem przyspieszonym będzie wszczynane tylko w przypadku, gdy kwota wierzytelności spornych będzie znaczna.²³

Ostatnią wprowadzoną procedurą, która jednocześnie najbardziej ingeruje w strukturę przedsiębiorstwa a nawet przypomina w pewnych kwestiach postępowanie upadłościowe jest postępowanie sanacyjne. Może zostać zainicjowane pomimo wcześniejszego niepowodzenia w zawarciu układu między dłużnikiem a wierzycielami co jest istotną zmianą w stosunku do poprzednio obowiązujących regulacji, kiedy to niepowodzenie takie skutkowało otwarciem postępowania upadłościowego likwidacyjnego.²⁴ Podobnie jak w poprzedniej procedurze, również tutaj już we wniosku konieczne jest uprawdopodobnienie, że dłużnik posiada zdolność aby zaspokoić koszty postępowania a także bieżące zobowiązania, które w tym przypadku nazywamy tzw. długami masy sanacyjnej. Wszczęcie postępowania powoduje jednak utratę możliwości dłużnika do zarządu majątkiem przedsiębiorstwa a Sąd wyznacza na jego miejsce zarządcę przyznając mu szerokie kompetencje m.in. do zbycia niektórych składników majątkowych upadłego, przeprowadzenia restrukturyzacji zatrudnienia czy odstąpienia od nierentownych kontraktów.²⁵ Jest on również zobligowany do przygotowania planu restrukturyzacyjnego.

4. Analiza funkcjonowania nowego Prawa restrukturyzacyjnego i Prawa upadłościowego

Wszystkie opisane wyżej zmiany w prawie upadłościowym i restrukturyzacyjnym funkcjonują w polskim porządku prawnym zaledwie jeden pełny rok. Należy brać to pod uwagę przy analizie skutków ich wprowadzenia, gdyż dopiero wieloletnie statystyki będą w stanie w pełni pokazać ich efektywność. Niemniej jednak warto już teraz przyjrzeć się rezultatom wprowadzonych zmian.

Raport sporządzony przez specjalistów z Grupy Coface jest pierwszą roczną analizą po wprowadzeniu nowych przepisów.²⁶ Prezentowane statystyki są przygotowywane w oparciu o faktyczne daty upadłości czyli daty wydania postanowień sądów o ogłoszeniu upadłości.

W 2016 roku ogólna liczba upadłości wyniosła 760 czyli w stosunku do 2015 roku zwiększyła się o 2,6%. Wzrost liczby upadłości nie jest zaskoczeniem ze względu na obniżenie się tempa rozwoju gospodarczego w stosunku do roku poprzedniego (PKB 2015-wzrost o 3,9%, 2016-2,8%²⁷) jak i większej niepewności biznesu.²⁸

²² Ustawa z dnia 15.05.2015 Prawo restrukturyzacyjne, Dz.U.2016, poz. 1574.

²³ K. Libiszewski, *Prawo restrukturyzacyjne i nowelizacja Prawa upadłościowego – zakres i istota zmian*, Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2015, s.4.

²⁴ K. Libiszewski, *Prawo restrukturyzacyjne i nowelizacja Prawa upadłościowego – zakres i istota zmian*, Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2015, s.5.

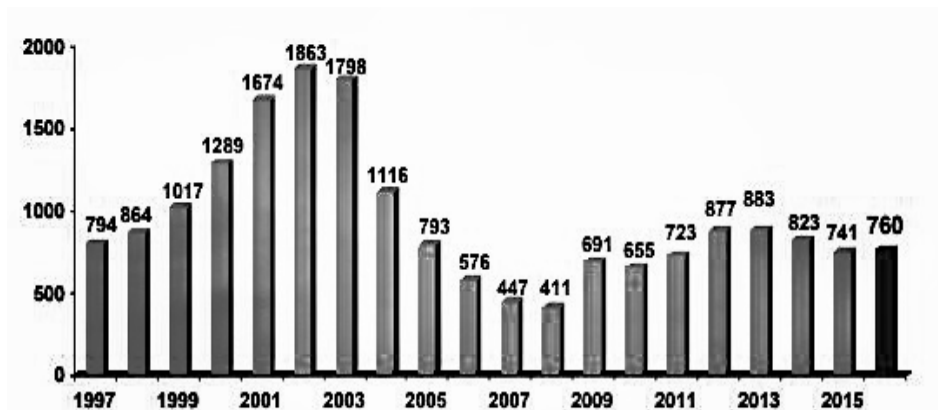
²⁵ B. Sierakowski, *Komentarz do ustawy z 15.05.2015r.– Prawo restrukturyzacyjne (cz.1)*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 22 września 2015, nr 184 (4077).

²⁶ Grupa Coface, światowy lider na rynku ubezpieczeń należności, zapewnia przedsiębiorstwom ochronę przed ryzykiem braku płatności, wspomagając ich stabilny rozwój. 4400 specjalistów codziennie pomaga klientom Coface w blisko 200 krajach przewidywać i oceniać ryzyko oraz podejmować właściwe decyzje na każdym etapie współpracy handlowej. Coface jest spółką zależną grupy inwestycyjno-finansowej Natixis, należącej do drugiej co do wielkości francuskiej grupy bankowej BPCE. Gwarantuje to klientom Coface stabilność źródeł finansowania. Coface w Polsce, jako jedyna taka instytucja finansowa na rynku, pomaga klientom minimalizować skutki ryzyka handlowego wykorzystując synergię 4 usług: ubezpieczenia należności, faktoringu, informacji o kontrahentach i windykacji. O przewadze tej kompleksowej oferty decyduje optymalizacja procesów skupionych w rękach jednego dostawcy usług finansowych.

²⁷ Na podstawie danych GUS. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2016*, GUS, Warszawa 2016.

²⁸ P. Józwik, *Komentarz do raport rocznego Coface: Upadłości i restrukturyzacje w Polsce w 2016 r.*, Warszawa 2017.

Rysunek 2: Postanowienia upadłościowe i restrukturyzacyjne w Polsce w latach 1997-2016



Źródło: Panorama Coface: Raport nt. upadłości przedsiębiorstw w Polsce, 2016.

W 2016 roku wystąpiły następujące rodzaje postępowań upadłościowych:

- upadłość w celu likwidacji majątku (A) – 530,
- upadłość z możliwością zawarcia układu (A) – 26,*
- postępowanie o zatwierdzenie układu (B) – 4,**
- przyspieszone postępowanie układowe (B) – 117,**
- postępowanie układowe (B) – 30,**
- postępowanie sanacyjne (B) – 53.**

* – procedura starego prawa upadłościowego i naprawczego. Postanowienia z 2016 roku są skutkiem wniosków złożonych w 2015 roku,

** – procedury, które pojawiły się od 1 stycznia 2016 roku.

Do końca 2015 roku zdecydowana większość otwieranych postępowań upadłościowych w Polsce polegała na likwidacji majątku. Stanowiło to ponad 80% wszystkich upadłości, a od 2012 roku procentowy udział we wszystkich upadłościach, upadłości likwidacyjnej stopniowo wzrastał aż osiągnął niemal 88% w 2015 roku. Dane z czasu obowiązywania poprzedniej ustawy jednoznacznie wskazują, że ścieżka restrukturyzacyjna (tj. upadłość układowa według starych przepisów) była wybierana przez bardzo małą część niewypłacalnych przedsiębiorców. Wraz z wprowadzeniem zmian legislacyjnych również i statystyki ogłaszanych postępowań uległy zmianie.²⁹

Spośród wszystkich rodzajów postępowań upadłościowych i restrukturyzacyjnych najwięcej zostało ogłoszonych upadłości w celu likwidacji majątku (530 tj. 70%), natomiast najmniej postępowań o zatwierdzenie układu (4).

Można zaobserwować, że zmiany jakie wprowadzono z początkiem 2016 r. w prawie upadłościowym były potrzebne bowiem już pierwszy rok ich stosowania pokazuje wzrost zainteresowania wśród przedsiębiorców nowymi formami ratowania swoich przedsiębiorstw. Liczba upadłości likwidacyjnych wyraźnie spadła (z 650 na 530) i jest najniższa od 2008 roku.

²⁹ *Upadłości i restrukturyzacje w Polsce*, Raport PWC, Warszawa, kwiecień 2017r.

W ciągu jednego roku sądy już 204 razy zastosowały nowe formy restrukturyzacji z czego najczęściej – aż 117 razy – wdrażano przyspieszone postępowanie układowe. Jest to zrozumiałe ze względu na uproszczone procedury sądowe, a także niższe koszty postępowania.³⁰

Warty odnotowania jest fakt, że wzrost ogólnej liczby upadłości i restrukturyzacji w 2016 roku nie musi świadczyć o pogarszającej się sytuacji polskich przedsiębiorstw. Wpływ na to wywarły przepisy poszerzające krąg uprawnionych do zainicjowania postępowania o przedsiębiorców jedynie zagrożonych niewypłacalnością a nie tylko tych, którzy są niewypłacalni.³¹

Grupa Coface prognozuje, że w 2017 r. dostępne formy restrukturyzacji nadal będą zyskiwać na popularności wśród przedsiębiorstw borykających się z trudnościami płynnościowymi, a liczba upadłości będzie się obniżać. Sprzyjać temu ma stopniowe przyspieszenie wzrostu gospodarczego Polski.³²

Według badań głównym problemem przedsiębiorców jest bierna postawa lub spóźniona reakcja na pojawiające się pierwsze problemy. Najczęściej są one całkowicie ignorowane lub podjęta aktywność ogranicza się do intuicyjnych działań.³³ Jest to bardzo istotny problem dlatego warto sprawdzić czy niedawno wprowadzone przepisy zmieniły coś w tej kwestii.

Zadania tego podjęli się specjaliści z zespołu ds. finansowania i restrukturyzacji Pricewaterhouse Coopers, którzy postanowili zweryfikować hipotezę, jakoby pod wpływem nowelizacji prawa szybciej zdecydowano się na otwarcie postępowań restrukturyzacyjnych.

Narzędziem do zweryfikowania tego miał być oszacowany średni czas pomiędzy chwilą pojawiania się sygnału o problemach finansowych a czasem złożenia wniosku o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego. Wspomniany „sygnał o problemach finansowych” został zdefiniowany jako moment odnotowania spadku wartości funkcji dyskryminacyjnej wykorzystanej w modelu predykcji poniżej przyjętej w nim wartości.³⁴ Natomiast czas pomiędzy nazwany został „okresem sygnałowym”.

Postępowania prowadzące w latach poprzedzających 2016 rok odniesione zostały w stosunku do zmian wprowadzonych w tym roku w sposób następujący: stare upadłości układowe to nowe postępowania restrukturyzacyjne.

W przypadku jeżeli zmiany prawa wywarły realny wpływ na szybkość reakcji przedsiębiorców zmniejszeniu powinien ulec średni okres sygnałowy z okresu przed wprowadzeniem nowych przepisów tj. rokiem 2016 a danymi pochodzącymi z tego właśnie roku.

Przeprowadzone analizy wykazały, że czas pomiędzy wystąpieniem sygnału o problemach finansowych a datą wniesienia wniosku o wszczęcie postępowania restrukturyzacyjnego w 2016 roku w stosunku do lat poprzednich wyraźnie uległ skróceniu.

Mediana okresu sygnałowego dla postępowań układowych wynosiła około 16 miesięcy zaś dla porównywalnych z nimi postępowań restrukturyzacyjnych zmniejszyła się do około 10 miesięcy.

Na podstawie uzyskanych rezultatów badań stwierdzono, że teza została potwierdzona a wprowadzone przepisy rzeczywiście stanowią bodziec do szybszego reagowania przedsiębiorców na pierwsze problemy.³⁵

³⁰ P. Józwick, *Komentarz w Raporcie rocznym Coface: Upadłości i restrukturyzacje w Polsce w 2016 r.*, Warszawa 2017 s.4.

³¹ P. Józwick, *Komentarz w Raporcie rocznym Coface: Upadłości i restrukturyzacje w Polsce w 2016 r.*, Warszawa 2017 s.3.

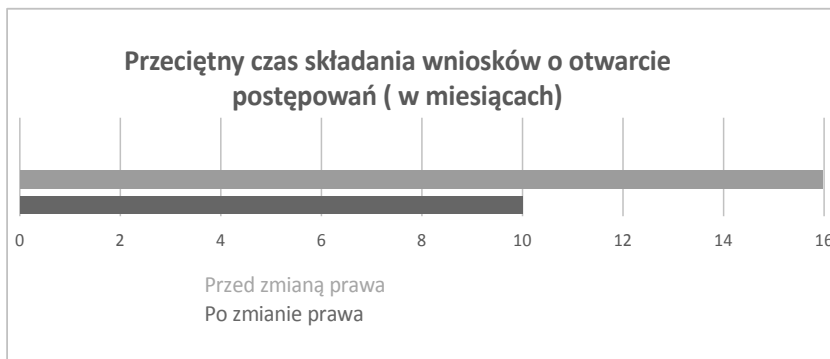
³² G. Sielewicz, *Komentarz w Raporcie rocznym Coface: Upadłości i restrukturyzacje w Polsce w 2016 r.*, Warszawa 2017 s. 3.

³³ M.R. Pietrzak, *Prawo restrukturyzacyjne nową nadzieją dla firm zagrożonych bankructwem*, PMR Restrukturyzacje, 24 Stycznia 2016, s.1.

³⁴ *Upadłości i restrukturyzacje w Polsce*, Raport PWC, kwiecień 2017 s. 23.

³⁵ *Upadłości i restrukturyzacje w Polsce*, Raport PWC, kwiecień 2017 s. 24.

Rysunek 3: Przeciętny czas składania wniosków o otwarcie postępowań



Źródło: Raport PWC „Upadłości i restrukturyzacje w Polsce”, kwiecień 2017 s. 24

Nowe regulacje umożliwiają dłużnikowi przeprowadzenie restrukturyzacji już na bardzo wczesnym etapie zaistnienia problemów jak również pozwalają na kontynuowanie działalności co zwiększa szanse na zaspokojenie wierzycieli. Zmienia się również ich rola – dzięki aktywnemu udziałowi w postępowaniu mają oni większy wpływ na warunki układu lub restrukturyzacji co w praktyce przekłada się na stopień i szybkość zaspokojenia ich wierzytelności. Pozytywną zmianą jest również liberalizacja takich pojęć jak niewypłacalność czy uproszczenie procedur a nawet możliwość prowadzenia niektórych postępowań poza drogą sądową. Potrzebę ich wprowadzenia widać w statystykach pokazujących zastosowanie przez przedsiębiorców nowych form restrukturyzacji a ich efektywność w zmniejszonej liczbie upadłości w celu likwidacji. Wątro również odnotować sukces w postaci szybciej reakcji na pojawiające się problemy. Reasumując, ustawodawca wprowadził do polskiego systemu prawnego rozwiązania, które sprawdziły się już za granicą jako umożliwiający efektywniejsze zaspokojenie wierzycieli i w chwili obecnej należy ocenić je pozytywnie.³⁶

5. Zakończenie

Skuteczna restrukturyzacja zadłużenia niewypłacalnego dłużnika przy jednoczesnej ochronie praw wierzycieli stanowi jedno z głównych założeń nowej ustawy Prawo restrukturyzacyjne. Pogodzeniu tych często rozbieżnych celów ma służyć zmiana zasad prowadzenia egzekucji z majątku dłużnika w toku restrukturyzacji oraz znowelizowane zasady wykonywania stosunków umownych łączących niewypłacalnego dłużnika z kontrahentami.

Doświadczenia zdobyte podczas przeszło dziesięciu lat obowiązywania ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze pokazują, że dotychczasowe reguły prowadzenia postępowań upadłościowych obejmujących zawarcie układu dłużnika z wierzycielami oraz postępowań naprawczych w wielu przypadkach utrudniały efektywną restrukturyzację zadłużenia niewypłacalnego dłużnika.

Przepisy o ochronie trwałości stosunków umownych kluczowych dla zdolności kontynuowania działalności przedsiębiorstwa niewypłacalnego dłużnika będą nadal obowiązywały w trakcie prowadzenia postępowań restrukturyzacyjnych na podstawie przepisów Prawa restrukturyzacyjnego. Istotnym *novum* jest rozciągnięcie przepisów o ochronie trwałości stosunków umownych na umowy kredytowe zawarte przez dłużnika w zakresie, w jakim kredyt został postawiony do dyspozycji dłużnika przed dniem

³⁶ M. Barłowski, *Sytuacja wierzycieli w postępowaniach restrukturyzacyjnych i postępowaniu upadłościowym*, Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2015.

otwarcia restrukturyzacyjnego (art. 256 ust. 2 ustawy Prawo restrukturyzacyjne). Pozwoli to zachować dłużnikowi środki z tytułu wykorzystywanych kredytów, choćby takie kredyty – jako zabezpieczone rzeczowo – nie były objęte postępowaniem restrukturyzacyjnym.

Na uwagę zasługuje także jeszcze jedna istotna zmiana podejścia do kwestii stabilizacji stosunków umownych w toku sanacji przedsiębiorstwa prowadzonego przez niewypłacalnego dłużnika. Ustawodawca przyznał zarządcy masy restrukturyzacji w toku postępowania sanacyjnego prawo do odstąpienia od niekorzystnych dla niewypłacalnego dłużnika umów w części, w jakiej te umowy nie zostały wykonane do dnia otwarcia postępowania sanacyjnego i nie mają być objęte układem. Takie rozwiązanie zwiększy efektywność postępowań restrukturyzacyjnych. Analogiczne postanowienia prawa istniały dotychczas wyłącznie w związku z ogłoszeniem upadłości obejmującej likwidację majątku dłużnika

Powyższe rozwiązania pokazują, że ustawodawca podjął godną aprobaty próbę pogodzenia dwóch często rozbieżnych celów postępowania restrukturyzacyjnego – zwiększenia skuteczności prowadzenia postępowań restrukturyzacyjnych przy zachowaniu priorytetu ochrony praw wierzycieli.

Literatura

1. Barłowski, M., *Sytuacja wierzycieli w postępowaniach restrukturyzacyjnych i postępowaniu upadłościowym*, Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2015.
2. Gabrusewicz, W., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, Przegląd Organizacji 1999, Nr 3.
3. Jakubecki, A., Zedler, F., *Prawo upadłościowe i naprawcze. Komentarz*, Zakamycze, Kraków 2003.
4. Józwik, P., *Komentarz do raport rocznego Coface: Upadłości i restrukturyzacje w Polsce w 2016 r.*, Warszawa 2017.
5. Kałowski, A., *Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 260, Wrocław 2012.
6. Libiszewski, K., *Prawo restrukturyzacyjne i nowelizacja Prawa upadłościowego – zakres i istota zmian*, Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2015.
7. Nalepka, A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
8. Organa, M., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa: nowe procedury, polityka nowej szansy*, „Rzeczpospolita”, 16.09.2015.
9. Pełka, B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1994.
10. Pietrzak, M.R., *Prawo restrukturyzacyjne nową nadzieją dla firm zagrożonych bankructwem*, PMR Restrukturyzacje, 24 Stycznia 2016.
11. *Postępowanie restrukturyzacyjne. Komentarz praktyczny*, Red. A.Głowacki, SSR C. Zalewski, Prawo Sądowe 2016.
12. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2016*, GUS, Warszawa 2016.
13. Rybacka, M., Libiszewski, K., *Wpływ otwarcia restrukturyzacji na egzekucję i wykonywanie umów dłużnika*, Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2015.
14. Sapijaszka, Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, WN PWN, Warszawa 1996.
15. Sielewicz, G., *Komentarz w Raportie rocznym Coface: Upadłości i restrukturyzacje w Polsce w 2016 r.*, Warszawa 2017.
16. Sierakowski, B., *Komentarz do ustawy z 15.05.2015 r. – Prawo restrukturyzacyjne (cz.1)*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 22 września 2015, nr 184 (4077).
17. Slatyer, S., Lovett, D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG Press, Warszawa 2001.

18. *Upadłości i restrukturyzacje w Polsce*, Raport PWC, Warszawa, kwiecień 2017 r.
19. *Ustawa z dnia 15.05.2015 Prawo restrukturyzacyjne* (Dz.U. z 2016 roku, poz. 1574).
20. *Ustawa z dnia 28.02.2003 Prawo upadłościowe* (Dz. U. z 2016 roku, poz. 2171).

Summary

COMPANY RESTRUCTURING AS AN ALTERNATIVE FOR ITS BANKRUPTCY

The existing Restructuring Law regulates the rules governing the restructuring of four autonomous restructuring procedures by the courts. It also introduces a number of very significant changes to the Bankruptcy Law. In addition, the amendment introduces important changes to the Code of Commercial Companies and a number of other acts.

The need for changes to the law of bankruptcy and reorganisation was stressed many times. In the literature of law, attention to the long-term and ineffectiveness of bankruptcy proceedings has been paid, the faulty construction of remedies law that effectively excludes the possibility of effective execution of such proceedings, the over-insufficient wording of the insolvency regulations of entrepreneurs, and the lack of guarantees for settling of material cases concerning an enterprise run by an insolvent debtor.

The article aim is to present an alternative approach to businesses in case of insolvency and the use of available procedures under the new restructuring provisions.

Aleksandra Gąsior
Katedra Mikroekonomii
Instytut Ekonomii
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

RESTRUKTURYZACJA A POPRAWA ASPEKTÓW EKOLOGICZNYCH W DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie

W obecnych czasach, w których restrukturyzacja przedsiębiorstw odbywa się permanentnie, wydaje się, że powinna ona wpływać na poprawę aspektów ekologicznych w firmach. Czy faktycznie tak się dzieje? Pytanie to jest motywem przewodnim zaprezentowanych badań. Ich głównym celem jest wskazanie, że każde działanie, w tym restrukturyzacja przedsiębiorstwa, powinna być okazją do polepszenia aspektów środowiskowych na które ma wpływ przedsiębiorstwo. Postawiono dodatkowo 3 pytania: Czy i w jakim stopniu restrukturyzacja finansowa wpływa na poprawę aspektów ekologicznych w dużym przedsiębiorstwie? Czy jest to wpływ pośredni czy bezpośredni? Czy możliwe jest prawidłowe realizowanie założeń społecznej odpowiedzialności biznesu? Odpowiedzi na powyższe problemy uzyskano posługując się analizą odpowiedzi badań ankietowych przeprowadzonych na dużych przedsiębiorstwach oraz analizą przeprowadzonych wywiadów z managerami badanych podmiotów gospodarczych.

* * *

1. Wprowadzenie

Przyjmując, iż obecnie mamy czasy w których restrukturyzacja przedsiębiorstw odbywa się permanentnie¹ wydaje się, że jakkolwiek jej rodzaj powinien wpływać na poprawę aspektów ekologicznych. Czy faktycznie tak się dzieje? Dyskurs na temat zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw trwa od lat 40tych XX wieku, aspekty dotyczące ochrony środowiska znalazły nawet miejsce w ustawodawstwie nie tylko krajów zachodnich, ale całej Unii Europejskiej, w tym i Polski. Latami budowana była świadomość dotycząca istoty ochrony środowiska, etycznego zachowania, wagi interesariuszy obok wzrostu wartości samego przedsiębiorstwa. Naturalnym wydaje się zatem, że *każde działanie, w tym restrukturyzacja przedsiębiorstwa, powinna być okazją do polepszenia aspektów środowiskowych na które ma wpływ*

¹ R. Borowiecki, A. Jaki, *Restrukturyzacja – od transformacji do globalizacji*, Przegląd Organizacji, 2015 nr 9, s. 6-7.

przedsiębiorstwo. Owe intuicyjne podejście do możliwości jakie niesie ze sobą proces restrukturyzacji w niniejszym artykule jest głównym celem, który rozpatrywany jest zarówno od strony teoretycznej ale również praktycznej posiłkując się wynikami badań ankietowych. W artykule zaprezentowane zostaną cząstkowe wyniki ankietyzacji, które pozwolą odpowiedzieć na następujące pytania:

1. *Czy i w jakim stopniu restrukturyzacja finansowa wpływa na poprawę aspektów ekologicznych w dużym przedsiębiorstwie?*
2. *Czy jest to wpływ pośredni czy bezpośredni?*
3. *Czy możliwe jest prawidłowe realizowanie założeń społecznej odpowiedzialności biznesu?*

Natomiast do dopełnienia rozważań nad postawionymi powyżej pytaniami, wykorzystane zostaną następujące podstawowe metody badawcze: studia literaturowe, metody statystyczne, analiza uzyskanych wyników badań.

2. Teoretyczne podejście do restrukturyzacji, aspektów ekologicznych i CSR

Rozpoczynając rozważania teoretyczne na temat restrukturyzacji przedsiębiorstw, należy podkreślić, że powstało wiele jej definicji zarówno w literaturze światowej jak i krajowej. Ze względu na podjęty temat badania oraz zaprezentowanie jak najbardziej szerokiej i zwięzłej definicji restrukturyzacji, grupa ekspertów (praktyków) uczestniczących w badaniu, wybrała definicję uznaną również przez autorkę za jedną z przejrzyściej charakteryzujących proces restrukturyzacji. Tym samym wybrano definicję S.C. Myers² funkcjonującą od 1977 roku charakteryzującą restrukturyzację jako: strategiczny proces prowadzący do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa poprzez działania zmierzające do poprawy kondycji słabego przedsiębiorstwa lub powiększania wartości przedsiębiorstwa o dobrej kondycji.

Kolejnym krokiem ważnym dla podjętych rozważań w poniższym artykule jest wskazanie, że w literaturze przedmiotu wyróżnionych jest wiele rodzajów, typów restrukturyzacji³. Natomiast główna uwaga, ze względu na osiągnięte wyniki badań ankietowych, zostanie w tym artykule skupiona na restrukturyzacji finansowej, która ma za zadanie ustabilizowanie sytuacji finansowej restrukturyzowanego przedsiębiorstwa. Do najważniejszych działań w tym zakresie można zaliczyć⁴:

- przekształcenie na udziały kapitałowe zadłużenie przedsiębiorstwa,
- przeprowadzenie postępowania układowego z wierzycielami,
- przeprowadzenie negocjacji z dłużnikami oraz uruchomienie środków dla egzekucji należności.

Oznacza to, należy stwierdzić, że restrukturyzacja finansowa uogólniając polega na reorganizacji kapitałowej i rekapitalizacji. Reorganizacja prowadzi do zmniejszenia długu przedsiębiorstwa poprzez jego redukcję lub zmianę na akcje bądź udziały. Rekapitalizacja występuje po przeprowadzeniu reorganizacji i skutkuje dostarczeniem dla przedsiębiorstwa nowych środków finansowych poprzez pożyczki, emisję akcji, sprzedaż obligacji.⁵

² S. C. Myers, *Determinants of Corporate Borrowing*, „Journal of Financial Economics”, 1977, Vol. 5., s. 160.

³ Wybrani autorzy, którzy podjęli tematykę rodzajów restrukturyzacji: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 251. A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998, s. 21. W. Gabrusewicz, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, Przegląd Organizacji, 1999, nr 3, B. Pełka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, ORGMASZ, Warszawa 1994, s. 7.

⁴ B. Gulski, *Rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [online:] http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Sectio_H_Oeconomia/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Sectio_H_Oeconomia-r1998_1999-t32_33/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Sectio_H_Oeconomia-r1998_1999-t32_33-s111-124/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Sectio_H_Oeconomia-r1998_1999-t32_33-s111-124.pdf, s. 113.

⁵ M. Groszek i in., *Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw i banków, Komentarz*, Warszawa 1994, s. 59 i n.

Zdaniem C. Suszyńskiego⁶ zakres zmian wynikających z restrukturyzacji finansowej dotyczy przeobrażania się w takich strukturach przedsiębiorstwa: własności, kapitałów, aktywów, organizacji.

Ponieważ proces restrukturyzacji to czas działania, zatem w obecnych czasach, gdy świadomość ekologiczna wśród społeczeństwa rośnie, proces ten wydaje się być dobrym momentem na zadbanie przez firmy o środowisko naturalne w którym funkcjonują. Nim jednak zostaną zaprezentowane wyniki badań prezentujące podejście przedsiębiorstw, warto jeszcze przybliżyć rozważania na temat aspektów ekologicznych.

Należy podkreślić, rozpoczynając rozważania na ten temat, że termin ekologię utożsamiono z ochroną przyrody. Świadczy o tym min. definicja J. Banaszak i H. Wiśniewskiego, w której ekologia, to nauka, która bada zależności pomiędzy światem nieożywionym a żywymi organizmami, ale również bada zależności między nimi samymi – dając przyrodnicze podstawy do ochrony i kształtowania środowiska.

Czyli ekologię rozumie się jako naukę o środowisku przyrodniczym człowieka.⁷

Kwestie powstrzymania dewastacji środowiska przyrodniczego mocno wybrzmiały na XXIII sesji Zgromadzenia Ogólnego ONZ 26 maja 1969 roku. Ówczesny Sekretarz generalny Organizacji Narodów Zjednoczonych Sithu U Thanta, zaprezentował raport zatytułowany „Problemy ludzkiego środowiska” wyrażony w rezolucji nr 2390⁸.

Ów raport wywołał burzliwe dyskusje, a te doprowadziły do uregulowań prawnych wspomagających ochronę środowiska naturalnego. W Polsce pomimo panującego wówczas ustroju socjalistycznego, również pojawiła się Ustawa o ochronie i kształtowaniu środowiska, która precyzowała całokształt działań, który powinien zmierzać do zachowania bądź przywrócenia równowagi, stawiających sobie za cel przeciwdziałanie szkodliwym wpływom człowieka na środowisko, tj. zapobieganie jego dewastacji i degradacji⁹.

Okres transformacji gospodarczej był czasem nowych uregulowań i wyzwań dla przedsiębiorców. W Polsce podstawowe uregulowania znajdujemy w Konstytucji RP z 2 kwietnia 1997r., gdzie art. 5 mówi o ochronie środowiska uznając to za podstawowe działanie Rzeczypospolitej. Przepisy te wskazują na dużą rolę państwa w tej kwestii, ale również składają odpowiedzialność na podmioty w nim funkcjonujące, które podlegają obowiązkowi ochrony środowiska przed negatywnymi skutkami własnych oddziaływań (art. 86 Konstytucji). Wydaje się jednak, że nie każda firma działająca w Polsce jest świadoma tego obowiązku. Nie zwalnia to jednakże żadnego przedsiębiorcy prowadzącego działalność gospodarczą od zobowiązań Konstytucji, ale również od odpowiednich Ustaw. W pierwszej kolejności istotne uregulowania przedsiębiorstwa znajdują w Ustawie Prawo o ochronie środowiska z 27 kwietnia 2001r.¹⁰ Po pierwsze, Ustawa ta, konkretnie w art. 3 ust 20 lit. a, odnosząc się do Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej¹¹ do art. 4, doprecyzowuje kogo należy rozumieć pod pojęciem przedsiębiorca. Po drugie uregulowano co należy rozumieć przez powszechne korzystanie ze środowiska (art. 4 ust. 1). Co ważniejsze art. 3 ust. 13 definiuje co rozumie się przez ochronę środowiska jak również zrównoważony rozwój¹² w art. 3 ust. 50.

Kolejne akty prawne, które obowiązują przedsiębiorstwa, ale również Generalnego Dyrektora Ochrony Środowiska oraz regionalnych dyrektorów ochrony środowiska to: ustawa z dnia 3 października 2008

⁶ C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 161.

⁷ J. Banaszak, H. Wiśniewski, *Podstawy ekologii*, Wyd. Uczelniane WSP w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1999, s. 16.

⁸ The problems of human environment. Report of the Secretary-General, Thant U, 26.05.1969 [online:] http://repository.un.org/bitstream/handle/11176/295838/E_4667-EN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁹ *Ustawa o ochronie i kształtowaniu środowiska z dnia 31.01.1980 r.* (Dz. U. nr 3, poz.6).

¹⁰ *Ustawa z 27 kwietnia 2001 roku Prawo o ochronie środowiska* (Dz. U. z 2017 r. poz. 519 z późn. zm.).

¹¹ *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 roku* (Dz. U. z 2017 r. poz. 460, 819).

¹² B. Czerniachowicz, *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych w Polsce*, [w:] R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska (red.), *Zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji. Uwarunkowania, innowacje, strategie*, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 59-73.

r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko¹³, ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody¹⁴, ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o zapobieganiu szkodom w środowisku i ich naprawie¹⁵, ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o krajowym systemie ekzarządzania i audytu (EMAS)¹⁶, które wspomagane są szczegółowymi aktami wykonawczymi¹⁷.

Warto również zaznaczyć, że przy obowiązkach sprawozdawczych w zakresie ochrony środowiska konieczne jest uwzględnienie takich obszarów działalności jak¹⁸:

- powstawanie odpadów¹⁹;
- emisja gazów lub pyłów do powietrza²⁰ (w wyniku następujących przykładowych procesów: spalania, transportu, czyszczenia, chemicznych itp.)
- pobór wód powierzchniowych lub podziemnych²¹;
- odprowadzanie ścieków do wód lub ziemi²²;
- ochrona przed hałasem;
- bezpieczeństwo elektromagnetyczne²³,

które również są regulowane odpowiednimi ustawami.

Kończąc rozważania teoretyczne należy się również odnieść do społecznej odpowiedzialności biznesu. Koncepcja ta obecnie jest chętnie wykorzystywana przez przedsiębiorstwa, które niejednokrotnie mają problem z prawidłową jej realizacją. Jak wynika z przeprowadzonych studiów literaturowych²⁴ termin społecznej odpowiedzialności ewoluował wraz z upływem czasu, czego przyczyną może być na podejście przedsiębiorstw przy wdrażaniu CSR.

3. Wyniki badań

Badania w swym głównym celu dotyczyły proekologicznej restrukturyzacji dla zatrudnienia. Przeprowadzono je w 2014 roku. Grupą docelową badania ankietowego były duże przedsiębiorstwa z czterech następujących sektorów: Górnictwo; Przetwórstwo przemysłowe; Wytwarzanie i zaopatrzenie w energię elektryczną gaz, wodę; Dostawa wody gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją. Dobór wymienionych sektorów był spowodowany faktem, że owe sektory należą do najbardziej niekorzystnie wpływających na środowisko naturalne. Duże przedsiębiorstwa, które były brane pod uwagę zdefiniowano na podstawie liczby osób zatrudnionych, czyli powyżej 249 pracowników. Uzyskano 120 pełnych ankiet z 1677 przedsiębiorstw uznanych za duże, co pozwala stwierdzić reprezentatywność badań.

¹³ Ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz.U. z 2016 r. poz. 353, z późn. zm.).

¹⁴ Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody (Dz. U. z 2016 r. poz. 2134, z późn. zm.).

¹⁵ Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o zapobieganiu szkodom w środowisku i ich naprawie (Dz. U. z 2014 r. poz. 1789, z późn. zm.).

¹⁶ Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o krajowym systemie ekzarządzania i audytu (EMAS) (Dz. U. poz. 1060).

¹⁷ <https://www.gdos.gov.pl/akty-prawne>

¹⁸ https://www.biznes.gov.pl/poradnik/-/scenariusz/21-OCHRONA_SRODOWISKA

¹⁹ Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach (Dz. U. 2013 poz.21)

²⁰ Ustawa z dnia 22 grudnia 2004 r. o handlu uprawnieniami do emisji do powietrza gazów cieplarnianych i innych substancji (Dz.U. Nr 281, poz. 2784 z późn. zm.)

²¹ Ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. Prawo wodne (Dz.U. 2001 Nr 115 poz. 1229).

²² Ustawa z dnia 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (Dz.U. 2001 nr 72 poz. 747).

²³ Ustawa z dnia 11.09.2015 r. o zużytych sprzęcie elektrycznym i elektronicznym (Dz. U. z 2015 r. poz. 1688).

²⁴ M. Jurek, Społeczna odpowiedzialność biznesu – ewolucja koncepcji i jej znaczenia. /W:/ *Ekonomia*, red. tematyczny J. Sokołowski, M. Rękas, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 234-245.

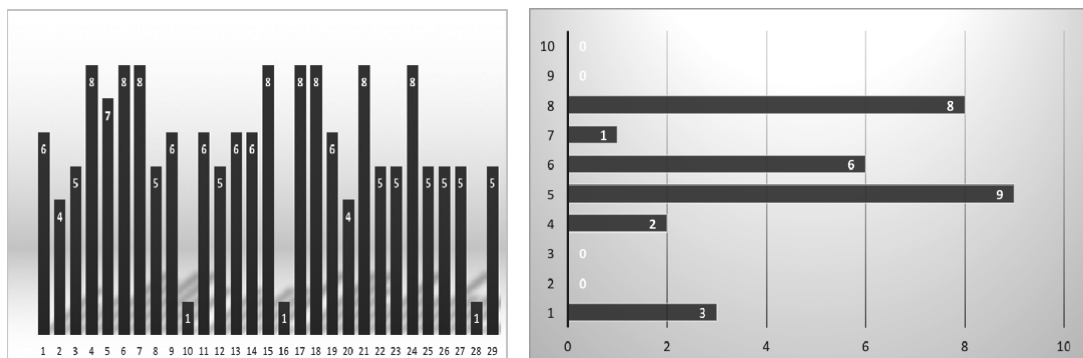
W poniższym artykule ujęto jedynie wybrany fragment całościowych badań, który pozwoli odpowiedzieć na pytania postawione we wstępie poniższego artykułu:

1. Czy i w jakim stopniu restrukturyzacja finansowa wpływa na poprawę aspektów ekologicznych w dużym przedsiębiorstwie?
2. Czy jest to wpływ pośredni czy bezpośredni?
3. Czy możliwe jest prawidłowe realizowanie założeń społecznej odpowiedzialności biznesu?

Badanie ankietowe na początku zawierało w pytaniu prośbę o zadeklarowanie rodzaju restrukturyzacji, jaki przedsiębiorstwo przeprowadziło oraz podanie czy owa restrukturyzacja miała w sposób pośredni lub bezpośredni wpływ na poprawę aspektów ekologicznych. Ów wpływ, przedsiębiorstwa oceniały poprzez nadanie rangi w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza brak wpływu, a 10 największy wpływ. Na 120 pełnych ankiet najczęściej deklaracji (29) dotyczyło restrukturyzacji finansowej, dlatego też w artykule główna uwaga skupiona została na tym rodzaju restrukturyzacji.

Poszukując odpowiedzi na postawione w niniejszym artykule pytania posłużono się zestawieniem wyników, uzyskanych ze scharakteryzowanego powyżej pytania z ankiety, które zaprezentowano na rysunkach 1 i 2.

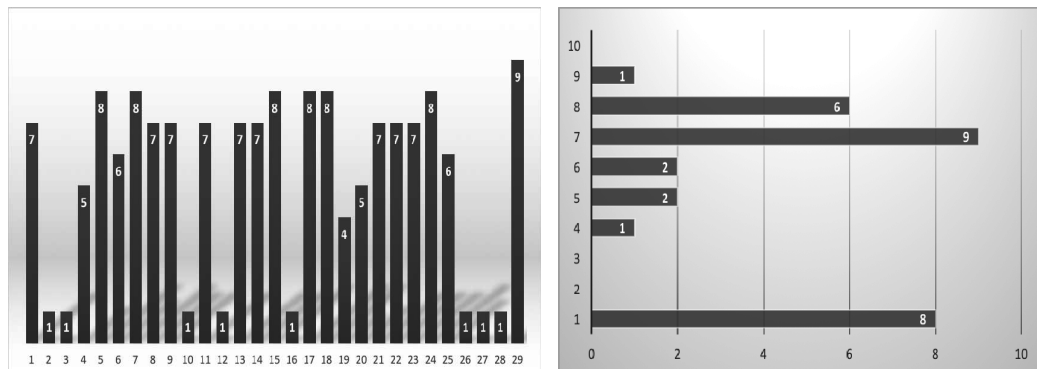
Rysunek 1: Pośredni wpływ na poprawę aspektów ekologicznych przy realizacji restrukturyzacji finansowej



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych przeprowadzonych w 2014 roku.

Zarówno rysunek 1 jak i 2 odpowiada pozytywnie na pytanie pierwsze, czyli ankietowani uznali, że: – *restrukturyzacja finansowa wpłynęła na poprawę aspektów ekologicznych w dużych przedsiębiorstwach.*

Rysunek 2: Bezpośredni wpływ na poprawę aspektów ekologicznych przy realizacji restrukturyzacji finansowej



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych przeprowadzonych w 2014 roku.

Oceniając odpowiedzi respondentów na pytanie 2, należy wskazać, że dodatkowo rysunki 1 i 2 prezentują dają na nie odpowiedź. Ankieterzy uznali, że:

– *był to zarówno wpływ pośredni jak i bezpośredni.*

Z uzyskanych 29 odpowiedzi zaprezentowanych na rysunkach 1 i 2 wynika, że w przypadku uznania przez przedsiębiorstwa pośredniego wpływu na poprawę aspektów ekologicznych najczęściej badanych (9) przypisało wagę 5. Następnie 8 ankietowanych przypisało wagę 8 uznając, że proces restrukturyzacji wpłynął pośrednio na poprawę aspektów ekologicznych.

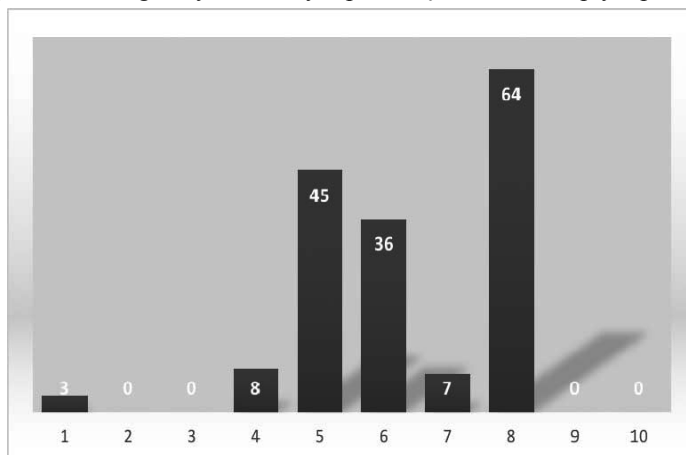
Nieco inaczej przypisali wagi badani, w przypadku uznania bezpośredniego wpływu na poprawę aspektów ekologicznych przy realizacji restrukturyzacji finansowej. Największa liczba ankietowanych (9) przypisała wagę 7. Następnie druga najliczniejsza grupa ankietowanych (8) oceniła ten aspekt przydzielając wagę 1.

Z udzielonych odpowiedzi można wyliczyć średnią ważoną, która wyniosła 5,26 w przypadku uznania pośredniego wpływu na poprawę aspektów ekologicznych przy realizacji restrukturyzacji finansowej i 3,85 przy uznaniu bezpośredniego wpływu. Wynikałoby z tego, że podjęta przez przedsiębiorstwa restrukturyzacja finansowa istotniej wpływa na poprawę aspektów ekologicznych, gdy dzieje się to pośrednio niż bezpośrednio. Obliczenia te pozwalają uzupełnić odpowiedź na pytanie pierwsze o stopniu w jakim wpływa restrukturyzacja finansowa na poprawę aspektów ekologicznych, zaś szczegółowe rozważania można przeprowadzić na podstawie wyników zaprezentowanych na rysunkach 3 i 4.

Pomimo, że w przypadku pośredniego wpływu na poprawę aspektów ekologicznych podczas realizacji restrukturyzacji finansowej najczęściej ankietowanych przyznało wagę 5, to z rysunku 3 wynika, że o tym jak istotny jest wpływ zdecydowała waga 8. Iloczyn tej wagi i liczba ankietowanych dała największą wartość (64), dzięki czemu średnia ważona wpływu pośredniego jest większa od średniej ważonej dotyczącej bezpośredniego wpływu na poprawę aspektów ekologicznych. Dodatkowo w tym miejscu nadmienić należy, że w przypadku, bezpośredniego wpływu restrukturyzacji finansowej na poprawę aspektów ekologicznych nadano wyższą wagę (9), która nie pojawiła się przy pośrednim wpływie.

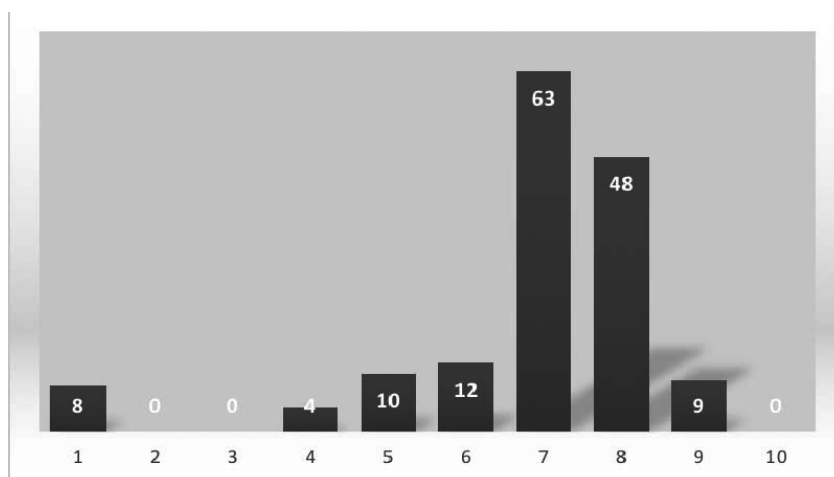
Z rysunku 4 z kolei, odczytujemy, że największy iloczyn otrzymano z wagi 7, która została przypisana przez największą liczbę ankietowanych (9) realizującą restrukturyzację finansową. Niestety druga najliczniejsza w grupa (8) przypisała wagę 1 co należy uznać za nieistotny wpływ na poprawę aspektów ekologicznych i tym samym nie podnosi wartości średniej ważonej.

Rysunek 3: Sumy iloczynów wag świadczące o wpływie restrukturyzacji finansowej na poprawę aspektów ekologicznych w dużym przedsiębiorstwie – wpływ pośredni



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych przeprowadzonych w 2014 roku.

Rysunek 4: Sumy iloczynów wag świadczące o wpływie restrukturyzacji finansowej na poprawę aspektów ekologicznych w dużym przedsiębiorstwie – wpływ bezpośredni



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych przeprowadzonych w 2014 roku.

Warto również w tym miejscu zaznaczyć, że z czterech sektorów, które zostały objęte badaniem w grupie 29 ankietowanych, którzy zadeklarowali iż w przeszłości przeprowadzili restrukturyzację finansową znalazło się aż 27 przedsiębiorstw reprezentujących sektor przetwórstwa przemysłowego a 2 ankietowanych wywodziło się z sektora Wytwarzanie i zaopatrzenie w energię elektryczną gaz, wodę. Tym samym uzyskane wyniki należy uznać jedynie za poglądowe a nie za wyznacznik grupy objętej badaniem czyli duże przedsiębiorstwa.

Odpowiedź na trzecie pytanie (*Czy możliwe jest prawidłowe realizowanie założeń społecznej odpowiedzialności biznesu*), zdaniem autorki powinna brzmieć:

– jest możliwe prawidłowe realizowanie założeń społecznej odpowiedzialności biznesu przy pewnych założeniach.

Z wywiadów przeprowadzonych z dyrektorami dużych przedsiębiorstw prowadzącymi działalność gospodarczą wynika, że istnieją przedsiębiorstwa dbające o swój wizerunek poprzez wprowadzanie w życie założeń społecznej odpowiedzialności, ale nie jest to powszechne tak jak w przypadku posiadania systemów zarządzania EMAS czy ISO 14000. W przypadku przeprowadzonej ankiety 13 respondentów (z omawianych 29) posiadało europejski system zarządzania EMAS i jednocześnie w tej grupie znajdowało się 8 przedsiębiorstw posiadających ISO 14000. Następnie 14 badanych nie posiada EMAS, zaś 11 przedsiębiorstw ma ISO 14000. Są również dwa przedsiębiorstwa, które nie wiedziały czy mają EMAS, ale potwierdziły, że mają ISO 14000.

4. Zakończenie

Celem artykułu było potwierdzenie bądź zaprzeczenie stwierdzeniu, że *każde działanie w tym restrukturyzacja przedsiębiorstwa, powinna być okazją do polepszenia aspektów środowiskowych na które ma wpływ przedsiębiorstwo*. Wydaje się, że wszystkie Dyrektywy Unijne, Rozporządzenia, czy Ustawy krajowe dają podstawę a nawet rygorystycznie wymuszają na przedsiębiorstwach podejmowanie działań dążących do zadbania o środowisko naturalne. Zaprezentowany w artykule przykład jednego z wielu rodzajów restrukturyzacji jaką jest restrukturyzacja finansowa, daje podstawy do tego by sądzić, że przedsiębiorstwa czy to w sposób bezpośredni czy pośredni wpływają na poprawę aspektów ekologicznych przy realizacji procesu restrukturyzacji. Niemniej jednak nie jest to dla nich tak istotne, jak można by wnioskować z zapisów prawnych, którymi przedsiębiorstwa są obarczone.

Literatura

1. Banaszak J., Wiśniewski H., *Podstawy ekologii*, Wyd. Uczelniane WSP w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1999.
2. Borowiecki R., Jaki A., *Restrukturyzacja – od transformacji do globalizacji*, Przegląd Organizacji 2015 nr 9.
3. Czerniachowicz B., *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych w Polsce*, [w:] *Zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji. Uwarunkowania, innowacje, strategie*, red. R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.
4. Gabrusewicz W., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, Przegląd Organizacji, 1999, nr 3.
5. Groszek M. i in., *Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw i banków, Komentarz*, Warszawa 1994.
6. Gulski B., *Rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [online:] http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Sectio_H_Oeconomia/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Sectio_H_Oeconomia-r1998_1999-t32_33/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Sectio_H_Oeconomia-r1998_1999-t32_33-s111-124/Annales_Universitatis_Mariae_Curie_Sklodowska_Sectio_H_Oeconomia-r1998_1999-t32_33-s111-124.pdf.
7. https://www.biznes.gov.pl/poradnik/-/scenariusz/21-OCHRONA_SRODOWISKA
8. <https://www.gdos.gov.pl/akty-prawne>
9. Jurek M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – ewolucja koncepcji i jej znaczenia*. /W:/ *Ekonomia*, red. tematyczni J. Sokołowski, M. Rękas, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 234-245.
10. Myers S. C., *Determinants of Corporate Borrowing*, „Journal of Financial Economics”, 1977, Vol. 5..
11. Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998.
12. Pełka B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa 1994, s. 7.

13. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
14. Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 161.
15. *The problems of human environment*. Report of the Secretary-General, Thant U, 26.05.1969 [online:] http://repository.un.org/bitstream/handle/11176/295838/E_4667-EN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
16. *Ustawa o ochronie i kształtowaniu środowiska z dnia 31.01.1980 r.* (Dz. U. nr 3, poz.6).
17. *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 roku* (Dz. U. z 2017 r. poz. 460, 819).
18. *Ustawa z 27 kwietnia 2001 roku Prawo o ochronie środowiska* (Dz. U. z 2017 r. poz. 519 z późn. zm.).
19. *Ustawa z dnia 11.09.2015 r. o zużytych sprzęcie elektrycznym i elektronicznym* (Dz. U. z 2015 r. poz. 1688).
20. *Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o zapobieganiu szkodom w środowisku i ich naprawie* (Dz. U. z 2014 r. poz. 1789, z późn. zm.).
21. *Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach* (Dz. U. 2013 poz.21)
22. *Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o krajowym systemie ekozarządzania i audytu (EMAS)* (Dz. U. poz. 1060).
23. *Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody* (Dz. U. z 2016 r. poz. 2134, z późn. zm.).
24. *Ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. Prawo wodne* (Dz.U. 2001 Nr 115 poz. 1229).
25. *Ustawa z dnia 22 grudnia 2004 r. o handlu uprawnieniami do emisji do powietrza gazów cieplarnianych i innych substancji* (Dz.U. Nr 281, poz. 2784 z późn. zm.)
26. *Ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko* (Dz.U. z 2016 r. poz. 353, z późn. zm.).
27. *Ustawa z dnia 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków* (Dz.U. 2001 nr 72 poz. 747).

Summary

RESTRUCTURING AND IMPROVEMENT OF ECOLOGICAL ASPECTS IN LARGE ENTERPRISES

Nowadays, where business restructuring takes place permanently, it seems that it should influence the improvement of the ecological aspects in companies. Is this anyway happened? This question is the main theme of the research in the paper. Their main objective set in the research is to indicate that any action, including the restructuring of an enterprise, should be an opportunity to improve the environmental aspects that are affected by the company. Three additional questions were raised: Do and to what level, does financial restructuring affect the improvement of ecological aspects at large enterprise? Is it indirect or direct influence? Is it possible to correctly implement the assumptions of corporate social responsibility? The answers to the above problems were obtained by analysing the responses of surveys conducted on large enterprises and analysis of conducted interviews with the managers of the examined companies.

Marek Dziura

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Joanna Kiesz

Koło Naukowe Controllingu i Finansów

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ANALIZA PROCESU RESTRUKTURYZACJI ZATRUDNIENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Głównym wyzwaniem dla przedsiębiorstw prowadzących działalność w warunkach globalnej konkurencji jest budowanie skutecznych strategii zapewniających przewagę konkurencyjną na rynku. Strategia przedsiębiorstwa wyznacza nie tylko kierunek i tempo rozwoju organizacji, ale również określa kontekst, w którym tworzone są strategie funkcjonalne, w tym strategie zarządzania zasobami ludzkimi.

Aby przedsiębiorstwo mogło sprawnie funkcjonować oraz konkurować na określonych segmentach rynku powinno w pierwszej fazie zwrócić uwagę na posiadane zasoby ludzkie. Stanowią one bowiem główny trzon przedsiębiorstwa i to właśnie od nich zależy powodzenie całej organizacji. To dzięki nim możemy utrzymać czy też wzmocnić swoją pozycję na rynku oraz szybciej reagować na wymagania klientów. Dlatego każde przedsiębiorstwo powinno przeanalizować czy obecny stan zatrudnienia w organizacji jest utrzymany na wysokim poziomie i czy nie zachodzi konieczności jego restrukturyzacji.

* * *

1. Wprowadzenie

Restrukturyzacja zatrudnienia stanowi kluczowy element przekształceń strukturalnych w przedsiębiorstwie, warunkujący skuteczną i efektywną restrukturyzację w jego pozostałych obszarach. Na podstawie dostępnej literatury krajowej oraz danych i informacji uzyskanych w przedsiębiorstwie podjęto próbę omówienia istoty i głównych celów jakie obierało to przedsiębiorstwo realizując proces restrukturyzacji w obszarze zatrudnienia.

Problemy w zakresie zasobów ludzkich są, jednym z najczęściej spotykanych problemów w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach, mających bardzo istotny wpływ na jego wartość i realizację zadań. Do najistotniejszych przyczyn ich występowania należy zaliczyć:

- przerosty zatrudnienia,
- zatrudnianie przypadkowych osób,
- trudności w utrzymaniu wykwalifikowanej kadry, przy jednoczesnym występowaniu problemów ze zwalnianiem gorszych pracowników,
- brak sformalizowanych kryteriów wynagradzania,
- niskie morale pracowników wynikające z braku komunikacji pomiędzy pracownikami szeregowymi a kadra, kierownicza,
- brak wytyczonych ścieżek kariery lub ich pozorny charakter,
- brak tradycji i niska kultura organizacyjna;

Celem artykułu jest pokazanie zalet procesu restrukturyzacji zatrudnienia w małych organizacjach. Restrukturyzacja w tym wypadku ma charakter rozwojowy i naprawczy.

2. Restrukturyzacja i jej wymiary

Restrukturyzacja już od dawna zajmuje wielu badaczy. Pojmuje się ją jako znaczną zmianę w kilku aspektach organizacji, tj. finansowaniu przedsiębiorstwa, jego strukturze wewnętrznej oraz szeroko rozumianym działaniu.¹ Jest rozumiana również jako przekształcenie relacji zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych w przedsiębiorstwie. Powoduje to polepszenie działalności w zmienionym środowisku.²

Przyczyny zastosowania restrukturyzacji są różne. Obecnie przedsiębiorstwa borykają się z wieloma problemami. Największy wpływ na to ma konkurencja, gospodarka, ale także nieprawidłowe decyzje menedżerów niedostosowane do okoliczności. Kadra zarządzająca jest zmuszona reagować szybko i sprawnie na dynamicznie zmieniające się otoczenie. Wzrasta również ryzyko prowadzonej działalności. Inwestorzy oraz klienci uważniej śledzą poczynania przedsiębiorstwa. Głównym więc celem restrukturyzacji jest poprawa działania przedsiębiorstwa w trudnych sytuacjach.

Biorąc pod uwagę okoliczności oraz czas przeprowadzania rekrutacji można wyróżnić kilka odmian restrukturyzacji. Są to m.in.:

- a) naprawcza – stosuje się ją gdy przedsiębiorstwo utraciło dotychczasową sprawność, jest to działanie stabilizacyjne.
- b) rozwojowa – ma odniesienie do sytuacji gdy przedsiębiorstwo chce się rozwinąć, nie są istotne tu czynniki zewnętrzne.
- c) dostosowawcza – zwana także adaptacyjną, ma zastosowanie gdy trzeba szybko i sprawnie zareagować na zaistniałe okoliczności.

Wymienione rodzaje mają inne cele oraz efekty.³

Oprócz powyższych rodzajów restrukturyzacji autorzy wyróżniają również:

- a) operacyjna – dotyczy zasobów przedsiębiorstwa oraz jego gospodarki.
- b) finansowa – ma związek z finansowaniem przedsiębiorstwa, kapitałem
- c) własnościowa – odnosi się do prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych.⁴

Przeprowadzenie restrukturyzacji w przedsiębiorstwie ma wywołać kilka skutków. Przedsiębiorstwo powinno zwiększyć swoje znaczenie na rynku, lepiej reagować na wahania w otoczeniu. Wewnętrznie

¹ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 30.

² Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 43.

³ J. Brzóška, *Praktyka restrukturyzacji – za i przeciw*, [w:] *Akademia Przedsiębiorczych. Poradnik: Załóż firmę i nią zarządzaj*, Górnśląska Agencja Rozwoju Regionalnego, Katowice 2010.

⁴ M. Mozalewski, *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, Rok LXXII, Zeszyt 2, 2010.

natomiast powinna poprawić się korelacja organizacji i procesów w przedsiębiorstwie, a także wzrosnąć jego innowacyjność.⁵

Przebieg procesu restrukturyzacji możemy określić następująco:

- 1) Określenie problemu w odniesieniu do aktualnej i przyszłej sytuacji. Często stosuje się w tej fazie analizy szans i zagrożeń, mocnych i słabych stron organizacji oraz otoczenia;
- 2) Opisanie celów jakie chce się osiągnąć przez restrukturyzację oraz ich kolejność na podstawie istotności. Niestety, często krok ten nie jest prawidłowo wykonany, czego skutkiem jest sytuacja, iż po restrukturyzacji trudno ocenić jej prawidłowość. Cele nie były jasno określone, więc niełatwo odnieść do nich wyniki;
- 3) Przygotowanie kilku sposobów restrukturyzacji, biorąc pod uwagę różne możliwości, koszty, możliwe do osiągnięcia korzyści;
- 4) Rozważenie i wybranie najlepszego rozwiązania z przedstawionych pomysłów;
- 5) Wdrożenie i bieżące korygowanie w przypadku drobnych zmian;
- 6) Przygotowanie odpowiedniej dokumentacji i wyznaczenie osób odpowiedzialnych za proces;
- 7) Zlecenie zadań osobom odpowiedzialnym za przebieg restrukturyzacji;
- 8) Realizacja całego procesu i bieżąca kontrola;
- 9) Odpowiednia pomoc osobom, które w wyniku procesu zostają zwolnione lub przekwalifikowane (szkolenia, rekompensata, pomoc psychologiczna);
- 10) Podsumowanie i ocena przebiegu całego procesu (koszty, czas przebiegu, osiągnięcie wyznaczonych celów).⁶

Restrukturyzację można przeprowadzać w różnych obszarach przedsiębiorstwa. Jeśli chodzi o restrukturyzację zatrudnienia to można ją przeprowadzić poprzez działania takie jak dodatkowe szkolenia i kursy dla pracowników – przekwalifikowanie, zmiana godzin pracy pracowników, redukcja zatrudnienia, zmiana organizacji pracy oraz struktury zatrudnienia.⁷

W przypadku gdy potrzeby przedsiębiorstwa są niższe niż liczba zatrudnienia przedsiębiorstwo ma kilka możliwości. Bardzo radykalnym rozwiązaniem są zwolnienia pracowników, zarówno grup jak i pojedynczych osób. Ma to przynieść zmniejszenie kosztów dla pracodawcy, ale należy wziąć pod uwagę dodatkowe koszty jak odprawy. Mniej restrykcyjnymi metodami są wcześniejsze przejścia na emeryturę, nie przyjmowanie pracowników z zewnątrz, a zamiast tego przekwalifikowanie i przeniesienie dotychczasowych pracowników na inne stanowiska lub ich awansowanie. Coraz częstszym rozwiązaniem stosowanym przez spółki jest zatrudnianie pracowników na część etatu, zamiast pełnego wymiaru godzin. Inną metodą są przymusowe urlopy. Wymienione rozwiązania pozwalają pracownikowi zachować stanowisko, ale w mniejszym wymiarze wynagrodzenia.⁸

Istotnym elementem restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie są szkolenia i kursy. Jest to oczywiście koszt dla pracodawcy, ale zwraca się on w przyszłości. Popularne stają się szkolenia, które pozwalają pracownikom wykonywać prace z kilku różnych specjalności. Wtedy, gdy w danym dziale jest potrzeba, przesuwają się odpowiedniego pracownika na ten czas na dane stanowisko i nie ma konieczności poszukiwania kogoś z zewnątrz. Takim pracownikom łatwiej znaleźć pracę również wtedy gdy nie jesteśmy w stanie zapewnić im już dalej etatu.

Pracodawca powinien opracować system szkoleniowy zbudowany na trzech istotnych kwestiach:

- aktualne i przewidywane potrzeby przedsiębiorstwa
- analiza struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwie i jego możliwości

⁵ J. Brzóska, *Praktyka restrukturyzacji – za i przeciw*, op. cit.

⁶ P. Zając, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, nr 711.

⁷ P. Zając, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, op. cit.

⁸ P. Zając, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, op. cit.

– najkorzystniejsze oferty szkoleniowe.⁹

Coraz częściej pojawia się też pojęcie marketingu personalnego. Można to rozumieć jako postrzeganie przez pracowników organizacji w której pracują jako atrakcyjną. Pracownik powinien się czuć w pracy doceniony i bezpieczny. Ważne jest też dopasowanie odpowiedniego wynagrodzenia do stanowiska i kwalifikacji pracownika. Powinny być jasno określone stawki i przejrzysty system premiowania.¹⁰

Istotą restrukturyzacji w przedsiębiorstwie jest informacja o zatrudnieniu, *feedback* od pracowników, zauważenie ich potrzeb, ale również całej organizacji. Najczęściej popełnianymi przez przedsiębiorstwa błędami przy restrukturyzacji są m.in.:

- niewłaściwe poinformowanie pracowników o celach przeprowadzanych działań oraz ich przyczynach
- zbyt dużo zmian w krótkim czasie
- słaba analiza lub jej brak przed przeprowadzeniem restrukturyzacji
- brak komunikacji pomiędzy przeprowadzającymi zmiany a pracownikami
- niewłaściwy podział obowiązków
- źle obrany kierunek działań.¹¹

Restrukturyzacja wielu osobom kojarzy się więc z dużymi spółkami, rzadziej brane są pod uwagę małe przedsiębiorstwa. W większych spółkach w cały proces zaangażowanych jest bardzo dużo podmiotów, ponieważ najczęściej problem w przedsiębiorstwie nie dotyczy tylko zatrudnienia. Natomiast w sektorze Małych Średnich Przedsiębiorstw (dalej: MŚP) po prawidłowo przeprowadzonej analizie małe przedsiębiorstwo jest w stanie samo przeprowadzić restrukturyzację.

3. Charakterystyka działalności przedsiębiorstwa X

Przedsiębiorstwo prowadzi działalność handlowo-usługową jako spółka z o.o. Jest oddziałem zagranicznego przedsiębiorstwa. Pośredniczy w handlu produktami oświetleniowymi dla budynków przemysłowych oraz realizuje projekty oświetlenia. Wykonuje projekty dla nowych budynków, czyli rozmieszczenie oświetlenia w każdym z pomieszczeń według norm oświetleniowych PN – EN 12464. Równocześnie zajmuje się dostawą oraz, na zlecenie klienta, montażem lamp. Modernizuje także już istniejące instalacje w celu zmniejszenia kosztów użytkowania budynku. Pozwala to zaoszczędzić do 70% ponoszonych wcześniej kosztów energii. Przedsiębiorstwo wykorzystuje najnowsze rozwiązania technologiczne LED. Projekty tworzone przez przedsiębiorstwo pozwalają na dużą redukcję kosztów związanych z opłatami za energię elektryczną. Przedsiębiorstwo było jednym z pionierów w dziedzinie led'owego oświetlenia podstawowego w kraju. Spółka wykorzystwała niszę w branży oświetleniowej, co pozwoliło dynamicznie rozwinąć organizację. Już od początku pojawienia się jej w Polsce zdobyła duży udział w rynku. Obecnie przedsiębiorstwo rozpoczęło ekspansję na rynki takich krajów jak: Wielka Brytania, Czechy, Słowacja oraz Węgry. W tej chwili szacunkowo udział przedsiębiorstwa na rynku krajowym wynosi ok. 10%, a w regionie 40%. W spółce przeważa kapitał własny.

Przedsiębiorstwo sprowadza produkty z zagranicznych fabryk z Czech. Artykuły te są ubezpieczone na około 1,5 mln zł. Magazynowe są w Polsce. Część najpopularniejszych produktów sprowadzana jest w dostawach co miesiąc, inne na specjalne zamówienie klienta. Wartości realizowanych projektów waha się w granicach od kilku tysięcy do miliona złotych.

Pracownicy zarządy Spółki zauważyli, że liczba realizowanych przez przedsiębiorstwo projektów znacznie spadła w porównaniu do poprzedniego roku. Również czas na wykonanie jednego projektu był zdecydowanie dłuższy.

⁹ P. Zając, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, op. cit.

¹⁰ P. Zając, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, op. cit.

¹¹ P. Zając, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, op. cit.

Tabela 1: Liczba zrealizowanych projektów w latach 2011-2015

Rok	Liczba zrealizowanych projektów	Liczba pracowników	Liczba projektów na jednego pracownika
2011	650	11	59
2012	815	14	58
2013	990	15	66
2014	1100	17	65
2015	960	17	56

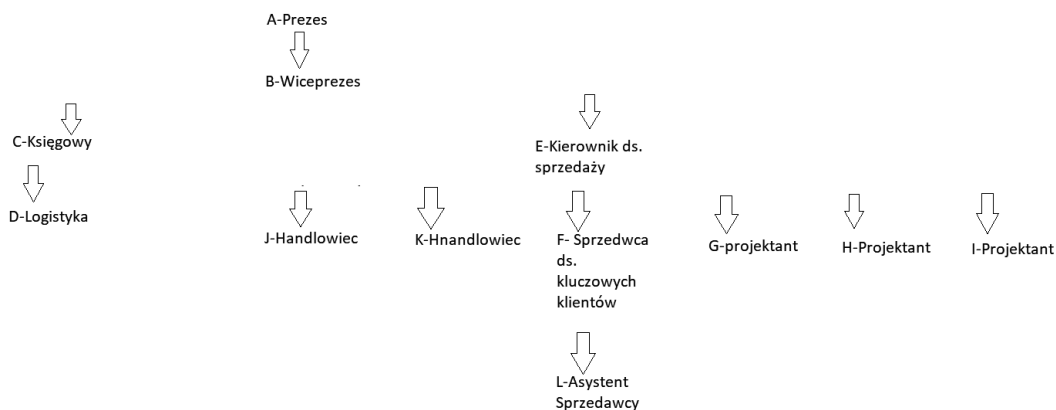
Źródło: Dane uzyskane w Przedsiębiorstwie.

Celem analizy procesu restrukturyzacji będzie sprawdzenie przyczyn zaistniałej sytuacji i wprowadzenie zmian mających za zadanie poprawę realizacji projektów.

4. Przedsiębiorstwo X przed restrukturyzacją

Przed restrukturyzacją przedsiębiorstwo zatrudniało 17 osób. Na rysunku 1 przedstawiono strukturę zatrudnienia.

Rysunek 1: Struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwie przed restrukturyzacją



Źródło: na podstawie danych i informacji uzyskanych w Przedsiębiorstwie.

Przeprowadzono analizę, w wyniku której wyciągnięto następujące wnioski. Podstawowym problemem jest to, iż powyższy podział jest czysto teoretyczny. Pracownicy wykonują czynności, które znacznie wykraczają poza zakres obowiązków określonych w umowie. Brak osoby decyzyjnej skutkuje tym, że pracownicy nie wiedzą dokładnie jakie zadania mają wykonać. Osoba E, która miała pełnić tę funkcję ma zlecone tak dużo obowiązków, że nie jest w stanie wykonać ich prawidłowo bo jest przeciążona. Często nie ma jej obecnej w biurze, co jest bardzo ważne w przypadku kierownika. Przyczyną są częste

wyjazdy służbowe w celu sprawdzenia projektów. Przez to pracownicy są zdani na siebie. Czekają na akceptację decyzji, która przychodzi z dużym opóźnieniem, co skutkuje dalszymi opóźnieniami w wysłaniu projektów do klientów. Przedsiębiorstwo przez takie sytuacje traci na renomie. Oprócz tego organizacja straciła też sporo zleceń, ze względu na wysłanie projektu po umówionym terminie. Oprócz kierownika E problemem jest słaby kontakt z szefostwem, którzy mają ostateczne słowo w niektórych sytuacjach.

Kolejną osobą, która pełni zdecydowanie za dużo funkcji w przedsiębiorstwie jest osoba C. Została zatrudniona na stanowisko fakturzysty. Powinna zajmować się wystawianiem i przyjmowaniem faktur, wystawianiem wydań zewnętrznych, dokumentów magazynowych. Oprócz tego zajmuje się odbieraniem i wysyłaniem poczty, organizacją wyjazdów służbowych i ich rozliczaniem. Funkcję księgowości wykonuje przedsiębiorstwo outsourcingowe. Zauważono potrzebę utworzenia dodatkowego stanowiska sekretarki / asystentki zarządu, która przejęłaby część obowiązków osoby C takich jak obsługa poczty, organizację wyjazdów służbowych (rezerwację hoteli itp.), zamówienia podstawowych artykułów biurowych.

Osoba D – zajmuje się logistyką. Podlega bezpośrednio osobie C. Nie nadąża on niestety z technologią, ma problem z obsługą komputera. W praktyce więc osoba D zgłasza wszystkie czynności wykonane na magazynie oraz jakie dokumenty należy wystawić osobie C, co skutkuje przedłużeniem całego procesu. Niestety osoba D nie może się tym zająć, gdyż nie ma odpowiedniego przeszkolenia w obsłudze komputera. Gdyby odbyła szkolenie, mogłaby odciążać w pracy osobę C, zamiast jej dodawać obowiązków. Oczywiście dla przedsiębiorstwa jest to wydatek, ale powinien on zaprocentować w przyszłości.

Problem pojawia się też z pracownikiem K, który swoją osobą reprezentuje kompletny brak subordynacji. Nie wykonuje prawidłowo poleceń służbowych zarówno od szefa, jak i od osoby E – kierownika ds. sprzedaży. Postanowiono więc porozmawiać z pracownikiem, a jeśli to nie przyniesie efektów to rozwiązać z nim umowę.

Duży problem występuje również w kadrze projektowej. Młodzi projektanci nie mają osoby, która wprowadziłaby ich w obowiązki, ponieważ kierownik E jest często na wyjazdach i nie ma fizycznej możliwości pokazania im niektórych czynności. Nie mogą wykonać oni niektórych poleceń gdyż nie zostali przeszkoleni z tego zakresu. Kolejną kwestią jest fakt, iż po wykonaniu przez nich czynności, muszą czekać aż ktoś z bardziej doświadczonych pracowników sprawdzi poprawność wykonanego zadania. Cały ten proces powinien zostać usprawniony, gdyż przedłuża oczekiwanie klienta na gotowy projekt.

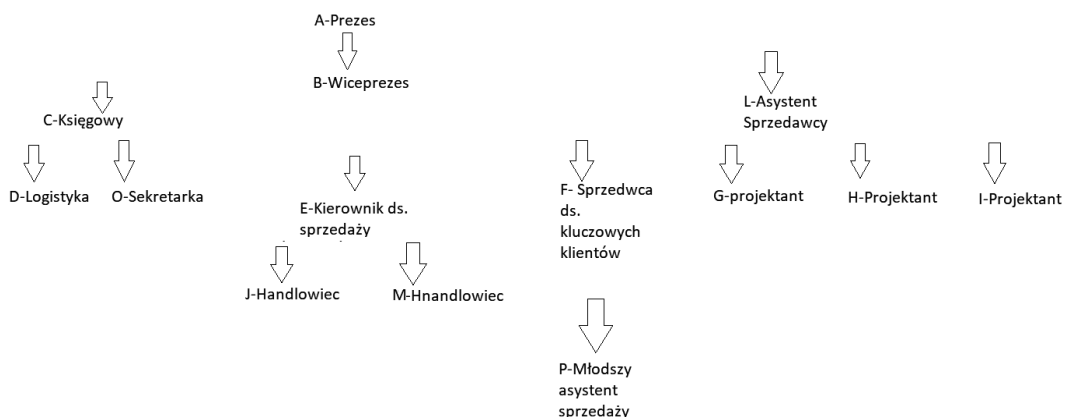
Praca przynosiła słabe efekty również dlatego, że występował słaby przepływ informacji w kadrze. Pracownicy nie mając jasno zleconych zadań obarczali się nawzajem obowiązkami, które należały do nich. Niektóre zadania zaczynało wykonywać kilka osób, a pozostałe odkładane są na inny termin. Praca jest niepotrzebnie dublowana. Gdyby każdy dostał jasno określone zlecenia i po jego zakończeniu zgłaszał wykonanie pracy uniknięto by wielu nieporozumień.

5. Analiza procesu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie X

Mając na uwadze wnioski wypływające z analizy stanu przedsiębiorstwa, szczególnie w aspekcie zatrudnionych w nim pracowników, postanowiono wprowadzić zmiany, które miały za zadanie głównie poprawę jakości pracy. Poniżej przedstawiono strukturę zatrudnienia w przedsiębiorstwie po dokonanych zmianach.

Zmiany jakie zaszły są widoczne w całej organizacji pracy. Wyodrębnione jasno określone działy. Utworzono dział administracji, której kierownikiem została osoba C. Część jej obowiązków związanych z odbieraniem i wysyłaniem poczty, organizacją wyjazdów służbowych i ich rozliczaniem, zamawianiem podstawowych artykułów biurowych, przejęła nowo zatrudniona na stanowisku sekretarki osoba O. Osoba D pozostała na swoim stanowisku, ale musiała odbyć szkolenie z zakresu programów komputerowych obsługujących magazyn. Dzięki temu od razu może zgłosić wykonane czynności w systemie, a czas wystawienia odpowiednich dokumentów przez osobę C znacznie się skraca.

Rysunek 2: Struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwie X po restrukturyzacji



Źródło: na podstawie danych i informacji uzyskanych w Przedsiębiorstwie.

Osoba K została zwolniona, ponieważ mimo rozmowy dalej nie stosowała się do zaleceń służbowych. Na jej miejsce zatrudniono osobę M, po uprzednio przeprowadzonej rekrutacji. Pracownik został przeszkolony i wdrożony w działanie przedsiębiorstwa. Podlega bezpośrednio pod osobę E.

Osoba E jako kierownik sprzedaży, ma dużo mniej obowiązków. Jest przełożonym osoby J i osoby M.

Część obowiązków osoby E przejęła osoba L, która została awansowana na kierownika Działu Projektów. Osoba F, która wcześniej była jej przełożonym, nie została awansowana z przyczyn zdrowotnych.

Poniżej, w tabeli 2 przedstawiono podsumowanie głównych zmian związanych ze zmianami struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwie.

Tabela 2: Rozwiązania wprowadzone w przedsiębiorstwie

Określenie problemu	Zmiana jaką wprowadzono
Nadmiar obowiązków osoby C	Utworzenie dodatkowego stanowiska w administracji
Brak odpowiedniego przeszkolenia osoby D	Opłacenie specjalistycznego kursu
Nadmiar obowiązków osoby E	Wyodrębnienie działu sprzedaży i działu projektów. Przekazanie części obowiązków L
Brak subordynacji osoby K	Zatrudnienie nowego pracownika M
Nadmiar zleceń w stosunku do liczby projektantów	Zatrudnienie nowego pracownika N
Brak osób decyzyjnych w przedsiębiorstwie	Wyznaczenie kierowników działów i zakresu ich odpowiedzialności, umocowanie kierowników do podejmowania określonych decyzji ostatecznych
Słaby przepływ informacji	Wprowadzenie procedur rejestracji wykonanych czynności

Źródło: informacje uzyskane w Przedsiębiorstwie.

Najważniejszą zmianą było wyznaczenie osób decyzyjnych w firmie. Biorą oni pełną odpowiedzialność za wykonaną pracę działu, do którego są przypisani. Nastąpiło jasne określenie obowiązków na każdym stanowisku pracowniczym. Zapobiegnie to przesuwaniu pomiędzy pracownikami odpowiedzialności

i zadań. Osoby C, E, L dostały umocowanie od prezesa do finalnej akceptacji niektórych czynności w jego imieniu. Znacznie przyspieszyło to czas wysłania projektów do klientów.

Kolejną bardzo istotną zmianą jest poprawienie przepływu informacji poprzez wprowadzenie procedur rejestrowania czynności. Każdy pracownik po wykonaniu zleconych czynności ma obowiązek zgłoszenia tego bezpośrednio przełożonemu. Każdy kierownik wie na jakim etapie zaawansowania jest praca w jego dziale. Zapobiega to dublowania czynności.

Wprowadzenie restrukturyzacji wiązało się z dodatkowymi kosztami: zatrudniono 3 nowe osoby, awansowano jedną. Wybrane elementy kosztów związane z wprowadzonymi zmianami w przedsiębiorstwie przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3: Wybrane koszty poniesione w związku z restrukturyzacją

Koszt	Kwota
Zatrudnienie O, M, N	Ok. 9.000 zł na miesiąc
Wdrożenie O, M, N	Ok. 4.500 zł jednorazowo
Szkolenie D z zakresu obsługi programów	Ok. 600 zł jednorazowo
Awans L	Ok. 500 zł na miesiąc
Zwolnienie pracownika K	– 3.500 zł miesięcznie
Razem	11.100 zł

Źródło: informacje uzyskane w Przedsiębiorstwie.

Zatrudnienie trójki nowych pracowników to dodatkowy miesięczny koszt dla pracodawcy w wysokości ich miesięcznej pensji. Jednorazowo trzeba pokryć również koszty wdrożenia pracowników jako sumę stawek godzinowych pracowników doświadczonych, którzy w czasie pracy szkolą nowych pracowników, a nie wykonują w tym czasie swoich obowiązków. Podniesiono również pensję osobie L z racji awansu, co skutkuje dodatkowo comiesięcznym wzrostem kosztów o 500 zł. Jednorazowy koszt szkolenia osoby D wyniósł 600 zł. Zwolniony został natomiast pracownik K, dlatego też od kosztów można odjąć wysokość jego pensji.

Po przeprowadzonym procesie restrukturyzacji ponownie przeanalizowano wyniki przedsiębiorstwa.

Tabela 4: Liczba projektów realizowanych przez przedsiębiorstwo X w latach 2014-2016

Rok	Liczba projektów na rok	Liczba pracowników	Liczba projektów na pracownika
2014	1100	17	65
2015	960	17	56
2016	1200	19	63

Źródło: dane i informacje uzyskane w Przedsiębiorstwie.

Jak można zauważyć, zwiększyła się liczba zrealizowanych projektów w porównaniu do poprzedniego 2015 roku. Mimo zatrudnienia nowych pracowników, liczba projektów na pracownika nie zwiększyła się w stosunku do 2014 roku. Aby znaleźć tego przyczynę warto przeanalizować zmiany w przedsiębiorstwie w roku wprowadzenia restrukturyzacji.

Tabela 5: Liczba projektów zrealizowanych w przedsiębiorstwie w 2015 roku

Miesiąc	Liczba zrealizowanych projektów	Liczba zatrudnionych pracowników
1	81	16
2	89	16
3	60	18
4	65	19
5	80	19
6	99	19
7	103	19
8	122	19
9	114	19
10	116	19
11	140	19
12	131	19

Źródło: dane i informacje uzyskane w Przedsiębiorstwie.

W pierwszym miesiącu po restrukturyzacji liczba projektów zrealizowanych spadła. Przed restrukturyzacją liczba zrealizowanych projektów średnio na miesiąc wynosiła 80. Po restrukturyzacji z racji zmiany organizacji pracy oraz szkoleń nowych pracowników przez dwa miesiące liczba projektów oscylowała wokół 60. Obecnie liczba projektów realizowanych w ciągu miesiąca w przedsiębiorstwie wynosi ok. 110.

Na podstawie powyższych danych i informacji można zauważyć, że restrukturyzacja mimo, że początkowo przynosiła przedsiębiorstwu straty, to w dłuższym okresie zaczęła przynosić oczekiwane korzyści. Liczba realizowanych przez spółkę projektów zwiększyła się.

Dobrze przeprowadzona restrukturyzacja zatrudnienia pozwala na redukcję kosztów oraz poprawę efektów pracy. Pracownicy są postawieni przed nowymi zadaniami, stawiane są im inne wymagania, muszą przystosować się do nowej organizacji pracy, co powoduje ciągły rozwój osobisty i wzrost motywacji. Oczywiście obok tego w przedsiębiorstwie powinna iść także motywacja finansowa lub inne benefity. Restrukturyzacja zatrudnienia, jest potrzebna nawet jeśli jej efekty nie są widoczne od razu, to w dłuższej perspektywie powinna przynieść wymierne korzyści.

5. Zakończenie

Efekty restrukturyzacji można określić, jako różnicę pomiędzy stanem przed wprowadzeniem zmian a stanem po zakończeniu wdrożenia programu restrukturyzacji, przy uwzględnieniu poniesionych nakładów.

Pozytywne efekty restrukturyzacji są uwarunkowane nie tylko sprzyjającymi warunkami czy też potencjałem posiadanym przez przedsiębiorstwo, ale również właściwym przeprowadzeniem samego procesu. Niepowodzenia w procesach restrukturyzacji często również wynikają z nieumiejętności skutecznego zarządzania przez kadrę menedżerską procesem zmian. Jednym z najistotniejszych elementów tego procesu jest element kontroli, polegający na opracowywaniu i przeglądzie protokołów i raportów z wykonanych zadań. Pozwala to na ocenę zgodności realizowanych zadań z harmonogramem i sprawozdanie, czy osiągnięte rezultaty wdrożeniowe pokrywają się z oczekiwaniami.

Proces restrukturyzacji ma szansę być zaakceptowany przez kadrę kierowniczą i pracowników wtedy, kiedy okaże się skutecznym sposobem zapewnienia i utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz przyczyni się do jego rozwoju. Nieodzownym etapem tego procesu jest utrwalenie nowego systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa zapewniającego realizację nowych zadań. Wiąże się to z intensywną pracą służb personalnych w zakresie organizowania szkoleń, kształtowania nowych postaw wśród pracowników, budowania nowej kultury organizacyjnej, a także uczenia, co w nowej rzeczywistości znaczy współpraca.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa i rekonwersja zawodowa pracowników są procesami złożonymi, wymagającymi od wszystkich ich uczestników wiedzy, umiejętności, doświadczenia i odpowiednich postaw, ale przede wszystkim – wiele wysiłku i zaangażowania. Są to przemiany często trudne, lecz niezbędne do prawidłowego i efektywnego funkcjonowania organizacji.

Literatura

1. Brzóska, J., *Praktyka restrukturyzacji – za i przeciw*, /w:/ *Akademia Przedsiębiorczych. Poradnik: Załóż firmę i nią zarządzaj*, Górnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego, Katowice 2010.
2. Gabrusewicz, W., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, Przegląd Organizacji 1999, Nr 3.
3. Kałowski, A., *Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 260, Wrocław 2012.
4. Mozalewski M., *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, Rok LXXII, Zeszyt 2, 2010.
5. Nalepka, A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
6. Pełka, B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1994.
7. Sapijaska, Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, WN PWN, Warszawa 1996.
8. *Ustawa z dnia 15.05.2015 Prawo restrukturyzacyjne* (Dz.U. z 2016 roku, poz. 1574).
9. Zajac P., *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, nr 711.

Summary

ANALYSIS OF THE RESTRUCTURING PROCESS OF EMPLOYMENT IN THE ENTERPRISE

The main challenge for companies operating in global competition is to build effective strategies to ensure competitive advantage in the marketplace. The company strategy sets not only the direction and pace of the organization's development, but also defines the context in which functional strategies are developed, including human resource management strategies.

In order for a company to be able to function effectively and to compete on specific market segments, it should firstly draw attention to the human resources that are held. They are the core of the enterprise, and it is the success of the entire organization that determines their success. It is thanks to them we can maintain or strengthen their position on the market and respond faster to customer requirements. Therefore, every company should analyze whether the current level of employment in the organization is maintained at a high level and does not need to be restructured.

Potrzeba zmian w procesach zarządzania współczesnymi organizacjami odnosi się zarówno do ewolucji dotychczas wykorzystywanych koncepcji, metod i instrumentów zarządzania, jak i do implementowania całkowicie nowych rozwiązań w tym zakresie. Stąd niniejsza publikacja przyjęła za swój podstawowy cel prezentację, analizę i egzemplifikację uwarunkowań funkcjonowania współczesnej gospodarki, identyfikacji jej determinant, jak również prezentację koncepcji, modeli i narzędzi zarządzania współczesnymi organizacjami w warunkach zmieniającego się otoczenia gospodarczego, społecznego i politycznego, ze szczególnym uwzględnieniem roli, celów i zadań procesu restrukturyzacji, pojmowanego jako antidotum na zdiagnozowane wcześniej problemy i uwarunkowania. Częstkowe zagadnienia składające się na realizację tego celu zostały wyeksponowane w postaci następujących czterech części prezentowanej pracy:

- I. Procesy i obszary zmian w organizacji.
- II. Koncepcje i modele doskonalenia organizacji w warunkach zmian.
- III. Sektorowe i regionalne uwarunkowania procesów restrukturyzacji.
- IV. Analiza determinant oraz efektów procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Publikacja ta 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. Dotychczasowymi materialnymi rezultatami tego rodzaju współpracy w zakresie problematyki restrukturyzacji są m.in. następujące publikacje książkowe, których redaktorami naukowymi i współautorami są pracownicy Katedry, wydane przez Fundację Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie:

- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2006), *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*,
- Jaki A., Sierpińska M. (red.) (2006), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2007), *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2008), *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*,
- Borowiecki R., Jaki A. (eds.) (2009), *Global and Regional Challenges for the 21st Century Economies*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2009), *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2010), *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie – strategia – analiza*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2011), *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Integracja – dywersyfikacja – rozwój*,
- Jaki A., Kaczmarek J., Rojek T. (red.) (2011), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*,
- Borowiecki R., Dziura M. (red.) (2012), *Globalne i regionalne wyzwania restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarek*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2012), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – strategie – analiza*,
- Kaczmarek J., Rojek T. (eds.) (2012), *Dilemmas of the Contemporary Economy Facing Global Changes*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2013), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków globalnych*,
- Borowiecki R., Jaki A., Rojek T. (eds.) (2013), *Contemporary Economy in the Face of New Challenges. Economic, Social and Legal Aspects*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2014), *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*,
- Kaczmarek J., Kolegowicz K. (eds.) (2014), *Developmental Challenges of the Economy and Enterprises after Crisis*,
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (eds.) (2015), *Restructuring as the Imperative of Developmental Changes in Economy*,
- Kaczmarek J., Krzemiński P. (eds.) (2015), *Development, Innovation and Business Potential in View of Economic Changes*,
- Jaki A., Kowalik M. (red.) (2015), *Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*,
- Borowiecki R., Dziura M. (eds.) (2016), *Dilemmas of Restructuring of Modern Economy and Enterprises. Theory – Methods – Practice*,
- Jaki A., Kowalik M. (red.) (2016), *Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych*,
- Borowiecki R., Kaczmarek J. (eds.) (2017), *The Propensity to Changes in the Competitive and Innovative Economic Environment. Processes – Structures – Concepts*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2017), *Przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej. Transformacja – Rozwój – Zarządzanie*.