



UNIwersytet  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



# ZARZĄDZANIE RESTRUKTURYZACJĄ, INNOWACYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ W OBLICZU ZMIAN



Redakcja naukowa  
ANDRZEJ JAKI, SYLWIA KRUK

# ZARZĄDZANIE RESTRUKTURYZACJĄ

---

INNOWACYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ  
W OBliczu ZMIAN



# ZARZĄDZANIE RESTRUKTURYZACJĄ

---

INNOWACYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ  
W OBLICZU ZMIAN

Redakcja naukowa

Andrzej Jaki, Sylwia Kruk



*wydawca*

---

© Copyright by

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

& Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa • Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności

„DOM ORGANIZATORA”

87-100 Toruń, ul. Czerwona Droga 8

tel. (+ 48 56) 622 38 07, 622 28 98

<http://www.tnoik.torun.pl>

e-mail [wydawnictwo@tnoik.torun.pl](mailto:wydawnictwo@tnoik.torun.pl)



**Recenzent**

**Dariusz Nowak**

**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**

**ISBN 9 78-83-7285-881-8 (wersja drukowana)**

**ISBN 9 78-83-7285-882-5 (wersja pdf on-line)**

Printed in Poland

Toruń

Wydanie I

Druk ukończono w 2019 r.

---

*przygotowanie do druku*

---

Projekt okładki

Jarosław Szczurek

[www.good-art.pl](http://www.good-art.pl)

Studio KROPKA dtp • Piotr Kabaciński

tel. kom. 602 303 814

e-mail: [biuro@swk.com.pl](mailto:biuro@swk.com.pl)

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniego wyrażenia zgody przez wydawcę i autora.

## SPIS TREŚCI

	Wstęp (Andrzej Jaki, Sylwia Kruk) . . . . .	9
<b>CZĘŚĆ I</b>	<b>INNOWACJE JAKO CZYNNIK ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA</b>	
<b>Rozdział 1</b>	<b>Olga Okrzesik</b> Innowacyjność Polski na tle państw Unii Europejskiej. . . . .	15
<b>Rozdział 2</b>	<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska</b> Dylematy finansowania procesów innowacyjnych w Polsce – podstawowe kierunki . . . . .	29
<b>Rozdział 3</b>	<b>Barbara Siuta-Tokarska, Justyna Juchniewicz</b> Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MŚP – węzłowe problemy. . . . .	45
<b>Rozdział 4</b>	<b>Rafał Kusa</b> Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na rezultaty działalności innowacyjnej . . . . .	59
<b>Rozdział 5</b>	<b>Teresa Myjak</b> Innowacyjne działania i rozwiązania w procesach personalnych organizacji opartych na wiedzy. . . . .	69
<b>Rozdział 6</b>	<b>Paweł Łukasik</b> Replikacja wiedzy jako mechanizm transferu wiedzy i specyficzna zdolność organizacji . . . . .	79
<b>Rozdział 7</b>	<b>Angelika Wodecka-Hyjek</b> Innowacyjność wyznacznikiem odnowy organizacji sektora publicznego . . . . .	89

**CZĘŚĆ II**      **KSZTAŁTOWANIE KONKURENCYJNOŚCI ORGANIZACJI**

<b>Rozdział 8</b>	<b>Andrzej Jaki, Aleksandra Flig</b> Konkurencyjność przedsiębiorstw sektora paliw w Polsce . . . . .	105
<b>Rozdział 9</b>	<b>Piotr Bartkowiak, Magdalena Bloch</b> <i>Real estate investment trust</i> jako nowy produkt inwestycyjny na konkurencyjnym rynku nieruchomości w Polsce . . . . .	135
<b>Rozdział 10</b>	<b>Agnieszka Rzepka</b> Relacje międzyorganizacyjne w zwinnych przedsiębiorstwach. . . . .	151
<b>Rozdział 11</b>	<b>Paweł Krzemiński</b> Etapy wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie . . . . .	163
<b>Rozdział 12</b>	<b>Małgorzata Tyrańska, Tomasz Małkus</b> Wybrane aspekty zarządzania portfelem projektów . . . . .	175
<b>Rozdział 13</b>	<b>Maciej Walczak</b> Analiza możliwości wykorzystania metody <i>hoshin kanri</i> przy realizacji projektów w organizacjach niekomercyjnych . . . . .	189
<b>Rozdział 14</b>	<b>Hubert Obora</b> Zarządzanie przez rozwiązywanie problemów . . . . .	201
<b>Rozdział 15</b>	<b>Andrzej Kozina</b> Wybrane zasady negocjacji . . . . .	215

**CZĘŚĆ III**      **TRANSFER TECHNOLOGII  
W KREOWANIU INNOWACYJNOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI**

<b>Rozdział 16</b>	<b>Zofia Gródek-Szostak, Małgorzata Luc</b> <i>Company mission events</i> i <i>brokeage events</i> jako narzędzia wsparcia międzynarodowej współpracy technologicznej . . . . .	231
<b>Rozdział 17</b>	<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski</b> Teoria okazji jako zaczątek dyskusji o dojrzałości technologicznej polskich producentów maszyn rolniczych – pożądany kierunek zmian. . . . .	241

<b>Rozdział 18</b>	<b>Wojciech Paprocki</b> Zarządzanie programem utopijnym – elektromobilność . . . . .	257
<b>Rozdział 19</b>	<b>Janusz Nesterak, Paulina Gąsiorek</b> Implementacja robotic process automation w przedsiębiorstwie . . . . .	275
<b>Rozdział 20</b>	<b>Stefan Rozmus, Jerzy Stanik</b> Metodyka Scrum – moda czy konieczność. . . . .	289
<b>Rozdział 21</b>	<b>Marek Dudek</b> Organizacja szczupło-zwinnych systemów wytwarzania . . . . .	305
<b>Rozdział 22</b>	<b>Wojciech Szymła</b> Uwarunkowania budowy i wykorzystania pulpitów menadżerskich w przedsiębiorstwie . . . . .	323
<b>Rozdział 23</b>	<b>Janusz Nesterak, Artur Kopera</b> Zastosowanie sieci blockchain na przykładzie wybranych kryptowalut . . . . .	335
<b>CZĘŚĆ IV</b>	<b>PROCESY ZMIAN JAKO DETERMINANTY INNOWACYJNOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI</b>	
<b>Rozdział 24</b>	<b>Konrad Kolegowicz</b> Zmiany strukturalne gospodarki Polski po 1990 roku – unowocześnienie czy stagnacja?. . . . .	351
<b>Rozdział 25</b>	<b>Katarzyna Żmija</b> Strategie dostosowawcze właścicieli małych gospodarstw rolnych korzystających z działań inwestycyjnych w ramach wspólnej polityki rolnej. . . . .	377
<b>Rozdział 26</b>	<b>Andrzej Głowacki</b> Przesłanki stosowania i skuteczność sądowych postępowań restrukturyzacyjnych. . . . .	397
<b>Rozdział 27</b>	<b>Jarosław Kaczmarek</b> Efektywność i strategie zarządzania kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego. . . . .	411
<b>Rozdział 28</b>	<b>Rafał Bielawski</b> Bezpieczeństwo finansowe gminy – wybrane wyznaczniki . . . . .	423



<b>Rozdział 29</b>	<b>Anna Staszewska</b>	
	Funkcjonowanie prywatnych domów seniora w Polsce w warunkach zmian. Wyzwania i możliwości . . . . .	435
<b>Rozdział 30</b>	<b>Elżbieta Wolanin-Jarosz, Tomasz Rojek</b>	
	Wpływ programu „Rodzina 500 plus” na wielkość i strukturę wydatków gospodarstw domowych w Polsce. . . . .	445

## WSTĘP

Przedsiębiorstwa funkcjonują współcześnie w turbulentnym, gwałtownie zmieniającym się otoczeniu. Procesy ekonomiczne, społeczno-polityczne, rozwój techniki i technologii, zmienność procesów biznesowych oraz niestabilność otoczenia nie mają charakteru lokalnego, ale globalny i przekładają się na warunki gospodarowania przedsiębiorstw. W konsekwencji koncepcje, metody oraz techniki zarządzania podlegają ciągłej ewolucji. Powstają nowe poglądy i założenia, których celem jest poprawa efektywności działania przedsiębiorstwa i osiągnięcie założonych celów. Zauważyć należy, iż cele te również ulegają przeobrażeniom, przy czym nadal aktualne są te o charakterze klasycznym, do których należy zaliczyć przetrwanie i rozwój. Przetrwanie, bowiem to od niego uzależniona jest możliwość realizacji pozostałych celów przedsiębiorstwa. Cel ten dominuje zwłaszcza w warunkach dekonunktury i niestabilności systemu gospodarczego. Jednak samo trwanie przedsiębiorstwa na rynku w warunkach zmieniającego się otoczenia i konkurencyjności skutkowałoby stagnacją i w konsekwencji jego stopniowym obumieraniem. Dlatego konieczna jest równoczesna realizacja postulatu rozwoju jako gwarancji przetrwania przedsiębiorstwa w warunkach zmiennego otoczenia, jednak ten cel nie może być osiągnięty jeżeli nie ma zapewnionego przetrwania. Stąd uznać należy, że przetrwanie i rozwój stanowią koicydentne, uniwersalne cele każdego przedsiębiorstwa.

Rozwój przedsiębiorstw, ale także innych organizacji, nie może obyć się bez zmiany. Rzeczywistość gospodarcza wymaga dostosowywania się do zmian zaistniałych na rynku, ale również do zmian oczekiwanych lub też przewidywanych. Pamiętać przy tym należy, iż nie ma jednego sposobu reagowania na zmiany, a prowadzenie działalności gospodarczej związane jest z wystąpieniem zmian, których nie udało się uprzednio przewidzieć. Zasadne jest zatem ciągle monitorowanie działalności przedsiębiorstw zorientowane na wykorzystanie szans pojawiających się w otoczeniu oraz na unikanie zagrożeń zeń płynących.

Innowacje związane są z poszukiwaniem nowych pomysłów, rozwiązań i koncepcji. Potrzeba innowacyjności jest efektem konkurencji na rynku, potrzeby udoskonalania jakości produktów oraz zaspokajania oczekiwań nabywców. Innowacje ułatwiają dostosowywanie się do zmian, co przekłada się na poprawę efek-

tywności i skutkuje wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstwa i uzyskiwaniu przez niego przewagi konkurencyjnej.

Przedłożona publikacja stanowi próbę wpisania się w nurt badań zorientowanych na poszukiwanie skutecznych instrumentów umożliwiających wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zaprezentowano w niej problematykę innowacyjności i konkurencyjności w ujęciu wieloaspektowym. Rozważania Autorów zostały podzielone na cztery, ściśle ze sobą powiązane, części tematyczne obrazujące cząstkowe zagadnienia wpisujące się w przedmiotowy zakres opracowania:

- I. Innowacje jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa.
- II. Kształtowanie konkurencyjności organizacji.
- III. Transfer technologii w kreowaniu innowacyjności i konkurencyjności.
- IV. Procesy zmian jako determinanty innowacyjności i konkurencyjności.

Realizacja postulatu przetrwania i rozwoju wymusza przedsięwzięcie działań zmierzających do właściwego dostosowania się do zmieniającego się otoczenia, co umożliwia innowacyjność. Natomiast zdolność innowacyjna przedsiębiorstwa jest jedną z płaszczyzn, którą należy uwzględnić przy ocenie rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Część pierwsza opracowania zatytułowana „*Innowacje jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*” ukazuje problematykę innowacyjności w Polsce i w Unii Europejskiej. We wskazanej części opracowania przedstawiono również problem innowacyjności w kontekście organizacji opartych na wiedzy oraz transferu wiedzy oraz zwrócono uwagę na aspekt poszukiwania istoty i znaczenia działań innowacyjnych w kreowaniu odnowy organizacji sektora publicznego.

Druga część opracowania zatytułowana „*Kształtowanie konkurencyjności organizacji*” prezentuje w ujęciu wieloaspektowym aspekt konkurencyjności wraz z uwzględnieniem takich jej wymiarów, jak: potencjał konkurencyjny, strategia konkurowania, instrumenty konkurowania, przewaga konkurencyjna oraz pozycja konkurencyjna. Ukazano uwarunkowania kształtowania konkurencyjności w sektorze paliw oraz na rynku nieruchomości w Polsce oraz zwrócono uwagę na znaczenie relacji międzyorganizacyjnych w przedsiębiorstwach jako ważnej determinanty ich konkurencyjności. Elementami budowania przewagi konkurencyjnej są działania innowacyjne, które mogą być realizowane jako projekty. Kolejne rozdziały zostały zatem poświęcone aspektowi projektów. Budowaniu przewagi konkurencyjnej sprzyjać może zarządzanie procesem negocjacji oraz rozwiązywania problemów. Wskazane aspekty zamykają rozważania dotyczące istoty oraz uwarunkowań kształtowania konkurencyjności organizacji.

Określenie czynników oddziałujących na konkurencyjność przedsiębiorstwa stanowi niezwykle istotny aspekt, toteż w niniejszym opracowaniu zwrócono uwagę na problem transferu technologii oraz na procesy zmian. W części trzeciej zatytułowanej „*Transfer technologii w kreowaniu innowacyjności i konkurencyjności*” zwrócono uwagę m.in. na problematykę współpracy i dojrzałości technologicznej,

metodykę zwinną, które wzmacniają konkurencyjność przedsiębiorstw. Współcześnie bowiem niezwykle istotnym jest często szybkie wprowadzanie innowacji będących odpowiedzią na potrzeby wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa.

Ponieważ każde przedsiębiorstwo cechuje się innym, indywidualnym charakterem, to czynniki zmianotwórcze w różnym stopniu będą oddziaływać na przedsiębiorstwa, ponadto będą ich dotyczyć inne rodzaje zmian, o różnym stopniu nasilenia. Dlatego konieczna jest umiejętność identyfikacji zmian oraz sposobów reagowania na nie. W kontekście organizacji zmiana może być związana z dowolnym jej aspektem i przejawiać się w przekształceniu jej składników, relacji pomiędzy nimi, jak również powiązań pomiędzy podmiotem a jego otoczeniem. Zmiana jest procesem ciągłym, a jej wprowadzenie powinno cechować się celowością. Uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej związane jest z procesem zmian. Kwestie te zostały wyeksponowane w ostatniej części opracowania zatytułowanej „*Procesy zmian jako determinanty innowacyjności i konkurencyjności*”.

Refleksje przedstawione w prezentowanej publikacji obejmują przemyślenia i koncepcje będące efektem studiów literaturowych i badań empirycznych prowadzonych przez pracowników Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz współpracujących z Katedrą przedstawicieli innych ośrodków naukowych i praktyki gospodarczej.

Jako redaktorzy naukowi niniejszej publikacji pragniemy serdecznie podziękować wszystkim Autorom ją współtworzącym oraz jej Recenzentowi, za współpracę oraz pomoc w powstaniu publikacji i nadaniu jej ostatecznego kształtu. Żywimy nadzieję, iż prezentowana książka przeloży się na dalszy rozwój teorii i praktyki zarządzania restrukturyzującą w kontekście innowacyjności i konkurencyjności, stając się cennym źródłem poszukiwań badawczych i refleksji.

*Andrzej Jaki, Sylwia Kruk*



**CZĘŚĆ I** **INNOWACJE**

**JAKO CZYNNIK ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA**



**Olga Okrzesik**

Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem  
Wydział Zarządzania  
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

# INNOWACYJNOŚĆ POLSKI NA TLE PAŃSTW UNII EUROPEJSKIEJ

## STRESZCZENIE

Innowacyjność istotnie wpływa na rozwój gospodarczy państwa, przyczyniając się jednocześnie do podnoszenia jego pozycji. W opracowaniu przedstawiono istotę innowacji i innowacyjności, podjęto próbę usystematyzowania wiedzy z tego zakresu. Celem opracowania jest wskazanie czynników i mierników determinujących poziom innowacyjności Polski na tle państw Unii Europejskiej. Rozważania mają charakter przeglądowy i przeprowadzono je na podstawie analizy literatury przedmiotu, dokumentów UE i Polski oraz zastanych danych statystycznych.

## 1. Wprowadzenie

W XXI wieku czynnikiem gwarantującym rozwój przedsiębiorstwa, gospodarki, państwa stała się innowacyjność, widoczna w każdej gałęzi gospodarki. Turbulentne otoczenie sprawiło, że współczesność kształtują innowatorzy, wyznaczając kierunki rozwoju, wdrażania nowych technologii, czy nowych form współpracy. Przedsiębiorstwa, aby sprostać wymaganiom i oczekiwaniom rynku wprowadzają nowatorskie rozwiązania produktowe, wdrażają różnego typu innowacje, podnosząc w ten sposób swoją pozycję i wyróżniając się od konkurencji.

## 2. Pojęcie innowacji i innowacyjności

Innowacje i innowacyjność są najważniejszymi czynnikami determinującym sukces gospodarczy, wnoszą nowości techniczne, technologiczne w sferze gospodarczej jak i społecznej. Traktując innowacje jako proces, trzeba zarządzać nim na każdym poziomie organizacji, państwa, a nawet Unii Europejskiej, gdzie podmiotami są inicjatorzy, odbiorcy czy podmioty rozpowszechniające



innowacje<sup>1</sup>. Wszystkie te podmioty współpracują ze sobą (poprzez opracowanie, wdrożenie, absorpcję, sprzedaż i dyfuzję innowacji), mając na celu doprowadzenie do wzrostu wartości przedsiębiorstw, rozpowszechnienie się nowych technologii i podniesienie konkurencyjności na rynku<sup>2</sup>. Innowacje nie muszą oznaczać tylko i wyłącznie wdrażania zupełnie nowych i przełomowych rozwiązań<sup>3</sup>. Przedsiębiorca wdrażając pomysł, praktykę postrzegany przez niego jako nowy jest innowacją<sup>4</sup>. Zatem zgodnie z definicją OECD<sup>5</sup> innowacje mogą mieć także charakter imitacyjny, czyli ukierunkowany na wprowadzenie do przedsiębiorstwa, instytucji nowości poprzez produkt, proces, metodę marketingową czy organizacyjną, zmian w organizacji pracy, lub w stosunkach z otoczeniem, wprowadzoną już przez kogoś innego, ale będącą nowością dla tego konkretnego przedsiębiorstwa. Najważniejszym elementem definicji innowacji jest zastosowanie nowości w praktyce gospodarczej, czyli wdrożenie nowego rozwiązania (przynajmniej w skali przedsiębiorstwa).

W literaturze przedmiotu innowacje są interpretowane w ujęciu wąskim (*sensu stricto*) bądź szerokim (*sensu largo*). Innowacją w ujęciu wąskim określa się zmianę w metodach wytwarzania i produktach, procesie produkcyjnym, bazującą na radykalnie nowej lub niewdrożonej dotychczas wiedzy (nowości na skalę światową). Natomiast w ujęciu szerokim za innowacje uznaje się kolejne zastosowanie danego rozwiązania stanowiące nowość dla danego przedsiębiorstwa (każda zmiana w produkcji, polegająca na przyswojeniu pozyskanej wiedzy).

Za prekursora innowacji uznaje się Schumpetera, na początku ubiegłego stulecia wprowadził do nauk ekonomicznych pojęcie innowacji. Rozumiał innowacje jako<sup>6</sup>:

- wdrażanie nowych produktów, lub udoskonalenie już istniejącego,
- zastosowanie nowej lub udoskonalenia dotychczasowej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku zbytu,
- wprowadzenie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów (zasobów),
- przeprowadzenie nowej organizacji produkcji.

<sup>1</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Naukowe PWN SA, Warszawa 2001, s. 11–26. M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 1–5; R. Ciborowski, *Systemy innowacyjne w warunkach globalizacji, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2009, Z. 14, s. 279–289.

<sup>2</sup> M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy...*, op. cit., s. 10.

<sup>3</sup> *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, red. naukowa: K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2011, s. 111–112.

<sup>4</sup> G. Zaltman, R. Duncan, J. Holbek, *Innovations and Organizations*. Wiley, New York 1973, s. 10.

<sup>5</sup> OECD, *Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Statistical Office of The European Communities, Third Edition 2005, s. 46–48.

<sup>6</sup> J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN, Warszawa 1960, s. 104–106; K.B. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii...*, op. cit., s. 66–68.

Schumpeter rozumiał innowacje jako tworzenie zmian radykalnych lub fundamentalnych, obejmujących transformację nowego wynalazku lub idei. Określał innowacje jako nowości na skalę światową i uznał za innowacje jedynie pierwsze wdrożenie nowego rozwiązania/wynalazku w produkcji.

Pogląd ten jest podzielany przez przedstawicieli traktujących innowacje w ujęciu wąskim: Mansfielda, Kaleckiego, Freemana, Czupiałę również uznających innowacje za pierwsze zastosowanie pomysłu/wynalazku/procesu/systemu<sup>7</sup>.

Liczniej reprezentowane i współcześnie dominujące jest wśród ekonomistów szerokie ujęcie innowacji. Zgodnie z ujęciem szerokim Schippers, West i Dawson definiują innowację jako celowe przedstawianie i zastosowanie w pracy lub organizacji, pomysłów, procesów, produktów, lub procedur, które są nowością dla tej pracy lub organizacji, a jednocześnie są zaprojektowane, aby przynosić korzyści pracy, lub organizacji i podnosić efektywność przedsiębiorstwa. Innowacja obejmuje kreatywność i zastosowanie jej produktów<sup>8</sup>. Podobnie pojęcie innowacji traktuje Lundvall<sup>9</sup>. Wskazując, że innowacje to stały proces odkrywania i poszukiwania, czego wynikiem są nowe produkty, metody, technologie, rynki czy nowe formy organizacji. Proces ten dotyczy zarówno dotychczasowego wdrożenia nowego rozwiązania na rynek, jak również dyfuzję innowacji i powtórne zastosowanie innowacyjnego rozwiązania. Zbliżone stanowisko zajmuje Weresa<sup>10</sup> traktując innowacje to wszelkie zmiany jakościowe, zarówno o charakterze kreatywnym, jak i imitacyjnym, w sferze technologii, organizacji pracy, zarządzania i marketingu, charakteryzujące się nowością i oryginalnością w danym przedsiębiorstwie, na danym rynku, w regionie lub w skali świata.

Podobnie szerokie podejście reprezentują między innymi: Rogers, Kotler, Drucker, zdaniem których innowacja<sup>11</sup>:

<sup>7</sup> E. Mansfield, *Size of Firm, Market Structure, and Innovation*, "Journal of Political Economy" 1963, Vol. 71, no. 6, s. 557–559; M. Kalecki, *Kapitalizm. Dynamika gospodarcza. Dzieła, T. 2*. PWN, Warszawa 1980, s. 350–356; Ch. Freeman, *The Economics of Industrial Innovation*. F. Pinter, London 1982, p. 169–174; *Ekonomika innowacji*, red. naukowa: J. Czupiała, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1994, s. 10.

<sup>8</sup> M.C. Schippers, M.A. West, J.F. Dawson, *Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context*, "Journal of Management" 2012, no. 10, p. 3; J. Baruk, *Innowacje jako czynnik sukcesu organizacji*. „Zarządzanie i Finanse” 2013, Wydział Zarządzania – Uniwersytet Gdański, Tom 4, Nr 1, s. 7–16.

<sup>9</sup> B. Lundvall, *National Innovation Systems – Analytical Concept and Development Tool*, "Industry and Innovation", 2007, Vol. 14, p. 101–106.

<sup>10</sup> M. Weresa, *Wpływ handlu zagranicznego i inwestycji bezpośrednich na innowacyjność polskiej gospodarki. Monografie i opracowania 504*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, s. 14.

<sup>11</sup> P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*. Praktyka i zasady. Warszawa 1992, PWE, s. 39; A.H. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 9; Okrzesik O., *Innowacje społeczne a kapitał społeczny w Polsce*. Gospodarka regionalna i międzynarodowa. Tom 2. Studia i Prace WNEiZ US: Szczecin 2016, Nr 46, s. 95–97; Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, E. Rogers, *Diffusion of Innovations, 5ed.*, Free Press, New York 2003; s. 12–16.

- to wprowadzenie do szerokiego użytku nowych produktów, procesów lub sposobów postępowania,
- przenika przez wszystkie strefy działalności przedsiębiorstwa, może więc swym zakresem obejmować zmiany wzoru produktu, metody marketingu, oferowanej ceny, usługi czy zmiany w organizacjach i metodach zarządzania,
- to idea, praktyka lub obiekt, który jest postrzegany jako nowy przez dane przedsiębiorstwo lub inną jednostkę przejmującą,
- odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez organizację jako nowy, przy czym pomysł może istnieć od dawna, ale stanowi innowację dla tej konkretnej organizacji.

Wymierne korzyści związane z wdrażaniem innowacji podkreśla Bał-Woźniak. Wdrożone innowacje (powinny mieć znamiona nowości) w dłuższym okresie czasu powinny przekładać się na korzyści ekonomiczne, ekologiczne bądź społeczne<sup>12</sup>. Zdaniem Baruka<sup>13</sup> innowacja to celowo zaprojektowana przez człowieka zmiana dotycząca produktu, organizacji pracy, metod produkcji i zarządzania zastosowana po raz pierwszy w danym przedsiębiorstwie (społeczności) w celu osiągnięcia korzyści społeczno-gospodarczych.

Istotnym aspektem innowacji podejmowanym w literaturze jest również kwestia wartości. Lee, Olson i Trimi, zdaniem których innowacja to każda nowa idea, podejście, którego zastosowanie w zasadniczo różny sposób przyczyni się do wytworzenia wartości dla przedsiębiorstwa i jego interesariuszy (klienci, dostawcy, współpracownicy, instytucje, społeczności). Innowacja jest bezpośrednio związana z tworzeniem wartości<sup>14</sup>. Warto zauważyć, iż innowacje nie stanowią wartości same w sobie, lecz wpływają na proces dostarczania nowej wartości dla przedsiębiorstwa<sup>15</sup>. Do innowacji może prowadzić kojarzenie informacji z wiedzą i przekształcenie jej w nowe zastosowanie.

Bardzo trafną, z dzisiejszego punktu widzenia, definicję zaproponował Pomykalski<sup>16</sup>, określając innowację jako wszelkie procesy twórczego myślenia, badań i rozwoju, zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w dziedzinie organizacji, technologii i techniki i życiu społecznym (rys. 1). Jeszcze szerzej definiuje innowację w przedsiębiorstwie Sopińska

---

<sup>12</sup> T. Bał-Woźniak, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy. [W:] Gospodarka Polski na początku XXI wieku. Innowacyjność i konkurencyjność*, red. naukowa: Lis S. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2012, s. 77.

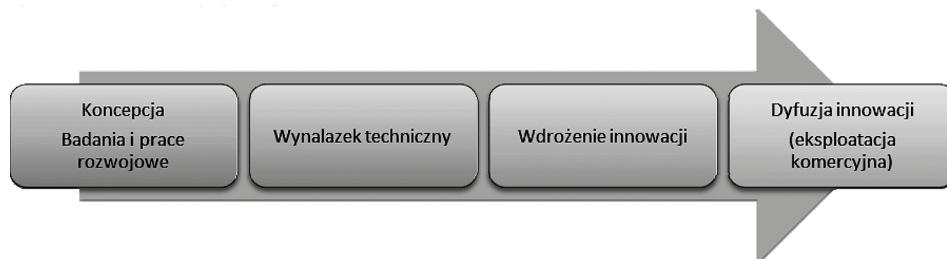
<sup>13</sup> J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 102–104.

<sup>14</sup> S.M. Lee, D.L. Olson, S. Trimi, *Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values* "Management Decision", 2012, No. 5, s. 818.

<sup>15</sup> J. Paap, R. Katz, *Anticipating Disruptive Innovation*, "Research Technology Management", 2004, Vol. 47, no. 5, p. 13–22.

<sup>16</sup> A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit., s. 10–19.

i Wachowiak<sup>17</sup>, jako wszelką korzystną, celową zmianę w dowolnym obszarze działalności przedsiębiorstwa, która w nim powstała, lub w jego otoczeniu. Celem wdrożonej innowacji jest poprawa efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa i/lub wzrost użyteczności efektów jego działania dla bliższego i dalszego otoczenia.



Rysunek 1: Innowacja jako proces

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami...*, op. cit., s. 17–19.

Nieograniczony dostęp przedsiębiorstw do wiedzy otwiera szerokie możliwości poszukiwań źródeł innowacji, dzielonych najczęściej na wewnętrzne (endogeniczne) i zewnętrzne (egzogeniczne).

Źródła wewnętrzne innowacji wiążą się z potencjałem konkurencyjnym przedsiębiorstwa i umiejętnością jego wykorzystania i są one związane z materialnymi i niematerialnymi zasobami jakie posiada. Można tu wyszczególnić przede wszystkim wyniki prac badawczo-rozwojowych, projekty racjonalizatorskie i wynalazcze, prowadzenie badań marketingowych, umiejętności i kreatywność kadry kierowniczej, pomysły i zdolności twórcze zgłaszane przez pracowników<sup>18</sup>.

Natomiast źródła zewnętrzne dzielone są na krajowe i zagraniczne. Do krajowych źródeł między innymi zaliczamy: wyniki badań naukowych i technicznych prowadzonych przez placówki naukowo-badawcze, instytuty naukowo-badawcze, uczelnie, instytucje okołobiznesowe, parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, prywatne podmioty gospodarcze zajmujące się działalnością badawczo-rozwojową i inne. Do źródeł tych zaliczamy współpracę przedsiębiorstw w zakresie powstania innowacji w ramach różnych połączeń, sieci na przykład klastrów.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> A. Sopińska, P. Wachowiak, *Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, 2016, nr 5, s. 17–23.

<sup>18</sup> W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 18–19, E. Radomska, *Innowacyjność jako wyzwanie rozwojowe – uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, 2015, nr 4 (46), s. 63–85.

<sup>19</sup> M. Baran, M. Kłos, *Formy sieciowego współdziałania przedsiębiorstw. [W:] Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, red. naukowa: E. Okoń-Horodyńska, Z. Zachorowska-Mazurkiewicz, Instytut Wiedzy i Innowacji: Warszawa 2007, s. 311–322.

Z kolei zagraniczne źródła zewnętrzne to implementacja badań zagranicznego zaplecza badawczo-rozwojowego w przedsiębiorstwach i instytucjach ekobiznesowych zajmujących się transferem wiedzy. Do źródeł przykładowo, zaliczamy: zakup licencji i know-how pozyskane od innych przedsiębiorstw, wspólne inicjatywy, wymiana doświadczeń, tworzenie sieci, aliansów strategicznych, franczyzy, szkolenia pracowników, konferencje, targi, import wyposażenia i inne<sup>20</sup>.

Pojęcie innowacji jest różnorodne i skomplikowane. Naturalnie pojmowanie innowacji przez badaczy ewaluowało w czasie i współcześnie mianem innowacji można określić prowadzone zmiany w zakresie technologii, organizacji, ekonomiki, ekologii oraz w sferze społecznej organizacji i które zostały praktycznie zastosowane<sup>21</sup>.

Natomiast innowacyjność jest szerszym pojęciem i poprzedza powstające innowacje. Jest ona zarówno miarą natężenia aktywności przedsiębiorstw (gospodarki) w obszarze działań innowacyjnych, jak i odzwierciedleniem skłonności, zdolności i umiejętności do wprowadzania innowacji oraz urzeczywistnienia wszystkich związanych z tym działań.

W naukach o zarządzaniu innowacyjność traktuje się jako istotny atrybut przedsiębiorstwa, ujawniający się w zdolności do wprowadzania innowacji, jego umiejętności tworzenia czegoś nowego lub wprowadzenia znaczących zmian<sup>22</sup>. Przez innowacyjność rozumiemy zdolność tworzenia nowej wartości, między innymi przez przedsiębiorstwa, regiony, państwa i powinna ona prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz wpływać na sposób ich funkcjonowania<sup>23</sup>. Jest także postrzegana jako zdolność do generowania i wprowadzania na rynek globalny nowych rozwiązań technicznych, organizacyjnych oraz społecznych<sup>24</sup>. Dominującym podejściem do innowacyjności przedsiębiorstwa jest koncentrowanie się na wybranym typie innowacji, na przykład: procesowej, technologicznej, produkcyjnej, marketingowej, organizacyjnej<sup>25</sup>. Zatem innowacyjność stwarza możliwości dla powstania innowacji, ponieważ innowacje stanowią rezultat innowacyjności<sup>26</sup>.

<sup>20</sup> Janasz W. Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej...*, op. cit., s. 20–29.

<sup>21</sup> Klincewicz K., *Tworzenie innowacji przez współpracę międzyorganizacyjną. [W:] Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. naukowa: A. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014, s. 254–257.

<sup>22</sup> M. Hilami, T. Ramayah, Y. Mustapha, S. Pawanchik, *Product and Process Innovativeness: Evidence from Malaysian SMEs* "European Journal of Social Science", 2010, Vol. 4, Vol. 16, p. 556–568; A. Rzepka, *Współpraca międzyorganizacyjna i jej wpływ na innowacyjność na podstawie badań empirycznych. [W:] Kierunki badań nad innowacyjnością*, red. naukowa: A. Lipińska, P. Klimas, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 36–40.

<sup>23</sup> O. Okrzesik, *Directions of increasing innovativeness of economy – the case of Poland*, "Economic and Environmental Studies", 2018, Vol. 18, no. 1, p. 313–319.

<sup>24</sup> E. Łyzwa, *Innowacyjność przedsiębiorstw a konkurencyjność regionów*, Wyd. Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2014, s. 75.

<sup>25</sup> *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030)*, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2017.

<sup>26</sup> A. I. Younis, Y. Nor'Aini, *Innovation Creation and Innovation...*, op. cit., p. 312.

Innowacyjność gospodarki definiowana jest jako zdeterminowanie i zdolność przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczo – rozwojowych, nowych wynalazków, koncepcji, idei. Jest to także rozwój i udoskonalenie istniejących technologii produkcyjnych, eksploatacyjnych, natomiast koncentrując się na sferze usług to wprowadzanie nowych rozwiązań w zarządzaniu i organizacji, rozwój i doskonalenie infrastruktury, zwłaszcza dotyczącej gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji.<sup>27</sup>

Innowacyjność jest także rozumiana jako zdolność i motywacje przedsiębiorstw do wprowadzania nowych towarów na rynek, czy otwarcie nowych rynków z wykorzystaniem kombinacji orientacji strategicznej z innowacyjnym podejściem i procesami<sup>28</sup> oraz poszukiwaniami i wykorzystaniem w praktyce wynalazków, wyników badań naukowych, pomysłów oraz nowych koncepcji. Przedstawiana jest w literaturze także, jako kompleks działań prowadzących do budowy potencjału innowacyjnego wewnątrz przedsiębiorstwa i w kategoriach relacji z otoczeniem.

### 3. Innowacyjność Polski

Innowacyjność gospodarki uzależniona jest od innowacyjności podmiotów gospodarczych wchodzących w jej skład, w tym także przedsiębiorstw. Niezależnie od wszystkich niedoskonałości metodologicznych związanych z oceną poziomu innowacyjności, zostały pogrupowane mierniki innowacyjności, wśród których wyróżnia się<sup>29</sup>:

- wskaźniki innowacji, oparte na syntezie szeregu dostępnych danych, nacisku na *benchmarking* i tworzenie na tej podstawie rankingów gospodarek,
- wskaźniki nakładów, przedstawiające wielkość wydatków na sektor badawczo – rozwojowy, ilość pracowników sektora badawczo – rozwojowego, ilość absolwentów szkół wyższych, doktorantów<sup>30</sup>,
- wskaźniki wyników, przedstawiający liczbę patentów, wzorów użytkowych, publikacji naukowych, licencji, nowych produktów i usług wprowadzo-

---

<sup>27</sup> Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006, s. 6.

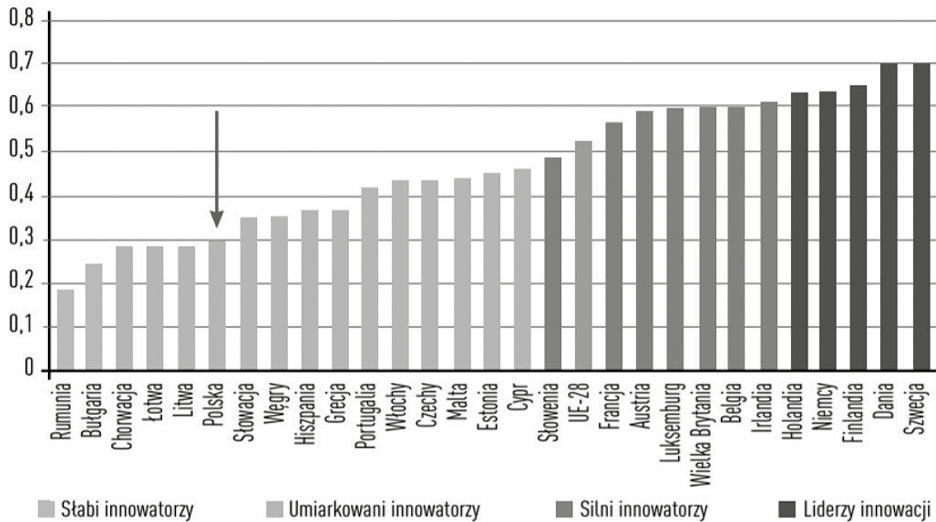
<sup>28</sup> E. Danneels, E. Kleinschmidt, *Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and their Impact on Project selection and Performance*. Insitute for the Study of Business Markets. The Pennsylvania State University 2000, ISBM Report: <http://citeseerx.ist.psu.edu>, [04.10.2018]; J. Koblak, S. Jędra, *Jak wyzwolić w firmie ducha innowacyjności*, „Harvard Business Review”, Polska 2017, nr 171.

<sup>29</sup> *How to Measure Organization Innovativeness?. An Overview of Innovation Measurement Frameworks and Innovation Audit, Management Tools*, Innovation Support Department, <http://www.tiec.gov.eg/backend/Reports>, [16.03.2017]; H. Howaniec, O. Okrzesik, *Współpraca nauka-biznes...*, op. cit., s. 53–55.

<sup>30</sup> A. H. Jasiński, *Innowacje i polityka innowacyjna*, UwB: Białystok 1997, s. 19.

nych na rynek (innowacje), udział nowych i zmodernizowanych produktów w produkcji przemysłowej, liczba przedsiębiorstw uczestniczących w transferze techniki,

- wskaźniki ogólnoustrojowe, nawiązujące do zdolności innowacyjnej, dostępnych w danym kraju zasobów wiedzy, wytworzone dobra niematerialne, klastry, sieci networkingowe, poziom dostępności nowych technik zarządzania, a także czynniki wpływające sprzyjającemu klimatowi rozwoju innowacyjności, takie jak popyt, infrastruktura, czynniki kulturowe.



Wykres 1: Ranking Innovation Union Scoreboard

Źródło: *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030)*. Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2017, s. 85

Z racji złożoności i wieloetapowości procesu innowacyjnego niezwykle trudno jest zmierzyć i porównać międzynarodowy potencjał innowacyjny gospodarki. Ranking *Innovation Union Scoreboard (IUS)* jest jednym z najczęściej przywoływanych analiz w europejskich i polskich dokumentach strategicznych (wykorzystuje szereg wskaźników ujętych w zbiorczych indeksach). Na indeks ogólny składa się osiem grup wskaźników podzielonych na trzy duże kategorie, mianowicie<sup>31</sup>:

- działalność przedsiębiorstw – przedstawiające inwestycje przedsiębiorstw, współpraca z innymi innowacyjnymi podmiotami, a także tworzenie własności intelektualnej,

<sup>31</sup> M. Budowski, A. Szpor, A. Śniegocki, *Potencjał i bariery...*, op. cit., s. 17–20.

- czynniki sprzyjające – określające kapitał ludzki, możliwości pozyskania finansowania lub wsparcia państwa dla innowatorów, a także otwartość, jakość i atrakcyjność krajowego systemu badań,
- wyniki – podsumowujące liczebność innowatorów oraz efekty gospodarcze innowacji.

W rankingu tym Polska zajmuje niestety odległe miejsce (wykres 1), zajęła 23 pozycję spośród 27 krajów UE w 2016 r.<sup>32</sup> W rankingu innowacyjności IUS publikowanym przez Komisję Europejską innowatorzy podzieleni są na cztery grupy:<sup>33</sup>

- liderzy innowacji – kraje osiągające wyniki znacznie powyżej średniej UE; do których należą: Szwecja, Niemcy, Dania, Finlandia i Holandia,
- silni innowatorzy – kraje doganiające liderów, w grupie których znajdują się: Luksemburg, Belgia, Wielka Brytania, Austria, Irlandia, Francja, Słowenia
- umiarkowani innowatorzy – kraje, których wyniki plasują się poniżej średniej UE, czyli: Włochy, Cypr i Estonia Hiszpania, Portugalia, Polska, Czechy, Grecja, Słowacja, Łotwa, Węgry, Malta i Litwa,
- innowatorzy o skromnych wynikach, do których zaliczono: Rumunię i Bułgarię – wyniki osiągane przez te kraje są znacznie niższe od średniej UE.

Reasumując, polska według rankingu IUS należy do trzeciej, przedostatniej z czterech grup – tak zwanej grupy *umiarkowanych innowatorów*, przy czym jest blisko dolnej granicy. Słabe wyniki odnotowuje w wielu wymiarach innowacyjności, między innymi aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw, międzynarodowej aktywności patentowej i komercjalizacji wynalazków w skali międzynarodowej. Na korzyść jest stosunkowo wysoka skłonność polskich spółek do inwestycji (14 miejsce w rankingu). Pozytywnie na pozycję Polski wpływają również aktywa oparte na wiedzy, takie jak: liczba chronionych znaków towarowych i wzorów przemysłowych, liczba osób z wykształceniem powyżej średniego wraz z liczbą przyznanych stopni doktora oraz wydatki sektora publicznego na badania i rozwój.<sup>34</sup> Uwzględniając wzrost konkurencyjności gospodarek, poziom innowacyjności przekłada się na ich perspektywy rozwojowe. Polska powinna dążyć do poprawy swojej pozycji względem innych państw i do bycia liderem, a przynajmniej *silnym innowatorem*.

---

<sup>32</sup> *Strategia na rzecz odpowiedzialnego...*, op. cit., s. 86–92; European Innovation Scoreboard 2016, European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.

<sup>33</sup> *Innovation Union Scoreboard*, European Union, Belgium 2017, p. 4; H. Howaniec, O. Okrzeşik, *Współpraca nauka-biznes...*, op. cit., s. 53.

<sup>34</sup> A. Białek-Jaworska, M. Ziemiński, D. Zięba, *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw. Działalność badawczo-rozwojowa i współpraca nauki z biznesem. Raport DELab*, Polska Rada Biznesu, Warszawa 2017, s. 11–13.



Tabela 1: Pozycja Polski w różnych rankingach innowacyjności<sup>35</sup>

	Pozycja Polski	Liczba państw w badaniu	Pozycja Polski wśród państw CEE	Liczba Państw CEE uwzględnionych w badaniu	Liderzy
European Innovation Scoreboard 2016	23.	28	6.	11	Szwecja, Dania, Finlandia
The Global Innovation Index 2016	39.	128	9.	19	Szwajcaria, Szwecja, Wielka Brytania
The Bloomberg Innovation Index	25.	50	2.	13	Korea Południowa, Szwecja, Stany Zjednoczone
The 2015 EU Industrial R&D Investment Scoreboard	18.	22	3.	5	Wielka Brytania, Niemcy, Francja

Źródło: A. Białek-Jaworska, M. Ziemiński, D. Zięba, *Innowacyjność...*, op. cit., s. 12; European Innovation Scoreboard 2016, The Global Innovation Index 2016, The Bloomberg Innovation Index, The 2015 EU Industrial R&D Investment Scoreboard.

Polska w rankingu *The Global Innovation Index* zajmuje 39 pozycję z 128 państw. Należy jednak wspomnieć, iż spadaj jej pozycja pod względem rezultatów innowacyjności – 46 miejsce. Co sugeruje, że potencjał gospodarki nie jest w pełni wykorzystywany, pomimo nakładów na innowacyjność nie ma oczekiwanych rezultatów. Pozycję Polski w rankingu innowacyjności poprawia stabilność polityczna i jakość instytucji regulacyjnych<sup>36</sup>. W Polsce sektor przedsiębiorstw finansuje nakłady na działalność badawczo-rozwojową jedynie w 39% (w 2015 r.), wobec średniej w UE wynoszącej 55%<sup>37</sup>.

Polska zajęła 18 pozycję w rankingu *The 2015 EU Industrial R&D Investment Scoreboard* w badaniu działalności badawczo – rozwojowej bazując na badaniu *Community Innovation Survey (CIS)* prowadzonym przez Eurostat<sup>38</sup>.

Z kolei w rankingu *The Bloomberg Innovation Index* Polska plasuje się na 25 miejscu z 50 państw. Na taki wynik wpłynęło posiadanie przez Polskę dobrych zasobów do rozwoju innowacyjności w postaci wykształconego społeczeństwa, ilość zgłaszanych patentów i licencji oraz powstawanie innowacyjnych spółek. Kuleje natomiast słaba współpraca nauki z biznesem oraz wartość dodana przemysłu<sup>39</sup>.

<sup>35</sup> Państwa CEE to: Albania, Białoruś, Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Mołdawia, Czarnogóra, Polska, Rumunia, Rosja, Serbia, Słowacja, Słowenia, Ukraina i Węgry.

<sup>36</sup> The Global Innovation Index 2016, A. Białek-Jaworska, M. Ziemiński, D. Zięba, *Innowacyjność...*, op. cit., s. 12.

<sup>37</sup> *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju...*, op. cit., s. 86–92; European Innovation Scoreboard 2016, European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.

<sup>38</sup> The 2015 EU Industrial R&D Investment Scoreboard.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 12–15, The Bloomberg Innovation Index.

## 4. Zakończenie

Całościowa analiza i ocena przedstawionych rankingów pokazuje, że innowacyjność Polski w kontekście Unii Europejskiej nie jest satysfakcjonująca. Odbiega w większości wskaźników od średniej osiągananej przez kraje członkowskie UE. Można też wywnioskować, że Polska ma już wysokiej jakości zasoby (na wysokim poziomie jest edukacja, wdrażanie innowacji innych niż przemysłowe, spora liczba opatentowanych wzorów przemysłowych) tylko nie umie ich wykorzystać. Należałoby skoncentrować działania na wsparciu rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw, współpracy uczelni ze światem biznesu oraz możliwości finansowania działalności badawczo-rozwojowej, gdyż niska innowacyjność gospodarki skutkuje słabą konkurencyjnością przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej<sup>40</sup>.

Jednakże według *Międzynarodowego Funduszu Walutowego* Polska gospodarka rozwijała się w 2018 r. w tempie 5,1%, co oznacza wyższe tempo niż wyniosło średnie tempo wzrostu w strefie euro – 2,4% i całej Unii Europejskiej – 2,7%. Jest szóstą największą gospodarką w Unii Europejskiej, a PKB na mieszkańca kształtuje się na poziomie powyżej 70% średniej UE (wg parytetu siły nabywczej).<sup>41</sup> Głównymi filarami rozwoju i wzrostu gospodarczego w Polsce jest eksport i konsumpcja krajowa.

## Literatura

1. *Badania i rozwój w przedsiębiorstwach. Raport 2015*, Deloitte.
2. Bał-Woźniak T, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy. /W:/ Gospodarka Polski na początku XXI wieku. Innowacyjność i konkurencyjność*, red. Naukowa: S. Lis, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2012.
3. Baran M., Kłos M., *Formy sieciowego współdziałania przedsiębiorstw. /W:/ Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, red. naukowa: E. Okoń-Horodyńska, Z. Zachorowska-Mazurkiewicz, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
4. Baruk J., *Innowacje jako czynnik sukcesu organizacji*. Zarządzanie i Finanse 2013, Wydział Zarządzania – Uniwersytet Gdański, Tom 4, Nr 1.
5. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.
6. Białek-Jaworska A., Ziemiński M., Zięba D., *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw. Działalność badawczo-rozwojowa i współpraca nauki z biznesem. Raport DELab*, Polska Rada Biznesu, Warszawa 2017.

---

<sup>40</sup> *Badania i rozwój w przedsiębiorstwach. Raport 2015*, Deloitte; *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju...*, op. cit., s. 86–92.

<sup>41</sup> [https://www.paih.gov.pl/polska\\_w\\_liczbach/gospodarka](https://www.paih.gov.pl/polska_w_liczbach/gospodarka), [7.05.2019].

7. Budowski M., Szpor A., Śniegocki A., *Potencjał i bariery polskiej przedsiębiorczości*. Instytut badań strukturalnych, Warszawa 2012.
8. Ciborowski R., *Systemy innowacyjne w warunkach globalizacji, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2009, Z. 14.
9. Czupiał J., *Ekonomika innowacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1994.
10. Danneels E., Kleinschmidt E., *Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and their Impact on Project selection and Performance. Insitute for the Study of Business Markets*. The Pennsylvania State University 2000, ISBM Report: <http://citeserx.ist.psu.edu>, [04.10.2018].
11. Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
12. Drucker, P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992, PWE.
13. *European Innovation Scoreboard 2016*, European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.
14. Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*. F. Pinter, London 1982.
15. Glińska-Neweś A., *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017.
16. Hilami M., Ramayah T., Mustapha Y., Pawanchik S., *Product and Process Innovativeness: Evidence from Malaysian SMEs*, „European Journal of Social Science”, 2010, Vol. 4, Vol. 16.
17. *How to Measure Organization Innovativeness?. An Overview of Innovation Measurement Frameworks and Innovation Audit, Management Tools*, Innovation Support Department, <http://www.tiec.gov.eg/backend/Reports>, data dostępu: 16.03.2017 r.
18. Howaniec H., Okrzesik O., *Współpraca nauka-biznes. Współpraca trójstronna jako przykład innowacji w procesie komercjalizacji badań i transferu technologii*, Wyd. ATH, Bielsko-Biała 2015.
19. [https://www.paih.gov.pl/polska\\_w\\_liczbach/gospodarka](https://www.paih.gov.pl/polska_w_liczbach/gospodarka), [7.05.2019].
20. *Innovation Union Scoreboard*, European Union, Belgium 2017.
21. Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
22. Jasiński A.H., *Innowacje i polityka innowacyjna*, UwB, Białystok 1997.
23. Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*. Difin, Warszawa 2006.
24. Kalecki M., *Kapitalizm. Dynamika gospodarcza. Dzieła, T.2*. PWN, Warszawa 1980.
25. Klincewicz K., *Tworzenie innowacji przez współpracę międzyorganizacyjną. /W:/ Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. Naukowa: A. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
26. Koblak J., Jędra S., *Jak wyzwolić w firmie ducha innowacyjności*, „Harvard Business Review”, Polska 2017, nr 171.
27. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
28. Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. red., *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2013.

29. Lee S.M., Olson D.L., Trimi S., *Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values*, "Management Decision", 2012, No 5.
30. Lundvall B., *National Innovation Systems – Analytical Concept and Development Tool*, "Industry and Innovation", 2007, Vol. 14.
31. Łyżwa E., *Innowacyjność przedsiębiorstw a konkurencyjność regionów*, Wyd. Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2014.
32. Mansfield E., *Size of Firm. Market Structure, and Innovation*, „Journal of Political Economy”, 1963, Vol. 71, Vol. 6.
33. Matusiak K.B. red., *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*. PARP, Warszawa 2011.
34. OECD, *Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Date*. Organisation for Economic Cooperation and Development, Statistical Office of The European Communities, Third Edition 2005.
35. Okrzesik O., *Directions of increasing innovativeness of economy – the case of Poland*. "Economic and Environmental Studies", 2018, Vol. 18, No. 1.
36. Okrzesik O., *Innowacje społeczne a kapitał społeczny w Polsce*. Gospodarka regionalna i międzynarodowa. Tom 2. Studia i Prace WNEiZ US, Szczecin 2016, Nr 46.
37. Paap, J., Katz, R., *Anticipating Disruptive Innovation*, "Research Technology Management", 2004, Vol. 47, Vol. 5.
38. Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN SA, Warszawa 2001.
39. Radomska E., *Innowacyjność jako wyzwanie rozwojowe – uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, 2015, Nr 4 (46).
40. Rogers E., *Diffusion of Innovations, 5ed.*, Free Press, New York 2003.
41. Rzepka A., *Współpraca międzyorganizacyjna i jej wpływ na innowacyjność na podstawie badań empirycznych. /W:/ Kierunki badań nad innowacyjnością*, red. naukowa: A. Lipińska, P. Klimas, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.
42. Schippers M.C., West M.A., Dawson J.F., *Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context*, "Journal of Management", 2012, No. 10.
43. Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
44. Sopińska A, Wachowiak P., *Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce*. „Przegląd Organizacji”, 2016, nr 5.
45. *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030)*. Ministerstwo Rozwoju, Warszawa. 2017.
46. European Innovation Scoreboard 2016, European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.
47. The 2015 EU Industrial R&D Investment Scoreboard.
48. The Global Innovation Index 2016.
49. Weresa M., *Wpływ handlu zagranicznego i inwestycji bezpośrednich na innowacyjność polskiej gospodarki. Monografie i opracowania 504*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002.
50. Younis, A.I., Nor'Aini, Y., *Innovation Creation and Innovation Adoption: A Proposed Matrix Towards a better Understanding*, "International Journal of Organizational Innovation", 2010, Vol. 3, Vol. 1.
51. Zaltman G., Duncan R., Holbek J., *Innovations and Organizations*, Wiley, New York 1973.

## **INNOVATIVENESS OF POLAND IN THE BACKGROUND OF THE EUROPEAN UNION COUNTRIES**

---

### **SUMMARY**

---

Innovativeness significantly affects the economic development of the state, while contributing to raising its position. The paper presents the essence of innovation and innovativeness, an attempt was made to systematize knowledge in this field. The aim of the study is to indicate the factors and measures determining the level of Polish innovation in the context of European Union countries. The considerations are of a review nature and were carried out on the basis of an analysis of the literature on the subject, EU and Polish documents and existing statistical data.

---

**Krzysztof Janasz**

Institut Zarządzania i Inwestycji  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

**Joanna Wiśniewska**

Institut Zarządzania i Inwestycji  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

# DYLEMATY FINANSOWANIA PROCESÓW INNOWACYJNYCH W POLSCE – PODSTAWOWE KIERUNKI

## STRESZCZENIE

W opracowaniu przedstawiono problematykę finansowania działalności innowacyjnej w Polsce. Innowacje są uważane przez współczesnych badaczy za główny czynnik podnoszenia konkurencyjności organizacji, które dzięki nim mogą odnieść znaczący sukces, jak również przyczynić się do podniesienia innowacyjności całego kraju. Najistotniejszy problem stanowi brak właściwego systemu instrumentów finansowych (systemu finansowania), który wynika z niedostatecznego udziału kapitału prywatnego (kapitału innowacyjnego) służącego finansowaniu działalności innowacyjnej, a także nieskutecznej polityki państwa w tym zakresie. Opracowanie powstało na bazie analizy literatury krajowej i zagranicznej przedmiotu z wykorzystaniem wnioskowania indukcyjnego.

## 1. Wprowadzenie

W związku z akcesją Polski do Unii Europejskiej, postępującą globalizacją i postępem naukowo-technicznym, innowacyjność organizacji nabiera znaczenia, powinna ona rosnąć, aby mogła zwiększać się ich konkurencyjność oraz podnosić poziom życia mieszkańców. Nie maleje zainteresowanie badawcze problematyką innowacyjności, na co wskazują liczne prace ukazujące się w literaturze krajowej i zagranicznej. Ma to swoje uzasadnienie w głębokim, niemal zasadniczym znaczeniu innowacyjności w rozwoju i uzyskiwaniu przewagi strategicznej organizacji. Badania nad problematyką innowacyjności wymagają ciągłej aktywności uczestników tego procesu. Jest to ważne w odniesieniu do różnych organizacji, regionów ekonomicznych, krajów o różnym poziomie rozwoju, zatem takich,

w których uczestnicy procesów innowacyjnych w świecie muszą je obserwować i być przygotowani na możliwości ich przyjmowania<sup>1</sup>.

Fundamentalne znaczenie w procesie kreowania wartości organizacji czy osiągnięcia innych celów, nabrały zasoby wiedzy, technologie i innowacje. To one pozwalają dostosowywać się do otoczenia, reagować na jego potrzeby, niekiedy kreować zmiany dzięki czemu możliwe jest tworzenie przewagi konkurencyjnej<sup>2</sup>.

Innowacje odgrywają ważną rolę w rozwoju przedsiębiorczości podmiotów gospodarujących. Poziom innowacyjności w Polsce, mimo wolno rosnącego zaangażowania różnych środków finansowych, jest w dalszym ciągu niewystarczający, za co odpowiadają między innymi słabo rozwinięte uregulowania prawne. Najistotniejszy jednak problem stanowi brak właściwego systemu instrumentów finansowych (systemu finansowania), który wynika z niedostatecznego udziału kapitału prywatnego (innowacyjnego) służącego finansowaniu działalności innowacyjnej, ale także nieskutecznej w wielu względach polityki innowacyjnej państwa. Celem opracowania jest przedstawienie złożonego zjawiska problematyki finansowania działalności innowacyjnej w Polsce, które stanowi jedną z głównych barier rozwoju innowacji i innowacyjności w polskiej gospodarce. Opracowanie powstało na podstawie analizy literatury krajowej i zagranicznej przedmiotu z wykorzystaniem wnioskowania indukcyjnego.

Koncepcja finansowania działalności innowacyjnej w Polsce powoduje zasadność przyjęcia tak zwanego montażu finansowego, to jest środków pochodzących z różnych źródeł. Dopelniającą zasadą jest programowanie partnerstwa społecznego, a więc układu publicznego i prywatnego oraz zintegrowanego podejścia, co wynika z braku wykształconego systemu finansowania innowacji w Polsce. O sukcesie innowacji decyduje powstanie odpowiedniego modelu finansowania innowacji, a także powstania specyficznego układu pomiędzy poszczególnymi podmiotami (administracja państwa, regiony ekonomiczne, przedsiębiorstwa, powiązania ponadnarodowe).

## 2. Kapitał innowacyjny organizacji

Wiek XXI niesie nowe zadania i wyzwania, przed którymi staną przedsiębiorstwa i całe kraje. Sukces odniosą te kraje i przedsiębiorstwa, które wyzwolą w sobie zdolność do generowania innowacji. Wartość przedsiębiorstw nie będzie budowana siłą rąk i maszyn, tylko siłą umysłów. O rozwoju gospodarczym będą

---

<sup>1</sup> J. Wiśniewska, K. Janasz, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce. /W:/ Innowacje w zarządzaniu i inżynieria produkcji*, Tom I, red. naukowy: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2018, s. 139.

<sup>2</sup> Ibidem.

decydowały przede wszystkim innowacje, wiedza czy szerzej kapitał intelektualny danego kraju, regionu czy też przedsiębiorstwa. Mówi się także o kapitale terytorialnym, który może stać się siłą dynamizującą rozwój kraju<sup>3</sup>.

Zagadnienia związane z innowacjami, ich finansowaniem i kapitałem są przedmiotem wielu dyskusji. Warto w tym miejscu zwrócić także uwagę na istnienie kapitału intelektualnego. Stanowi on niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy widzialne efekty. Kapitał ten związany jest z wiedzą i doświadczeniem pracowników, z relacjami z klientami, a także stosowanymi w organizacji technologiami i procedurami<sup>4</sup>.

Kapitał intelektualny możemy podzielić na<sup>5</sup>:

- kapitał ludzki,
- kapitał organizacyjny,
- kapitał zewnętrzny.

Kapitał ludzki to wszystko to, co posiadają i wiedzą pracownicy, kapitał organizacyjny to procedury, bazy danych i systemy. Kapitałem zewnętrznym są wszystkie informacje, które są wymieniane między przedsiębiorstwem a jego klientami.

Poza powyższym podziałem można wyróżnić:

- kapitał innowacyjny,
- kapitał reputacji (bazujący na powyższych).

Innowacyjność rozpatruje się na wielu poziomach, od najwęższego w znaczeniu poszczególnych jednostek określonego społeczeństwa, przez przedsiębiorstwo, otoczenie rynkowe, aż do najbardziej ogólnego kontekstu regulacyjnego w postaci otoczenia publiczno-prywatnego. Występuje tu także wątek niematerialny, tj. wiedza, której akumulacja i przepływ mają fundamentalne znaczenie dla innowacyjności<sup>6</sup>.

Jak pisze w swojej pracy T. Kijek „zawężając pojęcie aktywów niematerialnych do procesów innowacyjnych Edvinsson i Malone ukuli pojęcie kapitału innowacyjnego”<sup>7</sup>. W literaturze przedmiotu kapitał innowacyjny jest także określany jako innowacyjne aktywa wiedzy (ang. *innovative knowledge assets*), innowacyjne czynniki niematerialne (ang. *innovation-related intangibles*) i jako innowacyjny kapitał wiedzy (ang. *innovative knowledge capital*)<sup>8</sup>. L. Edvinsson i M.S. Malone

<sup>3</sup> Zob. D. Hübner, *Polsko, czas na innowacyjność*, „Gazeta Wyborcza”, 2008, nr 163, s. 31.

<sup>4</sup> G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 31.

<sup>5</sup> T. Stewart, *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York 1997, s. 32.

<sup>6</sup> K. Janasz, *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*, Difin, Warszawa 2010, s. 54.

<sup>7</sup> T. Kijek, *Kapitał innowacyjny przedsiębiorstwa. Akumulacja i wykorzystanie*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2016, s. 69.

<sup>8</sup> Ibidem za: J. He, H. Wang, *Firm Innovative Knowledge Assets and Economic Performance: The Asymmetric Roles of Incentive- and Monitoring-Based Governance Mechanisms*, “Academy of



w 1997 roku określili także kapitał innowacyjny jako „zdolność przedsiębiorstwa do odnowy w postaci aktywów niematerialnych własności intelektualnej i pozostałych aktywów nieprzeliczalnych, używanych po to, by stworzyć i szybko wprowadzić na rynek nowe produkty i usługi”<sup>9</sup>.

Wśród interesujących definicji kapitału innowacyjnego na uwagę zasługują sformułowana przez Ch. Tsenga i Y.J. Goo – „zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju nowych produktów i innych kreatywnych projektów”<sup>10</sup> oraz wskazująca, że kapitał innowacyjny to „szczególny proces społeczny ukierunkowany na produkcję, dyfuzję i aplikację nowej wiedzy w przedsiębiorstwie”<sup>11</sup>, sformułowana przez M. McElroy’a.

T. Kijek przedstawia również kategoryzację kapitału innowacyjnego w podejściu wąskim i szerokim. W ujęciu węższym pojęcie kapitału innowacyjnego wykorzystywanego w procesach realizacji innowacji technologicznych obejmuje jawną i niejawną wiedzę technologiczną (endogenną i egzogenną) oraz prawa własności przemysłowej w postaci patentów<sup>12</sup>. Natomiast szersze podejście do kategoryzacji kapitału innowacyjnego włącza do innowacyjnych aktywów niematerialnych strategię innowacji, strukturę i organizację procesu innowacyjnego i kulturę innowacyjną<sup>13</sup>.

Natomiast w innym ujęciu, reprezentowanym w niniejszym opracowaniu, kapitał innowacyjny możemy zdefiniować jako zasób środków dostępnych dla podmiotów gospodarczych, które prowadzą i chcą prowadzić działalność rozwojową – innowacyjną. Mianem kapitału innowacyjnego można także nazwać korzyści osiągnięte dzięki wprowadzeniu różnego rodzaju przedsięwzięć innowacyjnych. Kapitał ten możemy podzielić na<sup>14</sup>:

- kapitał sektora publicznego,
- kapitał sektora prywatnego,
- kapitał wysokiego ryzyka.

Kapitał innowacyjny można w szerszej definicji ująć jako zbiór uwarunkowań instytucjonalnych i behawioralnych charakterystycznych dla podmiotu, spo-

---

Management Journal”, Vol. 52 (5), s. 919–938; B. Lev, *Intangibles: Management Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington DC, 2001; J.L. Chatzkel, *Knowledge Capital: How Knowledge-Based Enterprises Really Get Built*, Oxford University Press, New York 2003.

<sup>9</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York, 1997.

<sup>10</sup> Ch. Tseng, Y. J. Goo, *Intellectual Capital and Corporate Value in an Emerging Economy: Empirical Study of Taiwanese Manufacturers*, „R&D Management”, 2005, Vol. 35 (2), s. 181–207.

<sup>11</sup> M. McElroy, *Social Innovation Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, 2002, Vol. 3 (1), s. 30–39.

<sup>12</sup> T. Kijek, op. cit., s. 71.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> K. Janasz, *Kapitał w finansowaniu...*, op. cit., s. 54.

łączeństwa, przedsiębiorstwa, rynku itp., których określone skojarzenie (model, modele) determinowałoby działalność innowacyjną.

### 3. Polityka państwa jako stymulanta finansowania innowacji

Realizacja krajowej polityki innowacyjnej odbywa się poprzez budowę narodowego systemu innowacji i koordynowanie jej działania<sup>15</sup>. Jednym z elementów narodowego systemu innowacji jest właśnie krajowa polityka innowacyjna, która kształtowana jest przez wszelkie działania rządu zmierzające do poprawy warunków tworzenia, wdrażania i dyfuzji innowacji przez organizacje, jednostki badawczo-naukowe i pozostałe instytucje prowadzące działalność innowacyjną<sup>16</sup>. Do realizacji tego celu państwo może stosować różne instrumenty tejże polityki: prawne, finansowe i instytucjonalne. Jak pisze A. Kamińska „do szczególnie pożądaných przez przedsiębiorców należą instrumenty finansowe, do których można zaliczyć wszelkiego rodzaju dotacje, granty, ulgi i zwolnienia podatkowe na działalność innowacyjną i badawczą, poręczenia kredytowe oraz preferencyjne warunki udzielania kredytów na zakup technologii, licencji czy patentów”<sup>17</sup>.

Ważnym aspektem oceny skuteczności procesów innowacyjnych zdaniem R. Ciborowskiego, jest „określenie znaczenia polityki innowacyjnej w kontekście zakresu stosowania jej instrumentów, jak i kierunków działania. W przypadku krajów Europy Środkowo-Wschodniej polityka innowacyjna ma charakter wąski, co z jednej strony dotyczy bezpośrednich inwestycji finansowych w przedsiębiorczość (nowe urządzenia, wyposażenie, B+R, edukacja, kształcenie), z drugiej wpływu na strukturę instytucjonalną wspierającą tworzenie: systemu kredytowania, kapitałów typu venture, transferu technologii oraz otoczenia akademickiego i przemysłowego”<sup>18</sup>.

Zasadniczo polityka innowacyjna przyjmuje w praktyce dwie postacie<sup>19</sup>:

- narodową,
- ponadnarodową.

Dla pierwszej z nich najważniejszym zadaniem jest stworzenie i stymulowanie rozwoju krajowego systemu innowacji, natomiast druga jest konsekwencją

---

<sup>15</sup> A. Kamińska, *Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 147.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 149.

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> R. Ciborowski, *Międzynarodowy transfer technologii a innowacyjność krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Białystok 2016, s. 101.

<sup>19</sup> Zob. P. Niedzielski, *Kreatywność i procesy innowacyjne na rynku usług transportowych. Ujęcie modelowe*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2013, s. 249.

globalizacji gospodarki światowej i konieczności integracji gospodarki poszczególnych krajów w silne organizacje<sup>20</sup>.

We współczesnej gospodarce wolnorynkowej procesy innowacyjne podlegają regulacji głównie przez szeroko pojęty rynek. Regulacji tej towarzyszy jednak pewna, ograniczona skala interwencji państwowej. Interwencjonizm ten przyjmuje postać polityki innowacyjnej, która jest przykładem polityki strukturalnej współczesnego państwa.

W literaturze przedmiotu można obecnie spotkać zamienne pojęcie jakim jest – polityka naukowo-techniczna, chociaż istnieją między tymi pojęciami niewielkie różnice. Polityka innowacyjna kładzie nieco większy nacisk na innowacje/technologie, podczas gdy polityka naukowo-techniczna koncentruje się bardziej na nauce/badaniach naukowych<sup>21</sup>.

Prekursorzy pojęcia polityki innowacyjnej w literaturze anglosaskiej R. Rothwell i W. Zegveld<sup>22</sup> rozumieją ją jako „fuzję polityki naukowej z przemysłową, której strategicznym celem jest osiągnięcie i utrzymanie wysokiego poziomu międzynarodowej konkurencyjności dóbr wytwarzanych w kraju”. Natomiast P. Stoneman definiuje ją jako „zestaw działań o charakterze interwencji państwa w gospodarce z intencją oddziaływania na proces innowacji technicznej”<sup>23</sup>. Autor ten podaje również dwa zasadnicze argumenty dla konieczności prowadzenia polityki innowacyjnej przez państwo we współczesnej gospodarce:

1. Suboptymalna alokacja zasobów, wynikająca z rynkowych niedoskonałości wydaje się stwarzać racjonalność i wskazówkę dla rządowej polityki interwencji.
2. Wyższa stopa efektywności społecznej jest ważnym czynnikiem podkreślającym argumenty na rzecz interwencji państwowej w proces postępu technicznego; mały wzrost zasobów skierowanych na innowacje może przynieść wysoką stopę zwrotu.

Celem polityki innowacyjnej powinno być tworzenie dobrego klimatu, który potrafi stworzyć sprzężenia zwrotne pomiędzy nauką, techniką, technologią i gospodarką państwa.

Według standardów międzynarodowych zawartych w dokumentach OECD (podręczniki *Frascati Manual* i *Oslo Manual*) polityka innowacyjna rozumiana jest jako jedna z polityk gospodarczych i obejmuje ona między innymi:

- wzmacnianie powiązań w narodowym systemie innowacji,
- kształtowanie i rozbudowywanie zdolności do wprowadzania innowacji,

---

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> A.H. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 190.

<sup>22</sup> Zob. R. Rothwell, W. Zegveld, *Industrial Innovation and Public Policy*, Pinter, London 1981, s. 57.

<sup>23</sup> P. Stoneman, *The Economic Analysis of Technology Policy*, Oxford University Press, Oxford 1987, s. 4.

- wykorzystanie przedsięwzięć innowacyjnych jako podstawowego czynnika wzrostu gospodarczego,
- dokonywanie strukturalnych zmian technicznych, technologicznych i jakościowych w przemyśle,
- wykorzystanie współpracy międzynarodowej oraz procesów globalizacji w gospodarce.

Należy zwrócić uwagę, że również na pojęcie kapitału społecznego, który jest istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój społeczny i gospodarczy kraju. Jego poziom, po zakończeniu okresu transformacji, nie jest wystarczający do realizacji wyzwań rozwojowych stojących przed Polską w kolejnych trzydziestu latach, jak piszą autorzy raportu *Polska 2030*<sup>24</sup>. Transformacja ostatnich trzydziestu lat opierała się w głównej mierze na społecznym kapitale adaptacyjnym – uzupełniającym wytworzony wcześniej kapitał przetrwania. Dzisiejsze czasy wymagają nowych form kapitału społecznego, a mianowicie kapitału rozwojowego. Jest on niezbędny do sprostania obecnym i przyszłym wyzwaniom. Można go zdefiniować jako zdolność ludzi do ufania sobie we wszystkich wymiarach życia – począwszy od zaufania między jednostkami po zaufanie obywateli do infrastruktury instytucjonalnej państwa. Tylko wzrost zaufania społecznego, którego poziom należy do najniższych w Europie, udroźni i usprawni szeroko pojętą współpracę między ludźmi w Polsce<sup>25</sup>. To także kapitał o charakterze sieciowym, oparty na więzach sięgających poza krąg najbliższych kontaktów.

Ważnym aspektem kapitału społecznego jest potencjał kulturowy i kreatywny – odgrywający znaczącą rolę w gospodarce opartej na wiedzy, ale warunkujący też innowacyjność – uznawaną za kluczowy mechanizm zmiany i rozwoju<sup>26</sup>. Jak piszą autorzy raportu, w Polsce brakuje rozwiniętej klasy kreatywnej, niewielki procent osób wyznaje wartości postamaterialne – kluczowe dla kapitału rozwojowego.

Uzyskanie aprobaty społecznej w przypadku realizacji różnego rodzaju projektów gospodarczych jest szczególnie istotne na początku samego procesu inwestycyjnego i wymaga prowadzenia otwartej polityki przez inwestorów w ramach na przykład kampanii informacyjnej, przy uwzględnieniu stanowiska społeczeństwa w opracowywanych planach.

Poziom innowacyjności organizacji w istotnej mierze determinowany jest wyborem i konstrukcją narzędzi i instrumentów polityki innowacyjnej ponadnarodowej, krajowej i regionalnej<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009, s. 339.

<sup>25</sup> *Ibidem*.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 340.

<sup>27</sup> J. Czerniak, *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*, Difin, Warszawa 2013, s. 275–282; M.A. Weresa, *Polityka innowacyjna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 194–230.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, główne przyczyny negatywnej oceny polskiej polityki innowacyjnej sprowadzić można do<sup>28</sup>:

- niedostatków długookresowej ambitnej polityki/strategii państwa w zakresie rozwoju techniki, polityki przemysłowej, w tym reindustrializacji przemysłu po okresie transformacji,
- podejmowania podstawowych decyzji dotyczących kierunków rozwoju przemysłu nie zawsze z uwzględnieniem celów całej gospodarki,
- zbyt niskich nakładów finansowych na działalność badawczo-rozwojową zwłaszcza ze strony przedsiębiorstw przemysłowych,
- słabej współpracy polskich jednostek naukowo-badawczych i przedsiębiorstw przemysłowych z czołowymi ośrodkami badawczymi i przedsiębiorstwami przemysłowymi za granicą,
- nieprecyzyjnego i niestabilnego prawa.

Do jednej z najważniejszych bolączek należą niewątpliwie niskie nakłady finansowe na działalność innowacyjną<sup>29</sup>. Nakłady na tę działalność kształtują się w relacji do PKB w ostatnim okresie transformacji na prawie niezmiennym niskim poziomie. Ponadto istotną wadą struktury przedmiotowej prowadzonych prac B+R w kraju jest relatywnie duży udział badań podstawowych w stosunku do badań stosowanych i prac rozwojowych. W konsekwencji oznacza to nikłe przesłanki lub małe jej rozmiary prowadzące do płaszczyzny wspólnych badań przedsiębiorstw i szkolnictwa wyższego, które koncentruje się na badaniach podstawowych.

Należy podkreślić, że dotychczasowe działania w postaci różnych form wsparcia ze strony państwa, np. dotacji na innowacje czy preferencyjnych pożyczek nie przyniosły określonych pozytywnych rezultatów i nie poprawiły dostępu do kapitału dla przedsiębiorstw, szczególnie małych i średnich<sup>30</sup>. K. Prędkiewicz stwierdza, że „problem luki finansowej może być niwelowany przez dwie grupy instrumentów – jedna ułatwi dostęp do kapitału dłużnego, a druga zwiększy podaż kapitału *equity* na rynku i ułatwi innowacyjnym przedsiębiorstwom dostęp do niego”<sup>31</sup>.

Myśląc strategicznie o przyszłości trzeba tworzyć warunki dla dyfuzji, co wymaga racjonalnego wykorzystania kapitału intelektualnego, jego gotowości do mobilności i adaptacyjności, tworzenia kapitału innowacyjnego, kapitału społecznego, dynamizmu cywilizacyjnego, w tym także dynamizmu innowacyjnego w szerokiej skali.

---

<sup>28</sup> *Warunki zdynamizowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych*. Raport z realizacji grantu Narodowego Centrum Nauki w Krakowie red. naukowa: K. Poznańska i S. Sudoł, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie im. Prof. L.J. Krzyżanowskiego, Warszawa 2016, s. 15–16.

<sup>29</sup> Szerzej zob. J. Wiśniewska, K. Janasz, op. cit., s. 139–150.

<sup>30</sup> K. Prędkiewicz, *Finansowanie innowacji małych i średnich przedsiębiorstw w świetle teorii ograniczeń finansowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2018, s. 329.

<sup>31</sup> Ibidem.

Zadaniem państwa w transformującej się gospodarce rynkowej jest wspieranie procesów dyfuzyjnych, które polegać mogą na konstruowaniu i permanentnej aktualizacji społecznych, efektywnych narzędzi wyrównywania potencjału rozwojowego i warunków bytowania ludności. Znaczenie kapitału społecznego jako czynnika rozwojowego występuje w charakterystykach każdego z dziesięciu wyzwań. Kapitał społeczny i jego funkcje kształtują liczne składowe (tożsamość narodowa, otwartość, wspólnotowość, pogłębione więzi środowiskowe, rosnąca tożsamość różnych grup, zakorzenienie w świecie własnej kultury)<sup>32</sup>. Kapitał społeczny pomnaża zaufanie, powiększa zdolność do kooperacji. Czynnikiem rozwijającym kapitał społeczny jest sprawne i przyjazne państwo.

Jak nadmieniono kapitał społeczny stanowi istotny czynnik wpływający na rozwój społeczny i gospodarczy kraju. Utrzymanie się niskiego poziomu kapitału społecznego w Polsce w perspektywie 2030 roku stanowi zagrożenie dla wyzwań okresu transformacji.

Kształtowanie i rozwój potencjału kreatywności wymaga kreatorów sieci wymiany i współpracy, swoistej synergii 3T: technologii, tolerancji i talentów (twórca koncepcji Richard Florida)<sup>33</sup>. Uważa się, że występują korelacje między otwartością na różnorodność a efektywnością w rozwoju technologii, nowych przedsięwzięciach gospodarczych i zgłaszaniu patentów.

Występuje dostatecznie wiele przesłanek, aby zastanowić się nad tym, czy skala projektowanych zmian technologicznych oddziałujących na procesy gospodarcze i społeczne jest realna dla tworzenia przestrzeni dla budowania indywidualnych strategii przedsiębiorstw, regionów, sektorów i kraju.

#### 4. Montaż (model) finansowy procesu innowacyjnego

Polskie organizacje (przedsiębiorstwa) zajmują jedno z ostatnich miejsc, jeśli się weźmie pod uwagę: średnie nakłady na działalność innowacyjną, odsetek podmiotów wdrażających innowacje, średnią wartość produkcji sprzedanej wyrobów nowych lub istotnie ulepszonych, niską pozycję w zakresie działalności badawczo-rozwojowej zarówno pod względem nakładów, jak i liczby organizacji prowadzących taką działalność. Wspieranie innowacyjności wymaga wielu działań w różnych obszarach, ponieważ źródeł innowacyjności jest wiele i istotną rolę w procesie innowacyjnym spełniają uwarunkowania kulturowe i społeczne<sup>34</sup>. Podejmuje się kwestie potencjału kreatywnego społeczeństwa, przy pomocy któ-

<sup>32</sup> *Polska 2030*, op. cit., s. 8.

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 8.

<sup>34</sup> E. Bendyk, *Kulturowe i społeczne uwarunkowania innowacyjności. [W:] Innowacyjność 2010. Raport przygotowany pod kierunkiem A. Wilmańskiej, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 71–88.*

rego można wiele powiedzieć o kondycji innowacyjności gospodarki. W rezultacie istotne dla przyszłości kraju i Europy są przemiany w sferze kulturowej oraz wzrost kapitału społecznego stymulującego innowacje nietechnologiczne<sup>35</sup>.

Polityka innowacyjna, jak wspomniano w różnej skali oddziałuje na podmioty tworzące narodowy system innowacji. Nieskuteczność krajowej polityki innowacyjnej wynika ze słabości poszczególnych segmentów narodowego systemu innowacji, jak również z nikłych powiązań występujących między nimi (wielkość i struktura ponoszonych nakładów, polityka podatkowa, system ochrony własności intelektualnej, polityka konkurencji, system norm prawnych). Podmioty gospodarowania i instytucjonalne tworzące narodowy system powinny kształtować kulturę nowego typu, która powinna uwzględniać takie wartości i postawy, jak przedsiębiorczość, kreatywność, wiedza, aktywność, profesjonalizm, angażowanie w działalność organizacji, zdobywanie nowych kwalifikacji i umiejętności z wykorzystaniem nowych technologii<sup>36</sup>.

Poziom nakładów finansowych na działalność innowacyjną w Polsce jest relatywnie niski, co negatywnie oddziałuje na innowacyjność. Brakuje wystarczającej koncentracji nakładów inwestycyjnych, przy niewielkiej ich skali, na wybranych dziedzinach wiedzy i technologii, co powoduje ich rozproszenie na różne obszary dziedzin, przez co nie tworzy się oczekiwanego efektu synergicznego. Ma to na przykład miejsce w Finlandii i Irlandii. Polscy przedsiębiorcy na czołowym miejscu wymieniają jako barierę brak wystarczających środków na innowacje. Najsilniej to ograniczenie odczuwały małe przedsiębiorstwa innowacyjne. W krajowym systemie podatkowym nie ma wystarczających zachęt dla wspierania działalności badawczo-rozwojowej (niski poziom zaufania). Dotychczas występujące preferencje podatkowe okazują się nieskuteczne. Potwierdza ten fakt niewielki krąg podmiotów, które z nich korzystają.

Przedsiębiorstwa napotykać na znaczne trudności w finansowaniu innowacji ze źródeł zewnętrznych. Dotyczy to w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw.

Badania przeprowadzone przez A. Drews wskazują, że ponad połowa badanych małych przedsiębiorstw – 53% i niecałe 44% przedsiębiorstw średnich korzystało wyłącznie ze środków własnych w procesie finansowania innowacji. Co trzecia organizacja, bez względu na jej wielkość, poza środkami własnymi korzystała ze źródeł zewnętrznych tj. kredytu bankowego lub funduszy unijnych<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Ibidem.

<sup>36</sup> W. Janasz, K. Janasz, *Restrukturyzacja kreatywna współczesnych inteligentnych organizacji w świetle globalnych przepływów kapitału, wiedzy i wartości*, „Przegląd Organizacji”, 2015, nr 9, s. 14.

<sup>37</sup> A. Drews, *Finansowanie działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2018, nr 359, s. 263.

W badanej próbie zdecydowanie większe zróżnicowanie źródeł finansowania działalności innowacyjnej występowało w grupie przedsiębiorstw średnich. Wskazuje to, że przedsiębiorstwa te w większym zakresie decydują się na korzystanie ze środków pochodzących ze źródeł zewnętrznych<sup>38</sup>, co potwierdzają inne badania.

Bardzo często pozyskanie środków finansowych z Unii Europejskiej na przedsięwzięcia innowacyjne z grupy technologicznych jest utrudnione przez nadmiernie skomplikowaną procedurę i konkurencję ze strony programów operacyjnych, a także brak w pełni ukształtowanego rynku B+R, niedostateczną współpracę między sektorem B+R a sektorem biznesu, dużą liczbę aktów normatywnych, częste ich zmiany, nadmierną formalizację i biurokratyzację<sup>39</sup>.

Współcześnie system wsparcia działalności innowacyjnej określa się z punktu widzenia beneficjentów jako bardzo skomplikowany, gdy po uwagę weźmie się różne poziomy, z których wsparcie to wychodzi, jak i procedurę jego uzyskania. Zasady udzielania wsparcia są różne w zależności od rodzajów instrumentów i poziomów ich pochodzenia, co przyczynia się często do zwiększenia biurokracji i może zniechęcać odbiorców<sup>40</sup>. Jedną z głównych barier wskazywanych przez przedsiębiorców jest także niedobór kapitału. Jak pisze M.S. Lewandowska „czynnikami hamującym wzrost nakładów na B+R jest m.in. nieumiejętność przedsiębiorstw do przechwytywania wszystkich potencjalnych korzyści z inwestycji w innowacje, przy jednocześnie jej wysokich kosztach”<sup>41</sup>. Władza publiczna – rząd może wykorzystać w celu zwiększenia innowacyjności wiele narzędzi, np., granty, preferencyjne pożyczki na prowadzenie działalności B+R, laboratoria technologiczne czy klastry innowacyjności. Uważa się, że takie instrumenty jak odroczenia w płaceniu podatków, ulgi podatkowe na badania i rozwój, umożliwienie obniżania kosztów od wypłacanych wynagrodzeń związanych z działalnością B+R, preferencyjne stopy od dochodów z tantiem i od innych dochodów związanych z posiadaniem zasobów wiedzy mogą być bardziej skuteczne jeśli chodzi o finansowanie innowacji, niż bezpośrednie wspieranie działalności badawczo-rozwojowej z uwagi na fakt, że nie wymagają podejmowania arbitralnych decyzji dotyczących wsparcia na poszczególne działy czy klasy gospodarki<sup>42</sup>.

Polska gospodarka niewątpliwie potrzebuje modelu, czy też modeli finansowania działalności innowacyjnej, który zapewniłby możliwość dynamicznego

---

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> W. Janasz, K. Janasz, op. cit., s. 14–15.

<sup>40</sup> M.S. Lewandowska, *Koncepcja otwartych innowacji. Perspektywa polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2018, s. 181.

<sup>41</sup> Ibidem, s. 182.

<sup>42</sup> Ibidem.



rozwoju polskim przedsiębiorstwom. Innowacje i innowacyjność mają do odegrania kluczową rolę w osiągnięciu sformułowanych w Strategii Europa 2020 celów: wzrostu gospodarczego i konkurencyjności. Odpowiedni model finansowania – montaż finansowy ma właśnie szansę i możliwości pobudzenia gospodarki poprzez inwestycje w innowacje, wspieranie przedsiębiorstw o dużym potencjale rozwoju oraz tworzenie nowych, innowacyjnych firm<sup>43</sup>.

Stworzenie takiego montażu może być niezmiernie korzystne dla podtrzymania zrównoważonego wzrostu gospodarczego, tworzenia nowych miejsc pracy oraz stymulowania innowacyjności. Aby montaż ten mógł być racjonalnie wykorzystany muszą być stworzone odpowiednie ramy jego działalności. Montaż ten powinien obejmować możliwości finansowania zarówno badań naukowych, zakupu technologii i maszyn, czy też zakupu wiedzy ze źródeł zewnętrznych. Musi on być także wsparty korzystnymi przepisami prawnymi i podatkowymi. Tylko tak skonstruowany montaż finansowy stać może się katalizatorem dla innowacji i działalności badawczej, ułatwiając przepływ wiedzy, promując postawy przedsiębiorczości, a przede wszystkim ułatwiając dostęp do nowoczesnych technologii i usług. Montaż ten powinien również zawierać system zachęt i korzyści dla młodych innowacyjnych przedsiębiorstw, premiując gotowość do podejmowania ryzyka gospodarczego i finansowego już na wczesnych etapach rozwoju danej firmy.

Tworząc odpowiedni model finansowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie należy przyjąć określone rodzaje i kategorie prowadzonej przez nie działalności. Należy jednak pamiętać, że nie da się stworzyć jednego uniwersalnego sposobu finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. Każdy element działalności innowacyjnej wymaga innej struktury finansowania. Zastosowanie określonej formy finansowania innowacji w przedsiębiorstwie zależy właśnie od etapu rozwoju danego projektu innowacyjnego. W odniesieniu do cyklu życia danego projektu należy uwzględnić następujące jego fazy (podział ten dotyczy działalności B+R)<sup>44</sup>:

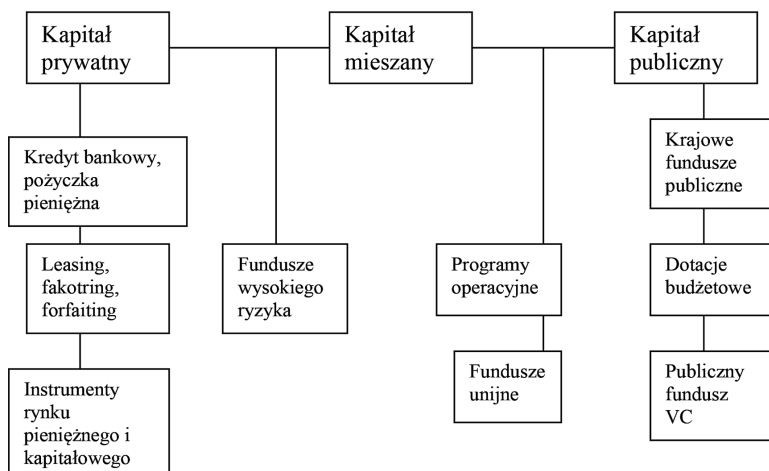
1. Badania nad projektem.
2. Prototyp.
3. Weryfikacja projektu.
4. Patent.
5. Wdrożenie i komercjalizacja.

Każdy z powyższych etapów rozwoju projektu innowacyjnego wymaga określonej formy finansowania. Ogólny natomiast schemat montażu finansowego można przedstawić w sposób zaprezentowany poniżej.

---

<sup>43</sup> K. Janasz, *Kapitał w finansowaniu...*, op. cit., s. 233–234.

<sup>44</sup> Por. *Ibidem*, s. 235.



Rysunek 1: Finansowanie przedsięwzięcia innowacyjnego – montaż finansowy

Źródło: K. Janasz, *Kapitał w finansowaniu...*, op. cit., s. 236.

W zależności od etapu i zaawansowania projektu można stworzyć odpowiedni model jego finansowania. Z prowadzonych badań najczęściej wynika<sup>45</sup>, że najwięcej środków przedsiębiorstwa potrzebują na pierwszą i ostatnią fazę realizacji projektu, czyli na badania oraz wdrożenie i komercjalizację. Jednocześnie stwierdzić można, że luka kapitałowa w Polsce na inwestycje w innowacje polega na tym, że bardziej dostępne są środki finansowe dla projektów o dużej wartości, dokonywanych już w fazie wdrożenia i komercjalizacji, niż małe kwoty na finansowanie nowych innowacyjnych firm wraz z ich ryzykownymi projektami. Należy również zwrócić uwagę, że montaż finansowy powinien być adekwatny do sytuacji ekonomicznej i finansowej przedsiębiorstwa innowacyjnego. Wiadomo, że firmy na początkowym okresie rozwoju nie mogą liczyć na zasilenie kapitałowe w postaci na przykład kredytu bankowego i muszą szukać kapitału w innych miejscach rynku.

## 5. Zakończenie

Problematyka kształtowania racjonalnego modelu czy modeli finansowania projektów innowacyjnych ma złożony charakter i pomimo pewnego dorobku zarówno teoretycznego, jak i też związanego z wynikami badań empirycznych, nadal jest przedmiotem szeregu dyskusji. Finansowanie działalności innowacyjnej jest zagadnieniem ściśle związanym zarówno ze sferą teoretyczną, jak też praktyką życia gospodarczego. Kwestia ta nie została do końca rozwiązana, nie ule-

<sup>45</sup> Zob. K. Janasz, *Kapitał w finansowaniu...*, op. cit.

ga jednak wątpliwości, że znajomość teorii kapitału, jego struktury i form jest czynnikiem przyczyniającym się do kreowania właściwego modelu finansowania tego rodzaju działalności gospodarczej, która stać się może głównym motorem napędzającym polską gospodarkę i zbliżając nasz kraj do poziomu najbardziej uprzemysłowionych krajów Europy. Przedstawiona próba budowy montażu finansowego, jak i rozważania dotyczące sposobu finansowania działalności innowacyjnej w Polsce to oczywiście propozycje mające na celu usprawnienie tego procesu, a przede wszystkim znalezienia racjonalnej metody, modelu finansowania tego rodzaju działalności. Stworzenie odpowiedniego montażu finansowego jest szansą dla polskich przedsiębiorstw szukających kapitału na innowacje. Zaprezentowany model wymaga dopracowania, szczególnie rozwiązań prawnych oraz wzajemnego systemu rozliczeń i podziału ewentualnych zysków<sup>46</sup>. Najważniejsze jest jednak to, aby dane inwestycje w innowacje zakończyły się sukcesem, a wszyscy inwestorzy oraz pomysłodawcy i innowatorzy wyszli z obopólną korzyścią z inwestycji. Na tym wszystkim skorzystać mogą odbiorcy indywidualni ale także cała gospodarka. Stworzenie odpowiedniego montażu finansowego jest szansą i nadzieją dla polskich przedsiębiorstw szukających kapitału na innowacje, wymaga jednak również odpowiedniego (większego) wsparcia polityki państwa, która w tym względzie jest ciągle na niewystarczającym poziomie.

## Literatura

1. Bendyk E., *Kulturowe i społeczne uwarunkowania innowacyjności. /W:/ Innowacyjność 2010. Raport przygotowany pod kierunkiem A. Wilmańskiej*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
2. Chatzkel J.L., *Knowledge Capital: How Knowledge-Based Enterprises Really Get Built*, Oxford University Press, New York 2003.
3. Ciborowski R., *Międzynarodowy transfer technologii a innowacyjność krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Białystok 2016.
4. Czerniak J., *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*, Difin, Warszawa 2013.
5. Drews A., *Finansowanie działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2018, nr 359.
6. Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York, 1997.
7. He J., Wang H., *Firm Innovative Knowledge Assets and Economic Performance: The Asymmetric Roles of Incentive - and Monitoring-Based Governance Mechanisms*, „Academy of Management Journal”, Vol. 52 (5).

---

<sup>46</sup> Ibidem, s. 240.

8. Hübner D., *Polsko, czas na innowacyjność*, „Gazeta Wyborcza”, 2008, nr 163.
9. Janasz K., *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*, Difin, Warszawa 2010.
10. Janasz W., Janasz K., *Restrukturyzacja kreatywna współczesnych inteligentnych organizacji w świetle globalnych przepływów kapitału, wiedzy i wartości*, „Przegląd Organizacji”, 2015, nr 9.
11. Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
12. Kamińska A., *Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2017.
13. Kijek T., *Kapitał innowacyjny przedsiębiorstwa. Akumulacja i wykorzystanie*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2016.
14. Lev B., *Intangibles: Management Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington DC, 2001.
15. Lewandowska M.S., *Koncepcja otwartych innowacji. Perspektywa polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2018.
16. McElroy M., *Social Innovation Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, 2002, Vol. 3 (1).
17. Niedzielski P., *Kreatywność i procesy innowacyjne na rynku usług transportowych. Ujęcie modelowe*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2013.
18. *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.
19. Prędkiewicz K., *Finansowanie innowacji małych i średnich przedsiębiorstw w świetle teorii ograniczeń finansowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2018.
20. Rothwell R., Zegveld W., *Industrial Innovation and Public Policy*, Pinter, London 1981.
21. Stewart T., *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York 1997.
22. Stoneman P., *The Economic Analysis of Technology Policy*, Oxford University Press, Oxford 1987.
23. Tseng Ch., Goo Y.J., *Intellectual Capital and Corporate Value in an Emerging Economy: Empirical Study of Taiwanese Manufacturers*, „R&D Management”, 2005, Vol. 35 (2).
24. Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
25. *Warunki zdynamizowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych*. Raport z realizacji grantu Narodowego Centrum Nauki w Krakowie, red. naukowa: K. Poznańska i S. Sudoł, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie im. Prof. L.J. Krzyżanowskiego, Warszawa 2016.
26. Weresa M.A., *Polityka innowacyjna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2014.
27. Wiśniewska J., Janasz K., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce. /W:/ Innowacje w zarządzaniu i inżynieria produkcji*, Tom I, red. naukowy: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2018.

## **DILEMMAS OF FINANCING INNOVATIVE PROCESSES IN POLAND – BASIC DIRECTIONS**

---

### **SUMMARY**

---

The study presents the problem of financing innovative activity in Poland. Innovations are considered by contemporary researchers as the main factor in raising the competitiveness of organizations, which thanks to them can be a significant success, as well as contribute to increasing the innovation of the whole country. The most important problem is the lack of an appropriate system of financial instruments (financing system), which results from the insufficient share of private capital (innovative capital) serving the financing of innovative activity, as well as ineffective state policy in this respect. The study was based on the analysis of domestic and foreign literature of the subject with the use of inductive reasoning.

---

**Barbara Siuta-Tokarska**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Justyna Juchniewicz**

Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# DZIAŁALNOŚĆ INNOWACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE, ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM SEKTORA MŚP – WĘZŁOWE PROBLEMY\*

## STRESZCZENIE

Innowacyjność jest jednym z kluczowych uwarunkowań każdego rozwijającego się kraju, należy do podstawowych źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w erze nowych technologii, środków komunikacji i gospodarki opartej na wiedzy. Nowy typ gospodarki, budowany przez kraje, które chcą osiągnąć zarówno wysoki poziom rozwoju jak i konkurencyjności, opiera się właśnie na innowacjach.

W gospodarce Polski ważną rolę odgrywa działalność przedsiębiorstw MŚP (mikro, małe i średnie), które stanowią dominujący udział w sektorze przedsiębiorstw ogółem, główne źródło generowania PKB oraz zatrudnienia w tym sektorze. Niestety, z uwagi na określone bariery, w tym finansowe, działalność innowacyjna tych jednostek jest na stosunkowo niskim poziomie w relacji do sektora DP (dużych przedsiębiorstw), jak i innych MŚP w krajach UE. Pomimo dynamicznych zmian w zakresie przedsiębiorczości i rozwoju przedsiębiorstw w gospodarce Polski – przeprowadzona analiza ich innowacyjności wskazuje na bardzo słabe wyniki w przyjętych zakresach porównawczych. We współczesnej gospodarce to właśnie innowacje stanowią rdzeń nowoczesnych strategii rozwoju przedsiębiorstw – stąd rodząca się potrzeba realizacji zmian o charakterze radykalnym w tym względzie – winna stanowić wyraz rzeczywistych przeobrażeń w Narodowym Systemie Innowacji w Polsce.

## 1. Wprowadzenie

Innowacje i związana z nimi innowacyjność są we współczesnym świecie wskazywane jako jeden z najważniejszych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego krajów, regionów, ale również pojedynczych podmiotów gospodar-

---

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

czych<sup>1</sup>. Wytycznych do budowy konkurencyjnej oraz innowacyjnej gospodarki dostarcza strategia rozwoju krajów Unii Europejskiej – „Europa 2020”<sup>2</sup>. W strategii tej zwraca się uwagę na potrzebę kreowania gospodarki opartej na wiedzy<sup>3</sup>, w której szczególne miejsce zajmują jednostki innowacyjne.

Innowacja może być pojmowana jako system dynamiczny, złożony z wielu procesów, które obecnie nie mają charakteru liniowego, a uczestnikami tego systemu są nie tylko sami pracownicy organizacji, ale również – obecni lub potencjalni klienci oraz pozostali interesariusze. Innowacja, rozumiana w swej istocie jako zmiana, w kontekście systemowym obrazuje obronę trajektorię rozwoju, zgodnego z indywidualną sytuacją jednostki gospodarczej<sup>4</sup>. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż innowacja w tak przyjętej formule może przebiegać różnie w zależności od<sup>5</sup>:

- specyfiki działalności podmiotu,
- jego klasy wielkości,
- rodzaju wprowadzanej innowacji,
- liczby zaangażowanych w ten proces osób,
- poziomu wiedzy oraz doświadczenia właściciela i pracowników organizacji,
- zaangażowanych środków finansowych,
- spodziewanych efektów innowacji,
- a także innych kryteriów analizy.

Uwzględniając wskazane powyżej wyróżniki zróżnicowania w realizacji innowacji przedsiębiorstw, warto podkreślić, iż ważnym elementem w tym procesie jest odpowiednie nimi zarządzanie. Celem takiego działania jest m.in. zmniejszenie ryzyka i niepewności w podejmowanych innowacjach, a także zapewnienie spójności, adekwatności czy interdyscyplinarności kompetencji osób uczestniczących. Niestety, jak pokazuje praktyka, bardzo często w mniejszych podmiotach (mikro i małe przedsiębiorstwa) nie są tworzone formalne strategie ich rozwoju (w przeciwieństwie do dużych jednostek gospodarczych), co m.in. rzutuje na odpowiednie planowanie i sposób realizacji ich rozwoju, w tym innowacji<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Z. Gródek-Szostak, D. Kajrunajtyś, L. Ochoa Siguencia, *Information Technology as a Catalyst of Innovative Changes in Enterprise*, „Society. Integration. Education”, 2019, Vol. 6, s. 169–177.

<sup>2</sup> J. Kaczmarska-Krawczak, *Znaczenie innowacji w procesie rozwoju firm rodzinnych. /W:/ Firmy Rodzinne. Współczesne nurty badań i praktyki zarządzania, część 2*, red. naukowa: B. Piasecki, A. Marjański, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, Tom XV, Zeszyt 7, s. 209.

<sup>3</sup> Każda gospodarka jest oparta na wiedzy, adekwatnej do jej rozwoju na danym etapie historii. Współczesną gospodarkę określa się jako gospodarkę opartą na wiedzy z uwagi na znaczący udział w tworzeniu PKB tzw. podmiotów intensywnych wiedzą i wysokiej techniki.

<sup>4</sup> K. Wójcik, T. Sierotowicz, *Potencjał innowacyjny organizacji jako determinant konkurencyjności. /W:/ Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*, red. naukowy: T. Bernat, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 55.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 62.

<sup>6</sup> R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, A. Thier, K. Żmija, *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku: kontekst ekonomiczno-zarządczy*, Uniwersy-

Celem rozdziału jest przedstawienie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP na tle dużych jednostek gospodarczych w Polsce, a także na tle podmiotów tego sektora w krajach Unii Europejskiej. Realizacja tak sformułowanego celu winna przyczynić się do weryfikacji następujących hipotez badawczych:

- hipoteza operacyjna 1 (HO1): wraz ze wzrostem klasy wielkości przedsiębiorstwa wzrasta udział przedsiębiorstw realizujących działalność innowacyjną;
- hipoteza operacyjna 2 (HO2): przedsiębiorstwa sektora MŚP w Polsce charakteryzują się niższym poziomem innowacyjności w porównaniu z wartościami średnimi dla przedsiębiorstw tego sektora w krajach Unii Europejskiej;
- hipoteza operacyjna 3 (HO3): wśród barier realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce można wskazać m.in. na: ograniczenia w finansowaniu, brak odpowiednich strategii rozwojowych, brak systemowego podejścia do zarządzania innowacjami.

## 2. Istota innowacji i innowacyjności przedsiębiorstw

Innowacyjność należy do podstawowych źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w erze nowych technologii, środków komunikacji i gospodarki opartej na wiedzy<sup>7</sup>.

Innowacja jest nierozzerwalnie powiązana z pojęciem reformy, zmiany – pochodzi od łacińskiego słowa „innovatio”. W języku potocznym oznacza wprowadzenie czegoś nowego, odmiennego, innego. Tempo i zakres tworzenia i wdrażania innowacji jest jednym z podstawowych czynników, decydujących o rozwoju i przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Innowacje stają się rezultatem licznych i złożonych interakcji pomiędzy jednostkami a organizacjami i środowiskiem, w którym działają. Zwraca się uwagę na dalszą ewolucję tych zjawisk,

---

tet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2018; *Zarządzanie działalnością rozwojową przedsiębiorstwa*, red. naukowa: R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, K. Żmija, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2017; Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Kusio T., *Social Innovativeness of Selected SMEs in Poland: a Comparative Case Study*. /In:/ *Innovation Processes in the Social Space of the Organization*, (ed.) K. Szczepańska-Woszczynna, Z. Dacko-Pikiewicz, Nova Science Publishers, New York 2018,| pp. 93–121; Siuta-Tokarska B., *The Conditions and Factors of Development of the SME Sector Enterprises in the Aspect of Regional Development*. /In:/ *Enterprises and Economies in the Face of Contemporary Challenges: Management – Restructuring – Innovation*, (ed.) M. Dziura, A. Jaki, T. Rojek, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2018, pp. 155–165; Borowiecki R., Kusio T., Siuta-Tokarska B., *Innowacyjne przedsiębiorstwo*. /W:/ *Przedsiębiorczość i zarządzanie innowacjami: wiedza, technologia, konkurencja, przedsiębiorstwo*, red. naukowa: Z.J. Makiela, M.M. Stuss, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2018, s. 197–230.

<sup>7</sup> R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska B, *Problemy innowacyjności gospodarki Polski, ze szczególnym uwzględnieniem działalności badawczo-rozwojowej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2017, nr 50, s. 168.



szczególnie w kontekście występujących oraz postępujących zmian i procesów we współczesnej gospodarce światowej<sup>8</sup>.

Definicje innowacji mogą być interpretowane w znaczeniu zarówno wąskim, jak i szerokim. Innowacja w ujęciu wąskim jest traktowana jako wynalazek, znajdujący określone wykorzystanie. W znaczeniu szerokim natomiast, jest to proces, obejmujący działania, które prowadzą do: tworzenia, rozwijania oraz wprowadzania nowych wartości w produktach lub nowych połączeń zasobów i środków, będących nowością dla tworzącej lub wprowadzającej je organizacji. Określane w ten sposób innowacje obejmują także przenoszenie tych wartości na istniejących lub nowych partnerów biznesowych. Mogą być również wynikiem pracy grupy przedsiębiorstw<sup>9</sup>.

Można zatem wskazać, iż termin „innowacja” jest używany zarówno w znaczeniu rzeczowym, jak i czynnościowym. W pierwszym ujęciu oznacza on wprowadzony wytwór materialny, w drugim zaś określa czynność polegającą na wprowadzeniu tego wytworu, albo modyfikację bądź przyjętym sposobie postępowania, czy istniejącym układzie elementów jakiegoś systemu. Innowacji nie należy wymuszać, lecz świadomie programować, traktując ją jako naturalny proces przedsiębiorczego działania<sup>10</sup>.

Większość autorów wskazuje na następujące cechy innowacji<sup>11</sup>:

- przedmiotem innowacji są wyroby, procesy, organizacja,
- innowacje mają charakter celowy,
- innowacje stwarzają firmie określone szanse,
- innowacje są środkiem do realizacji celów rozwojowych firmy,
- innowacje są korzystną zmianą. Są nośnikami postępu i prowadzą do wzrostu efektywności.

We myśł obecnie obowiązującej krajowej i unijnej metodologii oraz standardów – innowację określa się jako wprowadzanie do praktyki nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania w odniesieniu do procesu, produktu, usługi, marketingu oraz organizacji<sup>12</sup>. Za innowacyjne uznaje się zarówno przedsiębiorstwo, które wprowadza nowe rozwiązania na skalę światową oraz takie, które wdraża rozwiązania do tej pory niestosowane w kraju, bądź niestosowane w samej orga-

---

<sup>8</sup> R. Borowiecki, M. Dziura, *Innovation Policies in the Financial Crisis*, “Organization and Management”, 2010, Vol. 1 (139), s. 201–204.

<sup>9</sup> R. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 21.

<sup>10</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995, /cyt. za:/ K. Topoła, R. Praszczuk, *Istota innowacyjności*, „Prace Naukowe. Pedagogika”, 2002, nr 11, s. 154.

<sup>11</sup> J. Kaczmarska-Krawczak, *Znaczenie innowacji w procesie rozwoju firm rodzinnych. /W:/ Firmy Rodzinne. Współczesne nurty badań i praktyki zarządzania, część 2*, red. naukowa: B. Piasecki, A. Marjański, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, Tom XV, Zeszyt 7, s. 212.

<sup>12</sup> *Podręcznik Oslo*, OECD 2008, s. 48.

nizacji. Innowacja nie oznacza zatem absolutnej nowości – wystarczy, aby wprowadzona zmiana była nowa dla przedsiębiorstwa.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa winna prowadzić do rozwoju jego potencjału innowacyjnego<sup>13</sup>, umożliwiającego gromadzenie, wdrażanie i komercjalizację podjętych działań innowacyjnych<sup>14</sup>. Należy zauważyć, iż zarówno skłonność, jak i zdolność do innowacji określają stopień innowacyjności przedsiębiorstwa<sup>15</sup>. W tabeli 1 przedstawiono podstawowe elementy charakterystyki innowacyjnego przedsiębiorstwa.

Tabela 1: Charakterystyka innowacyjnego przedsiębiorstwa

Lp.	Opis	Cechy
1	W przedsiębiorstwie prowadzona jest działalność badawczo-rozwojową lub dokonywany zakup nowych produktów, technologii	Wysoka kreatywność zespołu i zdolność do tworzenia nowych rozwiązań
2	Przeznaczane są znaczne środki finansowe na działalność B+R* lub zakup nowych produktów, technologii	Umiejętność wykorzystania potencjału innowacyjnego do utrzymania lub zwiększenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku
3	Sukcesywnie wdrażane są nowe rozwiązania	Umiejętność planowania i prognozowania przyszłości
4	Przedsiębiorstwo ma wysoki udział nowości w całkowitej produkcji dóbr i usług	Elastyczność w dostosowywaniu się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego
5	Systematycznie wprowadzane są innowacje na rynek	Stąły kontakt z klientami w celu poznania ich bieżących i przyszłych potrzeb

\* Według danych, dotyczących 500 najbardziej innowacyjnych firm w Polsce, nie odnotowuje się korelacji między poziomem nakładów na B+R a ich udziałem w wielkości sprzedaży. Szerzej na ten temat: L. Białoń, Istota i cechy firmy innowacyjnej. *[W:] Zarządzanie działalnością innowacyjną*, red. naukowy: L. Białoń, Placet, Warszawa 2010.

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 11–12; K. Kozłowska, *Ocena wybranych aspektów innowacyjności polskich przedsiębiorstw. [W:] Ekonomia i Zarządzanie w teorii i praktyce*, Tom 9 pt.: *Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej*, red. naukowa: P. Urbanek, E. Walińska, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 173.

Można ponadto wskazać za A.H. Jasińskim, że przedsiębiorstwa innowacyjne w XXI wieku, to podmioty, które:

- są oparte na wiedzy (naukowo-technicznej),
- określane są jako organizacje uczące się (m.in. na doświadczeniach), a ponadto

<sup>13</sup> Pod pojęciem potencjału innowacyjny w kontekście teorii zasobowej można rozumieć stan zasobów i umiejętności pracowników przedsiębiorstwa, oceniany z punktu widzenia jego zdolności do rozwoju działalności innowacyjnej.

<sup>14</sup> *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, red. naukowy: L. Białoń, Wyd. Placet, Warszawa 2010, s. 178.

<sup>15</sup> K. Kozłowska, *Ocena wybranych aspektów innowacyjności polskich przedsiębiorstw. [W:] Ekonomia i Zarządzanie w teorii i praktyce*, Tom 9 pt.: *Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej*, red. naukowa: P. Urbanek, E. Walińska, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 172.

- realizują swą działalność poprzez przynależność do sieci<sup>16</sup> (np. producentów, dostawców, klientów, jednostek naukowych i innych).

### **3. Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MŚP**

W gospodarce Polski udział innowacyjnych podmiotów wśród ogółu przedsiębiorstw wyraźnie się zmniejszył w latach 2008–2017:

- dla przedsiębiorstw przemysłowych z 21,4% w 2008 r. do 18,5% w 2017 r. (zmniejszenie o 2,9 p.p.),
- dla przedsiębiorstw usługowych z 16,1% w 2008 r. do 10,4% w 2017 r. (zmniejszenie o 5,7 p.p.)

Wśród jednostek wprowadzających nowe lub istotnie ulepszone dla rynku produkty i procesy także odnotowano następujące zmiany<sup>17</sup>:

- produkty:
  - wśród przedsiębiorstw przemysłowych zmniejszenie z 9,4% w 2008 r. do 6,0% w 2017 r.,
  - wśród przedsiębiorstw usługowych zmniejszenie z 6,5% w 2008 r. do 2,3% w 2017 r.,
- procesy:
  - wśród przedsiębiorstw przemysłowych zmniejszenie z 17,2% w 2008 r. do 15,3% w 2017 r.,
  - wśród przedsiębiorstw usługowych zmniejszenie z 12,8% w 2008 r. do 8,3% w 2017 r.

Powyższe dane świadczą o negatywnej tendencji w zakresie udziału jednostek innowacyjnych w Polsce (alarmujące są wyniki dotyczące innowacji z punktu widzenia nowości produktu dla rynku), szczególnie biorąc pod uwagę wyraźny wzrost liczby przedsiębiorstw w tym okresie<sup>18</sup>.

Analizując efekty uzyskiwane przez przedsiębiorstwa w Polsce, z tytułu realizowanej działalności innowacyjnej, można określić je jako bardzo skromne. Pomimo wzrostu odsetka przedsiębiorstw przemysłowych, ponoszących nakłady na działalność innowacyjną z 16,9% w 2008 r. do 30,9% w 2017 r., a także wzrostu wartości nakładów wewnętrznych na B+R w sektorze przedsiębiorstw ogółem z 2773,5 mln zł w 2010 r. do 11782,5 mln zł w 2016 r.<sup>19</sup>, to jednak<sup>20</sup>:

---

<sup>16</sup> Patrz również: Górka K., Łuszczuk M., Thier A., *Tendencje rozwoju powiązań przedsiębiorstw we współczesnym świecie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2016, nr 44 (3), s. 111–126.

<sup>17</sup> *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2015–2017*, GUS, Warszawa 2018, s. 11, 12.

<sup>18</sup> O 12% z poziomu 1862462 w 2008 r. do 2077027 w 2017 r., czy 20,3% dla lat 2010–2017.

<sup>19</sup> *Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2016*, GUS, Warszawa 2018. Wartość nakładów na B+R w gospodarce Polski ogółem wzrosła o 73% z 10 416,2 mln zł w 2010 r. do 17 943 mln zł w 2016 r.

<sup>20</sup> *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2015–2017*, op. cit., s. 12.

- udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przychodach netto ze sprzedaży ogółem przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego zmniejszył się z 12,4% w 2008 r. do 7,1% w 2017 r.;
- odsetek przedsiębiorstw przemysłowych, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej zmniejszył się z 8,5% w 2008 r. do 5,8% w 2017 r.;
- odsetek przedsiębiorstw przemysłowych współpracujących w ramach inicjatywy klastrowej lub w innych sformalizowanych rodzajach współpracy zwiększył się minimalnie z 8,1% w 2009 r. do 8,7% w 2017 r.

Z uwagi na fakt, iż w gospodarce Polski oraz Unii Europejskiej szczególną rolę pełnią podmioty sektora MŚP, tj. mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, warto przedstawić również dane dotyczące działalności innowacyjnej tego sektora.

Sektor MŚP stanowi przeważającą większość przedsiębiorstw w Polsce – 99,8%. Wśród nich najliczniejszą grupę (96,2%, tj. 1,94 mln) stanowią mikroprzedsiębiorstwa. Udział małych firm w strukturze polskich przedsiębiorstw wynosi 2,8% (57,2 tys.), średnich – 0,8% (15,4 tys.), a dużych – 0,2% (3,6 tys.).<sup>21</sup> Przedsiębiorstwa MŚP w Polsce działają m.in. w usługach (51,7%), handlu (24,9%), budownictwie (13,1%) oraz przemyśle (10,3%)<sup>22</sup>. Sektor przedsiębiorstw ogółem wytwarza ok. 74% PKB Polski, przy czym przedsiębiorstwa MŚP generują 49,9%, a największy udział w tworzeniu PKB mają mikroprzedsiębiorstwa<sup>23</sup>. Równie znaczący jest udział MŚP wśród pracujących w sektorze przedsiębiorstw, stanowiąc około 70%<sup>24</sup>.

Uwzględniając znaczenie sektora MŚP w polskiej gospodarce, warto – jak wskazano wcześniej – przyrzeć się bliżej ich wynikom, osiąganym w zakresie prowadzonej działalności innowacyjnej.

W tym miejscu należy wskazać, iż za **przedsiębiorstwo innowacyjne** uznaje się taką jednostkę gospodarczą, która w badanym, trzyletnim okresie wprowadziła przynajmniej jedną innowację z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa<sup>25</sup>. Innym pojęciem jest podmiot aktywny innowacyjnie. **Przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie** to takie, które w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową lub realizowało w tym okresie przynajmniej jeden projekt innowacyjny, który został przerwany lub zaniechany w trakcie badanego okresu (niezakończony sukcesem) lub nie został do końca tego okresu ukończony (tzn. jest kontynuowany). Stąd też występują różnice pomiędzy wyż-

---

<sup>21</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2018, s. 12.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 13.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 17.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 21.

<sup>25</sup> *Ekonomika i zarządzanie innowacjami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, red. naukowa: A.H. Jasiński, R. Ciborowski, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2012, s. 19.

szym odsetkiem aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw w Polsce w porównaniu do odsetka firm innowacyjnych<sup>26</sup>.

W tabeli 2 zestawiono dane dotyczące aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw w Polsce z uwzględnieniem podmiotów działających w przemyśle i usługach w wybranych, trzyletnich okresach lat 2010–2017.

W latach 2015–2017 z ogółu przedsiębiorstw w Polsce aktywność innowacyjną wykazało 20,2% przedsiębiorstw przemysłowych (18,5% było innowacyjnych) oraz 11,9% przedsiębiorstw usługowych (10,4% było innowacyjnych). Nakłady na działalność innowacyjną poniesione w 2017r. wyniosły 28 023,5 mln zł w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz 13 142,2 mln zł – w przedsiębiorstwach usługowych<sup>27</sup>.

Biorąc pod uwagę klasy wielkości przedsiębiorstw w Polsce, w których wprowadzono innowacje w latach 2015–2017, to największy udział miały duże podmioty gospodarcze (przemysłowe – 53%, usługowe – 36,7%), wprowadzające najczęściej innowacje procesowe<sup>28</sup>, a następnie średnie i małe jednostki.

Tabela 2: Przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe aktywne innowacyjnie w Polsce, które wprowadziły innowacje w wybranych okresach lat 2010–2017

Wyszczególnienie		Przedsiębiorstwa które wprowadziły innowacje					
		aktywne innowacyjnie	produktowe lub procesowe	produktowe	procesowe	organizacyjne	marketingowe
Przemysłowe	a	17,7	b.d.	11,2	12,4	10,3	10,2
	b	20,3	18,7	12,4	15,2	9,5	9,2
	c	20,2	18,5	12,0	15,3	8,4	7,5
Usługowe	a	13,9	b.d.	7,0	9,1	10,5	11,1
	b	14,5	13,6	6,9	10,4	7,6	7,2
	c	11,9	10,4	5,4	8,3	7,0	6,9

Oznaczenia: a – w latach 2010–2012, b – w latach 2014–2016, c – w latach 2015–2017.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność innowacyjna w Polsce*, GUS, Warszawa 2014, s. 1; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2015–2017*, GUS, Warszawa 2018, s. 21–26.

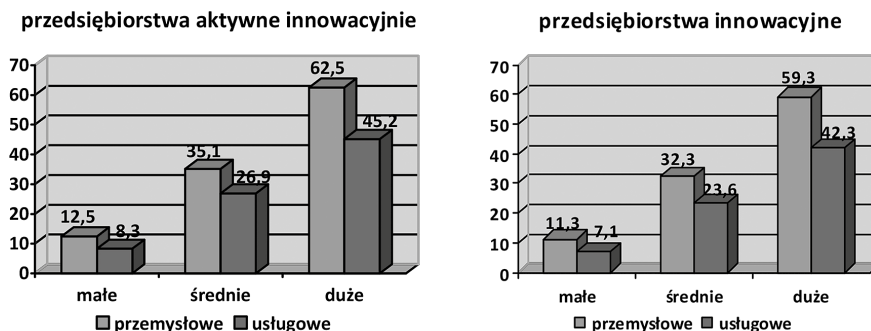
W latach 2015–2017 w porównaniu z latami 2014–2016 w sektorze przedsiębiorstw przemysłowych odnotowano nieznaczny spadek udziału przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie (o 0,1 p. proc. do poziomu 20,2%), podobnie też w usługach, przy czym spadek tu był nieco wyższy (wskaźnik zmniejszył się o 2,6 p. proc. do poziomu 11,9%).

<sup>26</sup> Jest to związane z tym, że wśród aktywnych innowacyjnie uwzględnia się również takie firmy, które rozpoczęły innowacyjność działalności, ale z jakiegoś powodu zaprzestały jej lub zaniechały.

<sup>27</sup> *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2015–2017*, GUS, Warszawa 2018, s. 59.

<sup>28</sup> Ibidem, s. 3.

W małych przedsiębiorstwach udział podmiotów aktywnych innowacyjnie przemysłowych i usługowych wyniósł odpowiednio: 12,5% i 8,3%, w przedsiębiorstwach średnich: 35,1% i 26,9%, natomiast w dużych przedsiębiorstwach: 62,5% i 45,2%, co zobrazowano na rys. 1.



Rysunek 1: Struktura przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie i innowacyjnych w Polsce w latach 2015–2017 według klas ich wielkości [%]

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2015–2017*, GUS, Warszawa 2018, s. 21, 26.

Udział innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych w latach 2015–2017 w ogólnej liczbie tych przedsiębiorstw wyniósł odpowiednio: 18,5% i 10,4% (w porównaniu z latami 2014–2016 zmniejszył się o 0,2 p.p. w przemyśle i o 3,2 p.p. w usługach). Najczęściej innowacje produktowe lub procesowe wprowadzały duże podmioty gospodarcze.

W małych przedsiębiorstwach udział podmiotów innowacyjnych przemysłowych i usługowych wyniósł odpowiednio: 11,3% i 7,1%, w średnich przedsiębiorstwach: 32,3% i 23,6%, natomiast w dużych przedsiębiorstwach: 59,3% i 42,3%.

Porównując innowacyjność przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce na tle innowacyjności MŚP w krajach Unii Europejskiej (średnia unijna), należy wskazać na wyraźnie negatywnie odbiegający poziom innowacyjności MŚP w Polsce. Wskaźniki innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce i w Unii Europejskiej w wybranych latach 2007–2018 przedstawiono w tabeli 3.

Na podstawie danych, zawartych w tabeli 3, można wysunąć następujące wnioski:

- udział przedsiębiorstw sektora MSP wprowadzających własne innowacje w ogólnej ich liczbie w Polsce charakteryzował się tendencją malejącą z poziomu 13,8% w 2007 r. do 8,3% w 2018 r. (w porównaniu lat 2007 i 2018 średnio dla krajów UE odnotowano zwiększenie o 7,2 p.p., przy czym w 2018 r. udział ten wyniósł ok. 29%, tj. 3,5-krotnie więcej niż w Polsce);
- udział przedsiębiorstw sektora MŚP wprowadzających innowacje produktowe lub procesowe w ogólnej ich liczbie miał tendencję malejącą i zmniej-

szął się z 17,6% w 2011 r. do 13,3% w 2018 r. (średnio w UE w całym badanym okresie udział ten stanowił ponad 30%);

- udział przedsiębiorstw sektora MŚP wprowadzających innowacje marketingowe lub organizacyjne w ogólnej ich liczbie ogólnie – z wyjątkiem 2013 r. – miał tendencję malejącą z 19,3% w 2007 r. do 11,4% w 2018 r. (średnia dla krajów UE – zasadniczo – też można wskazać na tendencję malejącą, przy czym udział ten stanowił w 2018 r. – 34,9%, tj. ponad 3-krotnie więcej niż w Polsce);
- udział przedsiębiorstw sektora MŚP kooperujących w zakresie innowacji w ogólnej ich liczbie również wykazywał tendencję malejącą z 9,1% w 2007 r. do 3,5% w 2018 r. (w krajach UE w 2018 r. udział ten wyniósł 11,2%, tj. ponad 3-krotnie więcej niż w Polsce).

Tabela 3: Wybrane wskaźniki innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce i w Unii Europejskiej w wybranych latach okresu 2007–2018 [%]

Wyszczególnienie	Polska	UE	Polska	UE	Polska	UE	Polska	UE	Polska	UE
	2007		2011		2013		2015		2018	
	Przedsiębiorstwa sektora MSP wprowadzające własne innowacje w ogólnej ich liczbie	13,8	21,6	13,8	30,3	11,3	31,8	10,1	28,7	8,3
Przedsiębiorstwa sektora MSP kooperujące w zakresie innowacji w ogólnej ich liczbie	9,1	9,1	6,4	11,2	4,2	11,7	3,9	10,3	3,5	11,2
Przedsiębiorstwa sektora MSP wprowadzające innowacje produktowe lub procesowe w ogólnej ich liczbie	–	–	17,6	34,2	14,4	38,4	13,1	30,6	13,3	30,9
Przedsiębiorstwa sektora MSP wprowadzające innowacje marketingowe lub organizacyjne w ogólnej ich liczbie	19,3	48,1	18,7	39,1	20,0	40,3	14,2	36,2	11,4	34,9

Objaśnienie: dane za 2007 rok dotyczą tylko przedsiębiorstw sektora MSP, wprowadzających innowacje organizacyjne (bez innowacji marketingowych).

Źródło: R. Borowiecki, T. Kusio, B. Siuta-Tokarska, *Innowacje otwarte w MSP*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Uniwersytet Szczeciński, 2018, nr 52 (2), s. 81; *European Innovation Scoreboard 2018*, European Union, Luxembourg 2018, s. 90.

Należy zauważyć, iż wśród głównych przyczyn braku wprowadzenia innowacji, przedsiębiorcy jednostek nieaktywnych innowacyjnie w Polsce wskazywali na<sup>29</sup>: zbyt wysokie koszty innowacji, brak możliwości ich finansowania ze źródeł wewnętrznych, trudności w pozyskaniu publicznych grantów bądź subsydiów na innowacje, a także regulacje prawne, tworzące niepewność i dodatkowe obciążenia.

<sup>29</sup> *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014–2016*, GUS, Warszawa 2018.

W przedsiębiorstwach sektora MŚP w Polsce odnotowuje się znaczącą heterogeniczność jego podmiotów, co ma wpływ na specyfikę ich zachowań innowacyjnych (jedne realizują je poprzez działania wewnętrzne, inne poprzez współpracę czy skomplikowane powiązania z innymi jednostkami rynkowymi). Niski poziom nakładów na B+R i współpracy z ośrodkami naukowo-badawczymi oraz instytucjami wspierającymi rozwój przedsiębiorczości regionalnej wpływa na wynik udziału małych przedsiębiorstw w Polsce prowadzących wewnętrzną działalność B+R na poziomie 23% ogólnej liczby firm innowacyjnych<sup>30</sup>. Bariery dotyczące wiedzy w tych jednostkach związane są z częstym brakiem odpowiednich kompetencji właściciela czy kadry zarządzającej, co implikuje brak wyodrębnionych komórek B+R<sup>31</sup>, niezależnie od kwestii finansowych w tym względzie. Ograniczenia dotyczące wiedzy osób zarządzających w MŚP powodują brak należytego wykorzystania odpowiednich narzędzi i nowoczesnych metod zarządzania, w tym w zakresie innowacji, a ponadto funkcjonowanie przedsiębiorstw sektora MŚP, szczególnie tych najmniejszych jednostek, jest zorientowane na działalność operacyjną, często bez określenia poziomu ryzyka oraz braku scenariuszy stanów otoczenia i strategii rozwoju<sup>32</sup>.

Reasumując powyższe rozważania i wyniki badań w kwestii barier innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce, w tym w sektorze MŚP, należy jednoznacznie stwierdzić, iż konieczne są radykalne zmiany, w tym dotyczące polityki państwa z dotychczasowej – na tę o charakterze wyraźnie proinnowacyjnym. Wyłaniająca się potrzeba przebudowy Narodowego Systemu Innowacji wydaje się być, w kontekście przedstawionych powyżej tendencji, w pełni uzasadniona.

#### 4. Zakończenie

Jak słusznie zauważa J. Brillman innowacje są głównym czynnikiem rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, które pozwalają na stawienie czoła konkurencji i sprostaniu wyzwaniom stawianym przez konkurentów<sup>33</sup>. Niestety, w przypadku przedsiębiorstw w Polsce, w tym sektora MŚP, ich poziom innowacyjności należy ocenić jako niski. Ocena ta ma swój szczególny wydźwięk w kontekście danych porównawczych ze średnimi dla krajów Unii Europejskiej, a ujawnione negatyw-

<sup>30</sup> *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, red. naukowy: P. Zadura-Lichota, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa 2015, s. 15–16, /cyt. za:/ M. Stawicka, *Bariery innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Journal of Modern Science”, 2017, Tom 2, nr 33, s. 258.

<sup>31</sup> J. Madra, *Bariery innowacyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP. /W:/ Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, red. naukowy: E. Okoń-Hordyńska, PTE, Warszawa 2004, s. 205.

<sup>32</sup> M. Stawicka, *Bariery...*, op. cit., s. 258.

<sup>33</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 168–170.



ne tendencje, dotyczące zmniejszającego się udziału innowacyjnych jednostek, zarówno wśród przedsiębiorstw przemysłowych, jak i usługowych w okresach lat 2007(2008)–2017(2018), wskazują na wyłaniającą się potrzebę radykalnych zmian w tym względzie.

Realizacja podjętych badań empirycznych, wtórnych w niniejszej pracy pozwoliła na pełną realizację przyjętego celu badawczego, a także na możliwość weryfikacji postawionych we Wstępie hipotez badawczych:

- hipotezy operacyjnej nr 1 (HO1) o brzmieniu: „wraz ze wzrostem klasy wielkości przedsiębiorstwa wzrasta udział przedsiębiorstw realizujących działalność innowacyjną”;
- hipotezy operacyjnej nr 2 (HO2) o brzmieniu: „przedsiębiorstwa sektora MŚP w Polsce charakteryzują się niższym poziomem innowacyjności w porównaniu z wartościami średnimi dla przedsiębiorstw tego sektora w krajach Unii Europejskiej”;
- hipotezy operacyjnej nr 3 (HO3) o brzmieniu: „wśród barier realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce można wskazać m.in. na: ograniczenia w finansowaniu, brak odpowiednich strategii rozwojowych, brak systemowego podejścia do zarządzania innowacjami”.

Hipoteza HO1 została zweryfikowana pozytywnie, z uwzględnieniem trzech bazowych klas wielkości przedsiębiorstw, tj. małych, średnich i dużych. Pozostałe hipotezy także zostały zweryfikowane pozytywnie.

## Literatura

1. Białoń L., *Istota i cechy firmy innowacyjnej*. /W:/ Zarządzanie działalnością innowacyjną, red. naukowy: L. Białoń, Placet, Warszawa 2010.
2. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
3. Borowiecki R., Dziura M., *Innovation Policies in the Financial Crisis*, “Organization and Management”, 2010, Vol. 1 (139).
4. Borowiecki R., Kusio T., Siuta-Tokarska B., *Innowacje otwarte w MSP*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Uniwersytet Szczeciński, 2018, nr 52 (2).
5. Borowiecki R., Kusio T., Siuta-Tokarska B., *Innowacyjne przedsiębiorstwo*. /W:/ Przedsiębiorczość i zarządzanie innowacjami: wiedza, technologia, konkurencja, przedsiębiorstwo, red. naukowa: Z.J. Makiela, M.M. Stuss, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2018.
6. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Problemy innowacyjności gospodarki Polski, ze szczególnym uwzględnieniem działalności badawczo-rozwojowej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2017, nr 50.
7. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Kusio T., *Social Innovativeness of Selected SMEs in Poland: a Comparative Case Study*. /In:/ Innovation Processes in the Social Space of the Organization, eds.: K. Szczepańska-Woszczyna, Z. Dacko-Pikiewicz, Nova Science Publishers, New York 2018.

8. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Thier A., Żmija K., *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku: kontekst ekonomiczno-zarządczy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2018.
9. *Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2016*, GUS, Warszawa 2018.
10. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014–2016*, GUS, Warszawa 2018.
11. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2015–2017*, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2018.
12. *Ekonomika i zarządzanie innowacjami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, red. naukowa: A.H. Jasiński, R. Ciborowski, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2012.
13. *European Innovation Scoreboard 2018*, European Union, Luxembourg 2018.
14. Górka K., Łuszczuk M., Thier A., *Tendencje rozwoju powiązań przedsiębiorstw we współczesnym świecie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2016, nr 44 (3).
15. Gródek-Szostak Z., Kajrunajtys D., Ochoa Siguencia L., *Information Technology as a Catalyst of Innovative Changes in Enterprise*, „Society. Integration. Education”, 2019, Vol. 6.
16. *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, red. naukowy: P. Zadura-Lichota, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa 2015.
17. Kaczmarska-Krawczak J., *Znaczenie innowacji w procesie rozwoju firm rodzinnych. /W:/ Firmy Rodzinne. Współczesne nurty badań i praktyki zarządzania, część 2*, red. naukowa: B. Piasecki, A. Marjański, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, Tom XV, Zeszyt 7.
18. Kozłowska K., *Ocena wybranych aspektów innowacyjności polskich przedsiębiorstw, /W:/ Ekonomia i Zarządzanie w teorii i praktyce, Tom 9 pt.: Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej*, red. naukowa: P. Urbanek, E. Walińska, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
19. Mądra J., *Bariery innowacyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP. /W:/ Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, red. naukowy: E. Okoń-Hordyńska, PTE, Warszawa 2004.
20. Niedzielski R., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
21. Penc J., *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.
22. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.
23. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. naukowa: A. Skowrońska, A. Tarnawa, PARP, Warszawa 2018.
24. Siuta-Tokarska B., *The Conditions and Factors of Development of the SME Sector Enterprises in the Aspect of Regional Development. /In:/ Enterprises and Economies in the Face of Contemporary Challenges: Management – Restructuring – Innovation*, (ed.) M. Dziura, A. Jaki, T. Rojek, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2018.

25. Stawicka M., *Bariery innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Journal of Modern Science”, 2017, nr 33, Tom 2.
26. Szajt M., *Znaczenie innowacji w zwiększaniu konkurencyjności sektora przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004–2013*. /W:/ *Innowacyjność współczesnych organizacji*, red. naukowy: E. Wszendybył-Skulska, TNOiK, Toruń 2016.
27. Topoła K., Praszczczyk R., *Istota innowacyjności*, „Prace Naukowe. Pedagogika”, 2002, 11.
28. Weresa M.A., *Narodowy System Innowacji w Polsce i jego zmiany w latach 2007–2014*. /W:/ *Polska. Raport o konkurencyjności 2015. Innowacje a pozycja konkurencyjna polskiej gospodarki w latach 2007–2014*, red. naukowy: M.A. Weresa, Wyd. SGH, Warszawa 2015.
29. Wójcik K., Sierotowicz T., *Potencjał innowacyjny organizacji jako determinant konkurencyjności*. /W:/ *Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*, red. naukowy: T. Bernat, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007.
30. *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, red. naukowy: L. Białoń, Wyd. Placet, Warszawa 2010.
31. *Zarządzanie działalnością rozwojową przedsiębiorstwa*, red. naukowy: R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, K. Żmija, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2017.

## **INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN POLAND, WITH PARTICULAR REGARD TO THE SME SECTOR – CRUCIAL PROBLEMS**

### **SUMMARY**

---

Innovation is one of the key determinants of any developing country, it is one of the basic sources of gaining competitive advantage in the era of new technologies, means of communication and knowledge-based economy. A new type of economy, built by countries that want to achieve both a high level of development and competitiveness, is based on innovation.

An important role in the Polish economy is played by the activity of SME's (micro, small and medium enterprises), which constitute the dominant share in the sector of enterprises in total, the main source of generating GDP and employment in this sector. Unfortunately, due to specific barriers, including financial ones, the innovative activity of these entities is at a relatively low level in relation to the DP sector (large companies), as well as other SMEs in the EU countries. Despite dynamic changes in the scope of entrepreneurship and development of enterprises in the Polish economy, the analysis of their innovativeness indicates very poor results in the adopted comparative ranges.

In the modern economy, it is innovations that constitute the core of modern strategies for the development of enterprises – hence the emerging need to implement radical changes in this respect – should be an expression of real transformations in the National Innovation System in Poland.

---

**Rafał Kusa**

Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego  
Wydział Zarządzania  
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

# WPŁYW RELACJI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH NA REZULTATY DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ

## STRESZCZENIE

Celem opracowania jest określenie wpływu relacji międzyorganizacyjnych na rezultaty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Próba badawcza składa się ze 160 małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Małopolsce. W badaniu wykorzystana została analiza regresji. Została ona przeprowadzona w podgrupach wyodrębnionych na podstawie zróżnicowania poziomu konkurowania i współpracy z innymi podmiotami. Uzyskane rezultaty potwierdzają pozytywny wpływ innowacyjności na wyniki przedsiębiorstw. Uzyskane rezultaty pokazują, że zarówno konkurowanie, jak i współpraca mają pozytywny i istotny wpływ na zależność pomiędzy innowacyjnością a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo. Wpływ ten jest silniejszy w przypadku niższego poziomu współpracy.

## 1. Wprowadzenie

Innowacyjność jest postrzegana jako jeden z kluczowych czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa. Poprawa innowacyjności stanowi szczególne wyzwanie dla wielu polskich przedsiębiorstw, które aspirują do zwiększenia swoich udziałów w rynku, a jednocześnie charakteryzują się niskim poziomem innowacyjności. Innowacyjność zajmuje ugruntowaną pozycję w naukach o zarządzaniu, a jej znaczenie znajduje potwierdzenie w liczbie publikacji, które są jej poświęcone.

Sama innowacyjność jest zjawiskiem złożonym, determinowanym przez szereg czynników. Mimo mnogości badań, zależności pomiędzy tymi czynnikami nie w pełni zostały rozpoznane, a prezentowane wyniki nie zawsze oferują jednoznaczne wyjaśnienia. Jednym z takich zagadnień jest wpływ konkurowania oraz współpracy międzyorganizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstw.

Celem opracowania jest określenie wpływu relacji międzyorganizacyjnych na rezultaty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Porównany zostanie wpływ konkurowania i współpracy międzyorganizacyjnej. Analizie poddane zostaną ich oddziaływanie na wyniki sprzedażowe i wyniki ekonomiczne.

W pierwszej części opracowania zaproponowane zostaną, na podstawie przeglądu literatury, hipotezy badawcze. W drugiej części przedstawiona zostanie metodyka badania oraz opisana próba badawcza. Następnie przedstawione zostaną uzyskane rezultaty i na ich podstawie zostaną zweryfikowane hipotezy badawcze.

## 2. Przegląd literatury

Innowacyjność postrzegana jest jako jeden z czynników warunkujących odniesienie sukcesu przez przedsiębiorstwo<sup>1</sup>. W szczególności akcentowany jest wpływ innowacji na pozycję rynkową i osiągnięte wyniki ekonomiczne<sup>2</sup>. W ekonomii działalność innowacyjna została zdefiniowana m.in. przez Schumpetera jako działalność związana z „przygotowaniem i uruchomieniem wytwarzania nowych lub udoskonalonych materiałów, wyrobów, urządzeń, usług, procesów lub metod, przeznaczonych do wprowadzenia na rynek albo innego wykorzystania w praktyce”<sup>3</sup>. Współcześnie powszechnie przyjęte jest podejście do innowacji zaproponowane przez OECD i Eurostat (opisane w „Oslo Manual”), zgodnie z którym innowacja została zdefiniowana jako wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem<sup>4</sup>. Obecnie innowacje często bazują na drobnych odkryciach i udoskonaleniach<sup>5</sup>, które mogą być zarówno wynikiem własnych prac naukowo-badawczych i rozwojowych<sup>6</sup>, ale także obserwacji i badań rynku<sup>7</sup>, jak również współpracy z innymi podmiotami<sup>8</sup>.

Innowacyjność jest złożonym zjawiskiem. Podlega ona wpływowi wielu czynników. Stelmaszczyk zauważyła, że „intensyfikacji organizacyjnego uczenia

---

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.

<sup>2</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.

<sup>3</sup> J. Schumpeter, *Teorie rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

<sup>4</sup> *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.

<sup>5</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

<sup>6</sup> E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.

<sup>7</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.

<sup>8</sup> H. Chesbrough, *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*. /W:/ *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, red. naukowa: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, Oxford University Press, Oxford 2006.

może towarzyszyć wzrost liczby innowacji w przedsiębiorstwie<sup>9</sup>. Z kolei praca zespołowa i grupowe rozwiązywanie problemów mają wpływ na wypracowanie zespołowych innowacji, co wzmacnia potencjał innowacyjny<sup>10</sup>. Prezentowane w literaturze przedmiotu wyniki wskazują, że także współpraca na poziomie międzyorganizacyjnym korzystnie wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw<sup>11</sup>. Związane jest to m.in. z procesami tworzenia i dyfuzji wiedzy, którym sprzyja współpraca. Korzystny wpływ współpracy pomiędzy organizacjami może dodatkowo być wspierany przez otoczenie zewnętrzne, czego przykładem są klastry<sup>12</sup>. Na decyzje przedsiębiorstw dotyczące intensyfikacji działalności innowacyjnej może wpływać stymulująco wysoki poziom konkurencji między przedsiębiorstwami<sup>13</sup>, jednak równocześnie konkurencja może ograniczać możliwości współpracy. Niekiedy konkurencja może być także bodźcem do nawiązania współpracy, także w celu prowadzenia działalności innowacyjnej<sup>14</sup>, a także w pewnych warunkach może wpływać pozytywnie na tę działalność<sup>15</sup>.

Celem niniejszych badań jest określenie wpływu konkurowania i współpracy międzyorganizacyjnej na rezultaty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Wobec powyższego, na wstępie zaproponowane zostaną dwie hipotezy badawcze:

- H1: Innowacyjność wpływa pozytywnie na wyniki sprzedażowe przedsiębiorstw.
- H2: Innowacyjność wpływa pozytywnie na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

Hipotezy o zbliżonym brzmieniu były wielokrotnie weryfikowane we wcześniejszych badaniach. Jednak z punktu widzenia celu tego opracowania konieczne jest potwierdzenie takiej zależności w badanej próbie badawczej przed weryfikacją kolejnych hipotez, które odnoszą się bezpośrednio do celu badań. Dotyczą one

<sup>9</sup> M. Stelmaszczyk, *Mediacyjny efekt zaufania zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami*, „Organizacja i Kierowanie”, 2016, nr 3 (173), s. 25–40.

<sup>10</sup> Sz. Jopkiewicz, M. Stelmaszczyk, *Analiza potencjału rozwojowego organizacji w aspekcie zależności między pracą zespołową, dzieleniem się wiedzą a innowacjami zespołowymi*, „Management Forum”, 2017, nr 5 (3), s. 1–6.

<sup>11</sup> K. Poznańska, *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie innowacyjności*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 280, s. 143–156.

<sup>12</sup> E. Marcinkowska, *Klastry i ich wpływ na innowacyjność Małopolski*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 225, s. 134–145.

<sup>13</sup> P. Beneito, P. Coscollá-Girona, M.E. Rochina-Barrachina, A. Sanchis, *Competitive Pressure and Innovation at the Firm Level*, „Journal of Industrial Economics”, 2015, nr 63 (3), s. 422–457.

<sup>14</sup> A.S. Alexiev, H.W. Volberda, F.A.J. Van den Bosch, *Interorganizational collaboration and firm innovativeness: Unpacking the role of the organizational environment*, „Journal of Business Research”, 2016, nr 69 (2), s. 974–984.

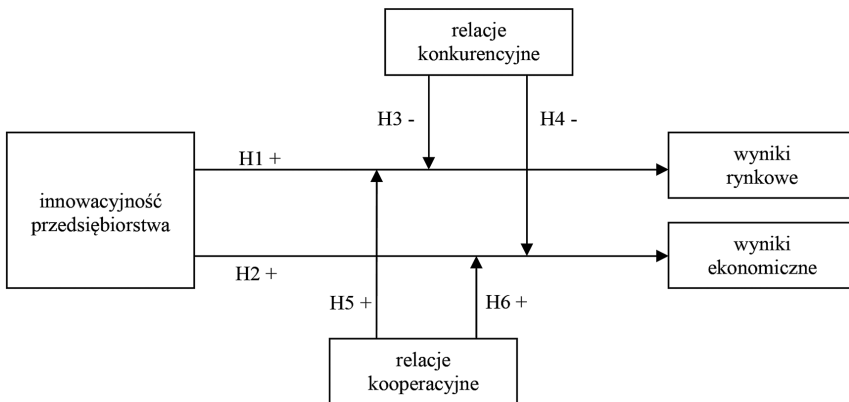
<sup>15</sup> O. Moen, T. Tvedten, A. Wold, *Exploring the relationship between competition and innovation in Norwegian SMEs*, „Cogent Business & Management”, 2019, nr 5.

wpływu postawy konkurencyjnej wobec innych przedsiębiorstw na relacje pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstw a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do postawy konkurencyjnej weryfikacji poddane zostaną dwie hipotezy badawcze:

- H3: Nastawienie konkurencyjne wobec innych przedsiębiorstw wpływa negatywnie na relację pomiędzy innowacyjnością a wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.
- H4: Nastawienie konkurencyjne wobec innych przedsiębiorstw wpływa negatywnie na relację pomiędzy innowacyjnością a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw.
- Natomiast w odniesieniu do współpracy międzyorganizacyjnej weryfikacji poddane zostaną następujące hipotezy badawcze:
- H5: Nastawienie kooperacyjne wobec innych przedsiębiorstw wpływa pozytywnie na relację pomiędzy innowacyjnością a wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.
- H6: Nastawienie kooperacyjne wobec innych przedsiębiorstw wpływa pozytywnie na relację pomiędzy innowacyjnością a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw.

Badane zależności przedstawione są na rysunku 1.



Rysunek 1: Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione hipotezy badawcze poddane zostaną weryfikacji empirycznej.

### 3. Metoda i dane

Zmiennymi poddanymi analizie są: wyniki sprzedażowe, wyniki ekonomiczne, innowacyjność, współpraca, konkurowanie, oraz dwie zmienne kontrolne:

liczba zatrudnionych i wiek organizacji. Wartość każdej z tych zmiennych określona została na podstawie zestawu pytań. Każde z pytań oceniane było w skali 7-stopniowej. Współczynnik alfa Cronbacha wynosi dla wyników sprzedażowych: 0,71; wyników ekonomicznych: 0,81; innowacyjności: 0,79; współpracy międzyorganizacyjnej: 0,68; i konkurowania międzyorganizacyjnego: 0,82. Wartość współczynnika alfa Cronbacha dla współpracy międzyorganizacyjnej jest nieznacznie poniżej wartości granicznej wskazanej przez Hair i współautorów<sup>16</sup>, jednak Kedmenec i Strašek<sup>17</sup> wskazują że w przypadku nauk społecznych i badań wstępnych wartości powyżej 0,6 mogą być przyjęte za satysfakcjonujące. Dla pozostałych wskaźników wartości współczynnika alfa Cronbacha są na poziomie wskazującym na wystarczający stopień spójności przyjętych skal pomiarowych.

W tabeli 1 przedstawione są wartości średnie dla poszczególnych zmiennych oraz wartości współczynników korelacji dla poszczególnych par zmiennych.

Tabela 1: Macierz korelacji zmiennych

Zmienne	średnia	odch. st.	wyniki sprzedażowe	wyniki ekonomiczne	innowacyjność	współpraca	konkurowanie	wiek organizacji	liczba pracowników
wyniki sprzedażowe	5,15	0,80	1,00	0,51***	0,43***	0,32***	0,29***	-0,14	0,04
wyniki ekonomiczne	4,86	0,75	0,51***	1,00	0,33***	0,22**	0,29***	-0,29***	0,04
innowacyjność	4,93	1,07	0,43***	0,33***	1,00	0,34***	0,27***	-0,06	0,12
współpraca	4,82	0,99	0,32***	0,22**	0,34***	1,00	0,17*	-0,04	-0,03
konkurowanie	3,86	1,10	0,29***	0,29***	0,27***	0,17*	1,00	0,12	0,01
wiek organizacji	16,00	9,02	-0,14	-0,29***	-0,06	-0,04	0,12	1,00	0,24**
liczba pracowników	44,21	52,40	0,04	0,04	0,12	-0,03	0,01	0,24**	1,00

n = 160; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Próbie badawcza stanowiło 160 małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Małopolski. Dobór nie miał charakteru losowego i próba nie jest reprezentatywna. Dane gromadzone były z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety w drodze wywiadów bezpośrednich z pracownikami zatrudnionymi na stanowiskach kierowniczych w okresie od grudnia 2017r. do stycznia 2019 r. Obliczenia prowadzone były z wykorzystaniem programu Statistica.

<sup>16</sup> J.F. Hair, M.W. Celsi, A.H. Money, P. Samouel, M.J. Page, *Essentials of Business Research Methods*, M.E. Sharpe Inc., Armonk 2011.

<sup>17</sup> I. Kedmenec, S. Strašek, *Are some cultures more favourable for social entrepreneurship than others?*, „Economic Research”, 2017, nr 30 (1), s. 1461–1476.



## 4. Wyniki i dyskusja

Pierwszym etapem analizy jest ocena wpływu innowacyjności przedsiębiorstw na ich wyniki sprzedażowe i ekonomiczne. Przeprowadzona analiza regresji wskazuje, której rezultaty przedstawione są w tab. 2, wskazują na istotny statystycznie pozytywny wpływ innowacyjności na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa. Taki rezultat pozwala na potwierdzenie hipotez H1 i H2.

Tabela 2: Wynik analizy regresji dla zależności pomiędzy innowacyjnością a wynikami przedsiębiorstw

zmienna niezależna: innowacyjność	$\beta$	R <sup>2</sup>	popraw. R <sup>2</sup>
zmienna zależna: wyniki sprzedażowe	0,43***	0,18	0,18
zmienna zależna: wyniki ekonomiczne	0,33***	0,11	0,11

n = 160; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0.001

Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji kolejnych hipotez odnoszących się do wpływu konkurencyjnych relacji z innymi przedsiębiorstwami na zależność pomiędzy innowacyjnością a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa badaną próbę badawczą podzielono na dwie grupy. W pierwszej grupie znalazły się przedsiębiorstwa o niskim (poniżej przeciętnej) współczynniku konkurowania, a w drugiej – przedsiębiorstwa o wysokim współczynniku konkurowania.

Tabela 3: Wynik analizy regresji dla zmiennej „wyniki sprzedażowe” (zmienna niezależna: innowacyjność)

zmienna niezależna: innowacyjność	$\beta$	R <sup>2</sup>	popraw. R <sup>2</sup>
przedsiębiorstwa o niskim współczynniku konkurowania (n=77)	0,530***	0,28	0,27
przedsiębiorstwa o wysokim współczynniku konkurowania (n=62)	0,196	0,38	0,22

n = 139; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0.001

Źródło: opracowanie własne

Wyniki przedstawione w Tabeli 3 wskazują, że w przedsiębiorstwach o niskim współczynniku konkurowania wpływ innowacyjności na wyniki sprzedażowy jest silny i istotny statystycznie. W grupie przedsiębiorstw charakteryzujących się wysokim poziomem współczynnika konkurowania zależność pomiędzy innowacyjnością a wynikami sprzedażowymi jest nieistotna statystycznie. Podobne rezultaty uzyskano w odniesieniu do wyników ekonomicznych osiąganych przez przedsiębiorstwa (tab. 4), aczkolwiek zależność w grupie przedsiębiorstw o niskim współczynniku konkurowania jest słabsza niż w przypadku wyników sprzedażowych. Może to sugerować, że innowacyjność jest narzędziem przyczyniającym się bardziej do zwiększania sprzedaży niż poprawy wyników ekonomicznych.

Tabela 4: Wynik analizy regresji dla zmiennej „wyniki ekonomiczne” (zmienna niezależna: innowacyjność)

zmienna niezależna: innowacyjność	$\beta$	R <sup>2</sup>	popraw. R <sup>2</sup>
przedsiębiorstwa o niskim współczynniku konkurowania (n=77)	0,422***	0,18	0,17
przedsiębiorstwa o wysokim współczynniku konkurowania (n=62)	0,188	0,03	0,19

n = 139; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki i brak istotności statystycznej w grupie przedsiębiorstw o wysokim współczynniku konkurowania nakazują odrzucenie hipotez H3 i H4. Ale jednocześnie możemy stwierdzić, że niski poziom konkurowania sprzyja efektywności innowacji, skutkującej zarówno wynikami sprzedażowymi, jak i ekonomicznymi. Podobne wyniki uzyskali Alexiev i in., którzy z kolei zaobserwowali, że na poziomie przedsiębiorstw intensywnemu konkurowaniu towarzyszy niska innowacyjność<sup>18</sup>.

Powyższy rezultat odnoszący się do wpływu zachowań konkurencyjnych nasuwa pytanie, jak zachowania kooperacyjne oddziałują na relację pomiędzy innowacyjnością a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa. W tym celu przeprowadzono analizę regresji w dwóch grupach przedsiębiorstw, różniących się pomiędzy sobą poziomem współczynnika współpracy międzyorganizacyjnej. Wyniki tej analizy przedstawione są w tab. 5 i tab. 6.

Tabela 5: Wynik analizy regresji dla zmiennej „wyniki sprzedażowe” (zmienna niezależna: innowacyjność)

zmienna niezależna: innowacyjność	$\beta$	R <sup>2</sup>	popraw. R <sup>2</sup>
przedsiębiorstwa o niskim współczynniku współpracy międzyorganizacyjnej (n=78)	0,435***	0,19	0,18
przedsiębiorstwa o niskim współczynniku współpracy międzyorganizacyjnej (n=82)	0,379***	0,14	0,13

n = 160; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Rezultaty analizy regresji wskazują (tab. 5), że zależność pomiędzy innowacyjnością a wynikami sprzedażowymi jest silniejsza w przypadku niższego poziomu współpracy międzyorganizacyjnej. Oznacza to, że hipoteza H5 zostaje odrzucona.

Tabela 6: Wynik analizy regresji dla zmiennej „wyniki ekonomiczne” (zmienna niezależna: innowacyjność)

zmienna niezależna: innowacyjność	$\beta$	R <sup>2</sup>	popraw. R <sup>2</sup>
przedsiębiorstwa o niskim współczynniku współpracy międzyorganizacyjnej (n=78)	0,327***	0,11	0,10
przedsiębiorstwa o niskim współczynniku współpracy międzyorganizacyjnej (n=82)	0,265***	0,07	0,06

n = 160; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

Źródło: opracowanie własne.

<sup>18</sup> A.S. Alexiev, op. cit.

W przypadku wyników ekonomicznych, współczynnik  $\beta$  jest niższy niż przy wynikach sprzedażowych, ale podobnie jak przy tych drugich, zależność pomiędzy innowacyjnością a wynikami ekonomicznymi jest silniejsza przy niższym poziomie współpracy organizacyjnej (tab. 6). Oznacza to, że hipoteza H6 także zostaje odrzucona.

Uzyskane rezultaty sugerują, że zbyt intensywna współpraca z innymi podmiotami może osłabiać wpływ innowacyjności na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa, aczkolwiek oddziałuje ona pozytywnie na ten wpływ i jest pozytywnie i istotnie statystycznie skorelowana zarówno z innowacyjnością jak i wynikami (tab. 1). Podobne zależności obserwowane są w przypadku relacji konkurowania z innymi podmiotami. Co ciekawe, zbyt wysoki poziom zarówno konkurowania, jak i współpracy może osłabiać zależność pomiędzy innowacyjnością i wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo. Powyższe obserwacje sugerują, że (z perspektywy innowacyjności i osiąganych wyników) przedsiębiorstwa powinny w sposób wyważony rozwijać swoje relacje kooperacyjne i konkurencyjne z innymi podmiotami. Koncepcją, która może być pomocna w zrozumieniu tych zależności jest kooperacja<sup>19</sup>, która zakłada właśnie równoczesne zachowania kooperacyjne i konkurencyjne. Spostrzeżenie to ma swoje implikacje zarówno dla badaczy, jak i dla kierowników i przedsiębiorców odpowiedzialnych za kształtowanie relacji z innymi podmiotami w kierowanych przez siebie przedsiębiorstwach.

Analizując wyniki prezentowanych badań pamiętać należy o ich ograniczeniach. Wynikają one z kilku źródeł. Analizie poddane zostały tylko wybrane zmienne związane z innowacyjnością, tj. współpraca i rywalizacja międzyorganizacyjna. Tymczasem innowacyjność jest złożonym zjawiskiem, a jej wpływ na wyniki przedsiębiorstw jest uwarunkowany szeregiem czynników. W badaniach wykorzystano dane pochodzące z próby, która nie jest reprezentatywna (mała liczebność) i obejmuje podmioty jedynie z sektora MSP. Ponadto badane przedsiębiorstwa zlokalizowane są w jednym regionie, co także może mieć wpływ na uzyskane wyniki. W badaniach wykorzystano podstawowe metody analizy statystycznej (analiza korelacji i regresji), tymczasem możliwa jest także analiza badanych zmiennych z wykorzystaniem testów dedykowanych zmiennym pośredniczącym (mediatorom). Powyższe ograniczenia nakazują ostrożność przy uogólnianiu uzyskanych wyników, a jednocześnie wskazują możliwości kolejnych badań.

---

<sup>19</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Coopetition as a factor in the development of innovative and technologically advanced firms: an example of the high-tech sector*, „Proceedings of the International Symposium on Business and Management”, Knowledge Association of Taiwan, Kitakyushu 2013, s. 336–358; P. Ritala, S. Kraus, R.B. Bouncken, *Introduction to coopetition and innovation: Contemporary topics and future research opportunities*, „International Journal of Technology Management”, 2016, nr 71 (1–2); P. Klimas, W. Czakon, *Organizational innovativeness and coopetition: a study of video game developers*, „Review of Managerial Science”, 2018, nr 12 (2), s. 469–497.

## 5. Zakończenie

Uzyskane wyniki wskazują, że relacje z innymi podmiotami mogą wpływać na rezultaty działalności innowacyjnej na poziomie przedsiębiorstw. Dotyczy to zarówno relacji kooperacyjnych, jak i konkurencyjnych. W badanej próbie oba typy relacji mają pozytywny wpływ na rezultaty działalności innowacyjnej, aczkolwiek zbyt intensywna współpraca osłabia ten wpływ. Obserwacja ta może być istotna dla interpretacji wyników badań, które sugerują niejednoznaczny wpływ innowacyjności na wyniki przedsiębiorstw i tym samym pogłębia ona wiedzę na temat innowacyjności przedsiębiorstw.

Uzyskane wyniki potwierdzają zasadność odrębnego analizowania wyników sprzedażowych i wyników ekonomicznych, które w różnym stopniu są zależne od innowacyjności, a także konkurowania i współpracy międzyorganizacyjnej. Wskazane jest prowadzenie dalszych badań, które umożliwiłyby określenie wpływu innych zjawisk na efektywność innowacji, z uwzględnieniem charakterystyki przedsiębiorstw (lokalizacja, wielkość, profil działalności), jak również środowiska zewnętrznego. Badania takie mają znaczenie zarówno dla rozwoju teorii, jak i praktyki gospodarczej.

## Literatura

1. Alexiev A.S., Volberda H.W., Van den Bosch F.A.J., *Interorganizational collaboration and firm innovativeness: Unpacking the role of the organizational environment*, „Journal of Business Research”, 2016, nr 69 (2).
2. Beneito P., Coscollá-Girona P., Rochina-Barrachina M.E., Sanchis, A., *Competitive Pressure and Innovation at the Firm Level*, „Journal of Industrial Economics”, 2015, nr 63 (3).
3. Chesbrough H., *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. /W:/ Open Innovation: Researching a New Paradigm*, red. naukowa: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, Oxford University Press, Oxford 2006.
4. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
5. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
6. Hair J.F., Celsi M.W., Money A.H., Samouel P., Page M.J., *Essentials of Business Research Methods*, M.E. Sharpe Inc., Armonk 2011.
7. Jopkiewicz Sz., Stelmaszczyk M., *Analiza potencjału rozwojowego organizacji w aspekcie zależności między pracą zespołową, dzieleniem się wiedzą a innowacjami zespołowymi*, „Management Forum”, 2017, nr 5 (3).
8. Kedmenec I., Strašek S., *Are some cultures more favourable for social entrepreneurship than others?*, „Economic Research”, 2017, nr 30 (1).

9. Klimas P., Czakon W., *Organizational innovativeness and coopetition: a study of video game developers*, „Review of Managerial Science”, 2018, nr 12 (2).
10. Marcinkowska E., *Klasy i ich wpływ na innowacyjność Małopolski*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 225.
11. Moen O., Tvedten T., Wold A., *Exploring the relationship between competition and innovation in Norwegian SMEs*, „Cogent Business & Management”, 2019, nr 5.
12. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.
13. Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
14. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
15. Poznańska K., *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie innowacyjności*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 280.
16. Ritala P., Kraus S., Bouncken R.B., *Introduction to coopetition and innovation: Contemporary topics and future research opportunities*, „International Journal of Technology Management”, 2016, nr 71 (1–2).
17. Schumpeter J., *Teorie rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
18. Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
19. Stelmaszczyk M., *Mediacyjny efekt zaufania zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami*, „Organizacja i Kierowanie”, 2016, nr 3 (173).
20. Zakrzewska-Bielawska A., *Coopetition as a factor in the development of innovative and technologically advanced firms: an example of the high-tech sector*, „Proceedings of the International Symposium on Business and Management”, Knowledge Association of Taiwan, Kitakyushu 2013.

## THE IMPACT OF INTERORGANISATIONAL RELATIONS ON RESULTS OF A FIRM'S INNOVATIVENESS

### SUMMARY

---

The aim of the paper is to examine the effect of inter-organizational relations on the impact of a firm's innovativeness on the firm's performance. The sample consist of 160 small and medium-sized enterprises operating in Malopolska Region (south Poland). The regression analysis was employed. It was tested in sub-samples that differ in terms of the level of competition and cooperation with other entities. The findings confirm the positive impact of innovativeness on performance. The results show, that both investigated relationships, namely cooperation and competition, have a positive and significant impact on the relationship between firm's innovativeness and firm's performance. However, this impact is stronger when the level of cooperation is lower.

---

**Teresa Myjak**

Zakład Zarządzania i Turystyki  
Instytut Ekonomiczny  
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

# INNOWACYJNE DZIAŁANIA I ROZWIĄZANIA W PROCESACH PERSONALNYCH ORGANIZACJI OPARTYCH NA WIEDZY

## STRESZCZENIE

---

Wprowadzanie innowacji w procesy realizowane w organizacji jest obecnie istotnym czynnikiem ich rozwoju umożliwiającym zdobywanie pozycji konkurencyjnej na rynku. Opracowanie ukazuje znaczenie innowacji dla organizacji i dowodzi, że postawy pracowników przyczyniają się do stosowania innowacyjnych rozwiązań w obszarze personalnym organizacji. Publikacja ukazuje działania, jakie powinny być podejmowane, aby procesy personalne były innowacyjne. Opracowanie zawiera fragment wyników szerszej prowadzonych badań własnych w obszarze personalnym organizacji.

---

## 1. Wprowadzenie

W obecnych czasach wiele przedsiębiorstw, w odpowiedzi na zmieniające się uwarunkowania otoczenia zewnętrznego, wprowadza konkretne innowacje społeczne, produktowe lub procesowe. Jest też wiele organizacji, które z różnych powodów nie wprowadzają innowacji. Szczególnie istotne, w odczuciu autorki, wydają się innowacje procesowe wprowadzane w obszarze personalnym organizacji opartych na wiedzy. Organizacje oparte na wiedzy (inaczej: organizacje wiedzy, organizacje wiedzochłonne) postrzega się jako te, dla których kluczowym zasobem są zasoby niematerialne oparte na wiedzy i jest to główny czynnik, który odróżnia te organizacje od pozostałych.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że innowacje procesowe są ogromnie ważne w rozwoju poszczególnych organizacji i gospodarki krajowej<sup>1</sup> oraz do-

---

<sup>1</sup> S. Grabowska, *Wpływ wdrożonej innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa branży energetycznej. [W:] Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Tom I, red. naukowa: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2018, s. 68.

wodzi, że innowacja procesowa powiązana jest ze zmianami w obrębie procesu<sup>2</sup>. Sam proces traktować można jako dynamiczny obiekt, wokół którego buduje się relacje wewnątrzorganizacyjne<sup>3</sup>. Proces stanowi bowiem powiązanie działań, prowadzących do wytworzenia wartości dodanej, które w rezultacie mogą być następstwem wprowadzanych innowacji procesowych.

W niniejszym opracowaniu procesy personalne są postrzegane jako sekwencyjny, uporządkowany układ zadań, działań i procedur, powiązanych z innymi procesami organizacyjnymi, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji właściwych ludzi na właściwych stanowiskach i we właściwym czasie.

W. Daniecki uważa, że sekwencyjność przebiegu procesów wyznacza kolejność realizacji poszczególnych zadań na stanowiskach pracy w organizacji i że budowa funkcji realizowanych przez stanowiska pracy, wynikająca z procesów (nie zaś ze struktury organizacyjnej) jest oparta o cechy konieczne do realizacji poszczególnych zadań<sup>4</sup>.

Celem publikacji jest zaprezentowanie innowacyjnych działań oraz rozwiązań w procesach personalnych organizacji opartych na wiedzy. Po zaprezentowaniu teoretycznych kwestii związanych z omawianą problematyką, w dalszej części ukazano wyniki badań własnych.

## 2. Znaczenie innowacji dla organizacji

Opisana w wielu publikacjach szumpeterowska koncepcja innowacji ujmuje innowację jako wprowadzanie na rynek nowego (lub o nowych właściwościach) produktu, nowej metody produkcji, nowego procesu technologicznego. Z koncepcji tej można wywnioskować, że innowacja jest zmianą, która prowadzi do konkretnych rezultatów. Co więcej – innowacja dotyczy nie tylko modyfikacji procesów, ale jest jedną z korzystnych zmian, powodujących zmniejszenie kosztów, poprawę jakości pracy albo wyższą użyteczność produktu (usługi). Tym samym innowacje mają duże znaczenie dla organizacji. Ważne jest więc, aby poszczególne podmioty tworzyły i wdrażały innowacyjne rozwiązania do praktyki organizacji. W tworzeniu innowacyjnych rozwiązań niezbędne jest łączenie wiedzy, doświadczenia i zdolności człowieka<sup>5</sup>. Źródła zastane podają, że stopniowo

---

<sup>2</sup> K. Tomczak-Horyń, R. Knosala, *Ocena poziomu wprowadzanych innowacji w wybranych przedsiębiorstwach*. [W:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Tom I, red. naukowa: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2018, s. 131.

<sup>3</sup> P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2016, s. 53.

<sup>4</sup> W. Daniecki, *Dobór, adaptacja, motywowanie i rozwój pracowników. Psychologiczno-organizacyjne doradztwo dla firm*, Difin, Warszawa 2014, s. 45.

<sup>5</sup> R. Knosala, B. Wasilewska, A. Boratyńska-Sala, *Tworzenie innowacyjnych rozwiązań*. [W:] *Innowacje w zarządzaniu o inżynierii produkcji*, Tom I, red. naukowa R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2018, s. 77.

tworzona, pozyskiwana i przyswajana wiedza umożliwia sukcesywne definiowanie celu, a zatem również zakresu prac, które należy wykonać, by opracować określoną innowację<sup>6</sup> oraz że innowacje nie są już wyborem ale przymusem, ponieważ stały się wyznacznikiem rozwoju społeczno-gospodarczego, a także punktem wyjścia do budowania gospodarki opartej na wiedzy<sup>7</sup>. Praktycznie realizowana analiza i ocena innowacyjnych rozwiązań powinna być wielowymiarowa i stanowić połączenie podejścia jakościowego i ilościowego. Szczególne znaczenie przypisuje się tutaj wykorzystaniu wielu kryteriów, które uwzględniałyby różne wymiary rozwiązań innowacyjnych<sup>8</sup>. Systematyczny wzrost wiedzy (i świadomości) o procesach personalnych ułatwia tworzenie i wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań i podejmowanie takowych działań w obszarze personalnym organizacji.

Zastosowanie wiedzy pochodzącej spoza organizacji umożliwia, a nawet zapewnia organizacji wzrost innowacyjności<sup>9</sup>. Wiedza jest bezpośrednio powiązana z kompetencjami pracowników, które uwidaczniają się w efektywnym realizowaniu zadań<sup>10</sup> i, co istotne, mają duże znaczenie w rozważnym, odpowiedzialnym wykorzystaniu przez organizację zasobów tak niematerialnych, jak również materialnych<sup>11</sup>. Dlatego też pracownikom powinna zostać przekazana kompletna wiedza związana z istotą wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie<sup>12</sup>, która przyczynić się może do tworzenia nowych innowacyjnych rozwiązań. W innowacjach bowiem upatruje się szans na sprostanie wyzwaniom współczesnego świata.

W stosowaniu innowacyjnych rozwiązań w obszarze personalnym organizacji swoje miejsce mają postawy pracowników, które w dużej mierze przyczyniają

---

<sup>6</sup> J. Wieczorkowski, M. Jurczyk-Bunkowska, *Koncepcja systemu informacyjnego zarządzania procesami innowacji. /W:/ Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Tom I, red. naukowa R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016, s. 247.

<sup>7</sup> J. Wiśniewska, K. Janasz, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw Polsce. /W:/ Innowacje w zarządzaniu o inżynierii produkcji*, Tom I, red. naukowa: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2018, s. 148.

<sup>8</sup> W. Gierulski, A. Hnydiuk-Stefan, B. Kaczmarek, S. Łobejko, K. Santarek, J. Wiśniewska, *Komercjalizacja wyników badań i innowacyjnych rozwiązań w Polsce*, Komitet Inżynierii Produkcji PAN Polskie Towarzystwo Zarządzania Innowacjami, Warszawa 2018, s. 19.

<sup>9</sup> P. Anussornnitisarn, S. Sanpanisch, K. Phusavat, P. Kess, M. Muhos, *Sustaining Organizational Innovation and Learning through External Knowledge*, „International Journal of Innovation and Learning”, 2010, no. 1, pp. 85–99.

<sup>10</sup> S. Nikodemka, *Kompetencje od A do Z (2). Profil a model kompetencji*, „Personel i Zarządzanie”, 2014, nr 10, s. 49.

<sup>11</sup> M. Juchnowicz, B. Mazurek-Kucharska, D. Turek, *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru*, PWE, Warszawa 2018, s. 144.

<sup>12</sup> M. Pałęga, M. Knapiński, W. Kulma, *Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie na przykładzie wprowadzania zmian w obszarze zarządzania bezpieczeństwem informacji. /W:/ Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Tom I, red. naukowa: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016, s. 183.



się do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w całej organizacji, w tym także w obszarze personalnym.

Postawa określa stosunek człowieka do życia, do wyróżnionej sfery zjawisk czy procesów pracy. Tym samym postawa nie jest działaniem wyuczonym, lecz pewną osobową formą zachowania w konkretnych stosunkach pracy<sup>13</sup>. Postawy odzwierciedlają uczucia danej osoby na określony temat, a także wpływają na zachowanie pracownika w organizacji<sup>14</sup>.

### 3. Metodyczne aspekty badań własnych

Badania dotyczące omawianej problematyki zrealizowano w 2017 roku w przedsiębiorstwach o różnej wielkości (średnie, duże i bardzo duże), „branży” działania (np. budownictwo, przemysł) oraz zasięgu działania (rynek krajowy, rynek międzynarodowy). W badaniu uczestniczyło łącznie dwadzieścia osób z dwudziestu przedsiębiorstw (tj. z każdego przedsiębiorstwa – jedna kompetentna osoba). Dobór populacji badanej miał charakter celowy, narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety – skonstruowano i przeznaczono wyłącznie dla respondentów posiadających wiedzę w badanym obszarze m.in. menedżerów personalnych, dyrektorów HR.

W empirycznej części niniejszej publikacji, uwzględniono ostatecznie sześć przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa małopolskiego. Podstawą wyboru wspomnianych organizacji do analizy był fakt, że podmioty te wprowadziły innowacyjne rozwiązania w obszarze personalnym organizacji, a ponadto wskazały cechy, które były ich wyróżnikiem jako organizacji opartych na wiedzy.

W tabeli 1 zestawiono ogólne informacje dotyczące analizowanych przedsiębiorstw oraz stanowiska pracy osób, które uczestniczyły w badaniu. Dodać trzeba, że na prośbę kierownictwa nazwy przedsiębiorstw nie zostały ujawnione, lecz przyporządkowano im symbole (tab. 1).

Zważywszy na fakt, że poszczególne zagadnienia, które stały się przedmiotem badania, są różnie definiowane w literaturze przedmiotu, i, aby uniknąć wieloznaczności interpretacji problemów badawczych, do każdego kwestionariusza dołączono przygotowany uprzednio słowniczek pojęć. Formularze dostarczano osobiście, lub – według wskazówek ankietowanych – pocztą elektroniczną i tradycyjną. W analogiczny sposób nastąpił zwrot wypełnionych druków. Trzeba podkreślić, że przed rozpoczęciem procesu badawczego treści zawarte w kwestionariuszu ankiety skonsultowano tak z teoretykami interesującymi się omawianymi

---

<sup>13</sup> M. Strużycki, B. Bojewska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. [W:] Podstawy zarządzania*, red. naukowy: M. Strużycki, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 234.

<sup>14</sup> P. Wachowiak, *Motywowanie pracowników. [W:] Podstawy zarządzania*, red. naukowy: M. Strużycki, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 242.

zagadnieniami, jak też z praktykami, którzy w codziennej pracy zajmują się sprawami personalnymi w organizacji.

Tabela 1: Wykaz analizowanych przedsiębiorstw i stanowiska pracy respondentów

Wyszczególnienie	PR	PT	ER	IP	FA	NE
Kluczowa branża	Budownictwo	Wsparcie rozwoju biznesu	Budownictwo	Przemysł	Budownictwo i Przemysł	Przemysł
Kluczowy rodzaj działalności	Mieszany (produkcja, usługi, handel)	Usługi	Usługi	Usługi	Mieszany (produkcja, usługi, handel)	Produkcja
Zasięg działania organizacji (rynek)	Krajowy	Międzynarodowy	Krajowy	Międzynarodowy	Międzynarodowy	Międzynarodowy
Wielkość zatrudnienia	Do 250 osób	Do 250 osób	Do 250 osób	Powyżej 250 do 1000 osób	Powyżej 1000 do 5000 osób	Powyżej 1000 do 5000 osób
Osoba udzielająca informacji	Kadrowiec	Prezes	Prezes	HR Manager	Menedżer personalny	Dyrektor HR

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W tabeli 2 zaprezentowano cechy badanych organizacji wskazane przez respondentów. Z zestawienia wynika, że organizacje te należały do organizacji wiedzochłonnych i odznaczały się różnymi atrybutami, które wskazali respondenci. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że atrybutem organizacji wiedzochłonnych są też interdyscyplinarne zespoły, które realizują innowacyjne projekty i stale doskonalą procesy biznesowe<sup>15</sup>.

Tabela 2: Cechy badanych organizacji

Wyszczególnienie	PR	PT	ER	IP	FA	NE
Zdolność dostosowania się do zmian	Tak	Tak	----	Tak	Tak	Tak
Dostrzeganie znaczenia pracowników w osiągnięciu sukcesów organizacyjnych	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	----
Umiejętność ciągłego uczenia się i dzielenia się wiedzą	----	Tak	----	Tak	Tak	Tak
Zdolność pozyskiwania wiedzy (jej wzbogacania, zastosowania)	----	Tak	----	Tak	Tak	Tak
Wykorzystanie doświadczenia pracowników do kreowania nowej wiedzy, rozwiązań praktycznych	Tak	Tak	----	Tak	Tak	Tak
Zachęcanie pracowników do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka akceptując ich błędy	----	Tak	Tak	Tak	Tak	----
Zdolność „przekucia” wiedzy na innowacje	----	----	----	Tak	Tak	Tak
Wysoki poziom innowacji	----	---	----	Tak	Tak	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

<sup>15</sup> K. Gadomska-Lila, *Przywództwo w organizacjach wiedzochłonnych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 2018, nr 1 (47), s. 48.

#### 4. Wyniki badań własnych

Niniejsza część publikacji prezentuje fragment wyników badań własnych. Ze względu na fakt, że do analizy wybrano małą próbę badawczą, w nawiasach, przy poszczególnych wariantach odpowiedzi podawano liczbę obserwacji wraz z symbolami analizowanych przedsiębiorstw, a nie wskaźniki procentowe.

Jedno z pytań adresowanych do respondentów brzmiało: jakie działania Pana(i) zdaniem powinna organizacja podejmować aby procesy personalne były innowacyjne? W przypadku tego pytania, respondenci mogli udzielić wiele odpowiedzi. Wyniki badań pokazały, że w omawianych organizacjach powinno się:

- zachęcać pracowników służb personalnych do zdobywania nowych kwalifikacji/kompetencji (4: PR, PT, IP, NE);
- promować szkolenia w obszarze procesów personalnych (4: PT, IP, ER, NE);
- badać opinie potrzeb pracowników z zakresu działań dotyczących procesów personalnych (4: PR, IP, FA, NE);
- wspierać postawy proinnowacyjne pracowników, nagradzając ich zachowania (4: PT, IP, ER, NE);
- intensywnie współpracować z ośrodkami naukowo-badawczymi (3: PR, IP, NE);
- korzystać z zewnętrznych źródeł wiedzy (4: PT, IP, FA, NE).

Na podstawie tych wyników można nabrać przekonania, że w omawianych organizacjach przywiązywano wielką wagę do rozwijania wiedzy i innych kompetencji pracowników, o czym świadczą wskazane przez badanych działania.

Inne pytanie do ankietowanych sformułowano następująco: jakie Pana(i) zdaniem są postawy pracowników służb personalnych wobec innowacyjnych rozwiązań wprowadzanych w procesach personalnych w organizacji? Nadmienić należy, że przez pojęcie „pracownicy służb personalnych” rozumie się w niniejszym opracowaniu tę część administracji przedsiębiorstwa, która zajmuje się planowaniem organizowaniem, koordynowaniem i kontrolą realizacji różnych przedsięwzięć personalnych w uzgodnieniu z innymi jednostkami organizacyjnymi firmy. Służba personalna obejmuje różne stanowiska pracy, komórki, jednostki organizacyjne z dyrektorami do spraw personalnych na czele.

Przeprowadzone badania wykazały, że niemal w każdej organizacji postawy pracowników służb personalnych były pozytywne wobec innowacyjnych rozwiązań<sup>16</sup>. Postawy te były efektem: podnoszenia kwalifikacji/kompetencji zawodowych oraz realizacji potrzeb pracowników. Czterech respondentów także wskazało: dążenie do rozwoju. W przypadku jednej organizacji zaobserwowano natomiast po-

---

<sup>16</sup> Jeden respondent nie ujawnił postaw pracowników wobec innowacyjnych rozwiązań wprowadzanych w obszarze personalnym organizacji.

stawy negatywne, które dotyczyły takich aspektów jak: klimat sprzyjający innowacyjności, wprowadzanie zmian oraz osobiste zaangażowanie w zmianę. Rozkład odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych pokazał, jak ankietowani – którzy reprezentowali kadrę zarządzającą – postrzegali postawy pracowników wobec innowacyjnych rozwiązań wprowadzanych w organizacjach.

Badając innowacje w obszarze personalnym próbowano także ustalić, czy w analizowanych organizacjach nagradza się pracowników służb personalnych za wskazanie innowacyjnych rozwiązań w procesach personalnych, które są realizowane za pomocą konkretnych praktyk personalnych. Okazało się, że na tak zadane pytanie odpowiedzi twierdzące udzieliło pięciu respondentów. Trzech z nich dodatkowo wskazało następujące sposoby nagradzania: zgoda na podnoszenie kwalifikacji zawodowych (PR), wdrażanie programów, ekspozycja do biznesu, premia (IP) oraz nagrody uznaniowe (pieniężne) i ustna pochwała (NE). W jednej tylko organizacji (ER) nie nagradzano pracowników z tego tytułu.

Respondentów poproszono też, aby podali (główne) źródła innowacyjnych rozwiązań praktycznych wykorzystywanych w procesach personalnych w ich organizacji, które znajdują się wewnątrz organizacji i/lub w otoczeniu zewnętrznym. Okazało się, że ankietowani wskazywali takie źródła, jak:

- kadra zarządzająca, klienci (PR);
- kadra zarządzająca (PT);
- pracownicy, klienci, partnerzy biznesowi (ER);
- kadra zarządzająca, partnerzy biznesowi (IP);
- kadra zarządzająca, pracownicy, partnerzy biznesowi (FA);
- kadra zarządzająca, pracownicy, klienci, partnerzy biznesowi, firmy doradcze (NE);

Na podstawie zebranego materiału empirycznego należy stwierdzić, że głównym, (wewnętrznym) źródłem innowacyjnych rozwiązań praktycznych wprowadzanych w obszarze personalnym organizacji była kadra zarządzająca, natomiast w odniesieniu do otoczenia zewnętrznego – partnerzy biznesowi.

Ankietowanych poproszono również, aby ujawnili, w jakiej skali w ich organizacjach wprowadzono innowacyjne rozwiązania w realizowanych procesach personalnych. Z badań okazało się, że w skali stanowiska/działu jedno przedsiębiorstwo (PR) wprowadziło innowacje w tym obszarze. Natomiast pozostałe pięć podmiotów wprowadziło innowacyjne rozwiązania na szeroką skalę, obejmującą całą organizację.

## 5. Zakończenie

W obszarze tworzenia i wdrażania innowacyjnych rozwiązań w procesy personalne organizacji, ważna jest wiedza o sposobach i czynnikach stymulujących innowacyjne działania i rozwiązania praktyczne. Wprowadzanie innowa-

cyjnych rozwiązań w procesy organizacji, zwłaszcza personalne, jest szczególnie istotne dla organizacji wiedzy, dlatego każda organizacja, dla której wiedza jest kluczowym zasobem powinna podejmować taką aktywność w obszarach personalnych organizacji.

Innowacje stanowią podstawę usprawnienia funkcjonowania i utrzymywania się przedsiębiorstwa na rynku, należą do najistotniejszych czynników, warunkujących rozwój organizacji, a postawy pracowników mogą sprzyjać tworzeniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań. Poprzez wprowadzanie innowacji procesowych w obszarze personalnym organizacja może zastosować takie działania i rozwiązania, które przyniosą jej korzyści.

Relacjonowane w niniejszej pracy badania potwierdziły ustalenia teoretyczne. Badania pokazały konkretne działania, które powinny zostać wdrożone, aby procesy personalne były innowacyjne. Ponadto dowiedziono, że postawy pracowników zajmujących się sprawami personalnymi mogą być pozytywne bądź negatywne wobec wdrażania innowacyjnych rozwiązań w obszar personalny organizacji.

## Literatura

1. Anussornnitisarn P., Sanpanisch S., Phusavat K., Kess P., Muhos M., *Sustaining Organizational Innovation and Learning through External Knowledge*, „International Journal of Innovation and Learning”, 2010, no 1.
2. Daniecki W., *Dobór, adaptacja, motywowanie i rozwój pracowników. Psychologiczno-organizacyjne doradztwo dla firm*, Difin, Warszawa 2014.
3. Gadomska-Lila K., *Przywództwo w organizacjach wiedzożłonnych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 2018, nr 1(47).
4. Gierulski W., Hnydiuk-Stefan A., Kaczmarska B., Łobejko S., Santarek K., Wiśniewska J., *Komercjalizacja wyników badań i innowacyjnych rozwiązań w Polsce*, Komitet Inżynierii Produkcji PAN Polskie Towarzystwo Zarządzania Innowacjami, Warszawa 2018.
5. Grabowska S., *Wpływ wdrożonej innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa branży energetycznej. /W:/ Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Tom I, red. naukowy: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2018.
6. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2016.
7. Juchnowicz M., Mazurek-Kucharska B., Turek D., *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru*, PWE, Warszawa 2018.
8. Knosala R., Wasilewska B., Boratyńska-Sala A., *Tworzenie innowacyjnych rozwiązań. /W:/ Innowacje w zarządzaniu o inżynierii produkcji*, Tom I, red. naukowy: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2018.
9. Nikodemka S., *Kompetencje od A do Z (2). Profil a model kompetencji*, „Personel i Zarządzanie”, 2014, nr 10.

10. Pałęga M., Knapiński M., Kulma W., *Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie na przykładzie wprowadzania zmian w obszarze zarządzania bezpieczeństwem informacji*, /W:/ *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Tom I, red. naukowy: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016.
11. Strużycki M., Bojewska B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. /W:/ *Podstawy zarządzania*, red. naukowy: M. Strużycki, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
12. Tomczak-Horyń K., Knosala R., *Ocena poziomu wprowadzanych innowacji w wybranych przedsiębiorstwach*. /W:/ *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Tom I, red. naukowy: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2018.
13. Wachowiak P., *Motywowanie pracowników*. /W:/ *Podstawy zarządzania*, red. naukowy: M. Strużycki, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
14. Wieczorkowski J., Jurczyk-Bunkowska M., *Koncepcja systemu informacyjnego zarządzania procesami innowacji*. /W:/ *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Tom I, red. naukowy: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016.
15. Wiśniewska J., Janasz K., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw Polsce*. /W:/ *Innowacje w zarządzaniu o inżynierii produkcji*, Tom I, red. naukowy: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2018.

## **INNOVATIVE ACTIONS AND SOLUTIONS IN THE PROCESS OF PERSONAL KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION**

### **SUMMARY**

---

Innovation in the processes in an organization is currently an important factor its development, enabling it to gain a competitive position on the market. The study shows the importance of innovation for an organization and proves that the attitudes contribute to the application of innovative solutions in the field of human resources of an organization. The paper shows what actions should be taken to make personal processes innovative. The study contains an excerpt from the results of the author's broader research in the area of human resources of an organization.

---



**Paweł Łukasik**

Katedra Zachowań Organizacyjnych  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# REPLIKACJA WIEDZY JAKO MECHANIZM TRANSFERU WIEDZY I SPECYFICZNA ZDOLNOŚĆ ORGANIZACJI\*

## STRESZCZENIE

---

Opracowanie dotyczy zjawiska replikacji wiedzy w organizacji, rozumianego, jako mechanizm transferu wiedzy i specyficzna zdolność organizacji. Dotyczy w szczególności rutyn istniejących w organizacji i możliwości ich replikacji w innych organizacjach. W opracowaniu przytoczono wyniki badań nad transferem wiedzy, dotyczące funkcji, jaką pełni w nich replikacja wiedzy. Opisano również strategie replikacji wiedzy. W opracowaniu poruszono także kwestie replikacji wiedzy, jako zdolności organizacji szczególnie ważnej dla wprowadzania zmian i jej rozwoju.

---

## 1. Wprowadzenie

W replikacji wiedzy istotne znaczenie odgrywają rutyny. M.C. Becker opisał istotę rutyn na podstawie ich cech wyróżnionych w literaturze. Przed wszystkim rutyny traktowane są jako powtarzające się wzorce zachowań. Wzorce te powinny się jednak zmieniać w miarę jak zmieniają się uwarunkowania, w których działa organizacja. Kolejną cechą rutyn jest powtarzalność i kolektywny charakter tzn. jedna rutyna może być realizowana przez wiele osób, nawet jeśli znajdują się w różnych organizacjach. Często poruszonym aspektem rutyn jest poziom świadomości w ich realizacji. Z jednych prac naukowych wynika, że rutyny są realizowane nieświadomie lub podświadomie, z drugich, że są działaniami wymagającymi inicjatywy, oraz że same ulegają zmianie. Inną cechą rutyn jest ich

---

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



procesowa natura pozwalająca na wyjaśnianie na ich podstawie zmian organizacyjnych i ekonomicznych w badaniach empirycznych. Szczególnie ważną cechą rutyn organizacyjnych jest ich zakorzenienie w środowisku danej organizacji i uzależnienie od kontekstu, jaki tworzy to środowisko. Rutyny są ukształtowane w przeszłości organizacji. W końcu ważne jest też, to że rutyny są wywoływane przez sygnały zewnętrzne jak np. inne rutyny lub przez aspiracje ludzi, którzy realizują daną rutynę. Nawet jeśli wyniki osiągnięte przez człowieka przekraczają jego wcześniejsze aspiracje, to zachowanie, które było źródłem sukcesu jest nadal powtarzane<sup>1</sup>. Replikacja rutyn pozwala na ponowne stworzenie wiedzy w jednostce otrzymującej wiedzę, na podstawie wiedzy rozwiniętej w jednostce dokonującej transferu wiedzy. Pozwala na szybsze, bardziej dokładne uczenie się i adaptację wiedzy w procesie transferu między organizacjami<sup>2</sup>, dlatego celem niniejszego opracowania będzie przedstawienie replikacji wiedzy jako mechanizmu transferu wiedzy i zdolności organizacji.

## 2. Replikacja wiedzy jako mechanizm transferu wiedzy

Według D.C. Chen i C.W. Holsapple replikacja zalicza się do kategorii asymilacji wiedzy<sup>3</sup>. Natomiast C. Williams uznaje ją jako tryb (z ang. *mode*) transferu wiedzy i definiuje jako „wysiłek ukierunkowany na stworzenie czynności/działań, które są identyczne jak te, które są realizowane w innej jednostce”<sup>4</sup>. Natomiast adaptację rozumie jako: „wysiłek mający na celu modyfikację lub kombinację praktyk z jednostki będącej jej źródłem”<sup>5</sup>. Z badań prowadzonych przez C. Williamsa wynika, że zarówno replikacja jak i adaptacja wiedzy pozytywnie i istotnie wpływają na transfer wiedzy<sup>6</sup>. Replikacja wpływa pozytywnie na transfer wiedzy, ponieważ polega na stworzeniu kopii złożonej i niejednoznacznej wiedzy, która może znaleźć praktyczne zastosowanie w działalności firmy. W przypadku, gdy wiedza ma złożony charakter a w niektórych przypadkach jest do tego niejednoznaczna, to jednostka organizacji, która pozyskuje wiedzę poprzez transfer może mieć trudności ze zrozumieniem, które elementy zdobywanej wiedzy są ważne

---

<sup>1</sup> M.C. Becker, *Organizational routines: a review of literature*, “Industrial and Corporate Change”, 2004, Vol. 13, Vol. 4, s. 653–654.

<sup>2</sup> R. Secchi, A. Camuffo, *Rolling out lean production systems: a knowledge-based perspective*, “International Journal of Operations & Production Management”, 2016, Vol. 36, Vol. 1, s. 64.

<sup>3</sup> D.C. Chen i C.W. Holsapple, *Knowledge Shared is Power: Utilizing Knowledge Management Activities to Replicate Lean Sigma Best Practices*, “Knowledge Management & E-Learning: An International Journal”, 2009, Vol. 1, No. 2, s. 95.

<sup>4</sup> C. Williams, Transfer in context, *Replication and adaptation in knowledge transfer relationships*, “Strategic Management Journal”, 2007, Vol. 28, s. 869.

<sup>5</sup> C. Williams, op. cit., s. 869–870.

<sup>6</sup> C. Williams, op. cit., s. 879.

dla jej skutecznego działania. Poprzez położenie nacisku na stworzenie dokładnej kopii działań realizowanych przez jednostkę macierzystą firma (lub inna jednostka organizacyjna tej samej firmy) może rozpoznać te elementy pozyskiwanej wiedzy, które są istotne dla jej właściwego funkcjonowania. Przy czym transfer wiedzy poprawia funkcjonowanie organizacji, jeśli wiedza pozyskana w ramach tego procesu jest dopasowana do kontekstu, czyli specyfiki danej organizacji i jej działalności. Inaczej mówiąc wiedza jest zależna od kontekstu, co wynika z wielu badań w zakresie zarządzania strategicznego, technologii, czy firm prowadzących międzynarodową działalność. Adaptacja wiedzy pozwala na dokonanie transferu tych praktyk, które mają największe znaczenie dla organizacji, bez replikacji wszystkich działań realizowanych w jednostce macierzystej. Adaptacja zwiększa skuteczność transferu wiedzy, ponieważ niektóre komponenty wiedzy mogą być zależne od kontekstu, czyli otoczenia, w którym transferowana wiedza ma zostać zaimplementowana. Przykładowo przy transferze technologii z jednej lokalizacji firmy do drugiej, jednostka przyjmująca wiedzę może korzystać z innych dostawców materiałów lub części i podzespołów niż jednostka macierzysta. Podsumowując, jeżeli firma wykorzystuje adaptację wiedzy może dokonać transferu większej ilości wiedzy i uczynić ją bardziej skuteczną w kontekście działania organizacji pozyskującej wiedzę poprzez jej transfer od jednostki macierzystej<sup>7</sup>. Podobne zależności udowodnili C-J Chen, Y-C Hsiao, M-A Hu. Dowiedli oni istnienia związku między mechanizmami transferu wiedzy – replikacją i adaptacją, a wynikami realizacji transferu wiedzy w odniesieniu do działalności innowacyjnej. W zależności tej istotną rolę odgrywa zmienna pośrednicząca, jaką są zdolności kooperacyjne firmy. Zatem mechanizmy transferu wiedzy zwiększają zdolności kooperacyjne firmy, a te z kolei prowadzą do zwiększenia efektów transferu wiedzy<sup>8</sup>.

Podobnie jak w wyżej przytoczonych publikacjach, również inni badacze traktują replikację jako mechanizm transferu wiedzy. W swojej pracy poświęconej replikacji rutyn D. Gao, F. Squazzoni, X. Deng stwierdzili, że replikacja rutyn organizacyjnych może być uznana za prosty proces transferu wiedzy. Przy czym replikowane rutyny organizacyjne muszą być przynajmniej w części przypadków adaptowalne do nowych warunków organizacyjnych, zatem po wdrożeniu w życie w nowej organizacji nie mogą być tylko wierną kopią rutyn realizowanych w jednostce macierzystej<sup>9</sup>. Podobnie R.J. Jensen i G. Szulanski twierdzą, że transfer wiedzy może być realizowany poprzez replikację rutyn organizacyjnych z jednej organizacji do drugiej. To co w znacznym stop-

<sup>7</sup> C. Williams, op. cit., 871.

<sup>8</sup> C.-J. Chen, Y.-C. Hsiao, M.-A. Chus, *Transfer mechanisms and knowledge transfer: The cooperative competency perspective*, "Journal of Business Research", 2014, 67, s. 2532–2537.

<sup>9</sup> D. Gao, F. Squazzoni, X. Deng, *The Intertwining Impact of Intraorganizational and Routine Networks on Routine Replication Dynamics: An Agent-Based Model*, "Complexity", 2018, Vol. 2018.

niu ułatwia ponowne stworzenie rutyny organizacyjnej w organizacji do której transferowana jest wiedza w postaci rutyn to szablon, czy też inaczej mówiąc podkładka, czyli taka rutyna, która zawiera objaśnienia wykonywanej pracy<sup>10</sup>.

Z kolei w modelach transferu wiedzy przedstawionych przez I-Y. Lu, C-J. Mao, C-H. Wang replikacja wiedzy jest szczególnie wykorzystywana wtedy, gdy jedna jednostka transferuje wiedzę do pozostałych jednostek o charakterze podporządkowanym lub po prostu należącym do sieci podmiotów wykorzystujących te same praktyki, jak to ma miejsce chociażby w przypadku sieci restauracji. Dobrze znanym przykładem takiej organizacji jest firma McDonald's. Podobne podejście jest wykorzystywane jest w innych podmiotach jak np. firma Intel. Kluczowym elementem procesu jest opracowanie szablonu opisującego praktykę, jaka ma być stosowana w podporządkowanych jednostkach. Dąży się w tym wypadku do tego by praktyki stosowane we wszystkich jednostkach należących do danej firmy były dokładną kopią jednego wzorca<sup>11</sup>. Również G. Szulanski, R. Cappetta, R.J. Jensen w swoich badaniach nad wpływem wiarygodności źródła wiedzy na dokładność replikacji założyli, że transfer wiedzy jest realizowany po to by powtarzać rezultaty osiągnięte przez jednostkę nadrzędną w każdej części organizacji<sup>12</sup>. Natomiast badania prowadzone przez S.G. Winter, G. Szulanski, D. Ringov i R.J. Jensen dowodzą, że replikacja wiedzy przez firmy należące do sieci franchisingowej zmniejsza prawdopodobieństwo ich upadku<sup>13</sup>.

Przytoczone wyżej prace naukowe dowodzą znaczenia replikacji wiedzy dla skuteczności jej transferu między organizacjami. Ważne jest również to, jakie są strategie replikacji wiedzy są wykorzystywane w procesie transferu wiedzy. Wyróżnia się strategię replikacji wiedzy z wykorzystaniem szablonu (z ang. *template*) i replikację przez zasady (z ang. *principles*). Replikacja wiedzy z wykorzystaniem szablonu polega na dokładnym odtworzeniu działań realizowanych po stronie organizacji dokonującej transferu wiedzy. Pod pojęciem szablonu rozumie się proces realizowany po stronie dokonującej transferu wiedzy do innych jednostek, będący jednocześnie przykładem wykorzystywanym w procesie przekazywania wiedzy i rezerwuarem wiedzy o procesie. Duże znaczenie w tym podejściu do replikacji praktyk, czy procesów w transferze wiedzy ma tworzenie materiałów w postaci różnego rodzaju instrukcji. Istotny jest również wybór dotyczący tego jaka wiedza i gdzie może być replikowana. Pomimo dużej efektywności tego rozwiąza-

<sup>10</sup> R.J. Jensen, G. Szulanski, *Template Use and the Effectiveness of Knowledge Transfer*, "Management Science", 2007, Vol. 53, Vol. 11, s. 1717.

<sup>11</sup> I-Y. Lu, C-J. Mao, C-H. Wang, *Intrafirm technology and knowledge transfer: a best practice perspective*, "Int. J. Technology Management", 2010, Vol. 49, Vol. 4, s. 343.

<sup>12</sup> G. Szulanski, R. Cappetta, R.J. Jensen, *When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity*, "Organization Science", 2004, Vol. 15, Vol. 5, s. 601.

<sup>13</sup> S.G. Winter, G. Szulanski, D. Ringov and R.J. Jensen, *Inaccurate Replication and Failure in Franchise Organizations*, "Organization Science", 2012, 23 (3), s. 678.

nia i dokładności w odzwierciedlaniu praktyk realizowanych po stronie jednostki dokonującej transferu wiedzy do innej jednostki należy mieć na uwadze to, że transferowana wiedza jest bardzo często zależna od kontekstu. Wtedy wykorzystanie szablonu wraz z instrukcjami może okazać się mało efektywne. Dlatego alternatywnym rozwiązaniem jest replikacja oparta na zasadach. Polega na ustalaniu celów pozwalających na osiągnięcie celu głównego i wyciąganiu wniosków, co do tego, co należy zrobić, aby w jednostce do której transferowana jest wiedza osiągnąć podobne rezultaty, jak w tej która tej wiedzy dostarcza. Zasady określają czynniki decydujące o tym, jakie działania powodują określone efekty. Innymi słowy są to zależności przyczynowo-skutkowe. Wadą zasad jest ich abstrakcyjność, dlatego muszą być uzupełniane przykładami, historiami, modelami. Nie są one szczegółowymi instrukcjami. Mają one raczej na celu wyjaśnienie zasad służących replikacji wiedzy. Replikacja poprzez zasady pozwala na lepsze zrozumienie wiedzy i nabycie dynamicznych zdolności, pozwalających na szybszy rozwój danej organizacji w przyszłości<sup>14</sup>.

Różnicę w podejściu do replikacji wiedzy w ujęciu „schemat” albo „zasady” można opisać, jako różnicę w udzielaniu odpowiedzi na dwa podstawowe pytania, jakie pojawiają się u osoby uczącej się, która musi przyswoić nową dla siebie wiedzę, a mianowicie jak to zrobić? I dlaczego należy to zrobić? W podejściu do replikacji wiedzy opartym na procesie lub praktyce stanowiącym szablon, dla osoby uczącej się udziela się szczegółowej odpowiedzi na pytanie jak coś zrobić bez udzielania odpowiedzi na pytanie, dlaczego coś ma być zrobione. Szczególny nacisk kładzie się na dokładność odwzorowania wszystkich działań realizowanych w jednostce macierzystej. Natomiast podejściu opartym na zasadach dąży się do udzielenia odpowiedzi na pytanie dlaczego, coś jest robione, natomiast sposób realizacji zadań może być stworzony przez osoby uczące się w jednostce, do której transferowana jest wiedza<sup>15</sup>.

Obie strategie replikacji wiedzy – oparta na szablonie albo oparta na zasadach – mogą być wykorzystywane jednocześnie lub sekwencyjnie we właściwej kolejności. Wykorzystanie poszczególnych strategii i ich kolejność zależy od zróżnicowania środowiska np. kultury narodowej pomiędzy krajami, w których działają organizacje dokonujące między sobą transferu wiedzy. Gdy transfer wiedzy odbywa się w środowisku jednolitym kulturowo, to można zastosować podejście (szablon do szablonu z ang. *template to template*). Przykładem mogą być restauracje McDonald's otwierane w Stanach Zjednoczonych. Jeśli natomiast otoczenie organizacji dokonujących replikacji wiedzy jest zróżnicowane kulturowo można

<sup>14</sup> B.V. Wæhrens, Y. Cheng, E.S. Madsen, *The replication of expansive production knowledge: the role of templates and principles*, „Baltic Journal of Management”, 2012, Vol. 7, Vol. 3, s. 270–272.

<sup>15</sup> Ch. Baden-Fuller, S.G. Winter, *Replicating organizational knowledge: Principles or templates?*, „Papers on economics and evolution”, 2005, Vol. 0515, Max-Planck-Inst. fur Okonomik, s. 4.

zastosować podejście zasady-szablon (z ang. *principles-template*). Jako przykład znowu może posłużyć firma McDonald's, która otwierała restauracje w innych krajach niż USA. Wtedy musiała stworzyć nowy szablon oparty na modelu amerykańskim, dostosowany jednak do lokalnych uwarunkowań. Możliwa jest również replikacja z wykorzystaniem podejścia zasady-zasady. W takim podejściu jednostka przekazująca wiedzę dostarcza reguł, zasad, które w jednostce przyjmującej są wyjaśniane w taki sposób, by pasowały do jej kontekstu organizacyjnego. Następnie poszczególne jednostki organizacji otrzymujące wiedzę w postaci zasad tworzą na jej podstawie nowe rutyny organizacyjne, które z kolei na poziomie poszczególnych zadań mogą być replikowane za pomocą szablonów<sup>16</sup>.

Pojęcie szablonu (z ang. *template*) oznacza istniejącą rutynę lub przykład czegoś, co służy, jako punkt odniesienia przy tworzeniu repliki wiedzy transferowanej z innej organizacji lub jednostki organizacyjnej. Przy czym rutyna, która może służyć jako szablon w procesie replikacji wiedzy powinna być powtarzającym się wzorcem zachowania, ponieważ ludzie zapamiętują i uczą się rutyn poprzez działanie. Posługiwanie się szablonem jest korzystne zarówno wtedy, gdy replikowana rutyna zawiera wiedzę cichą, jak i wtedy, gdy zawiera elementy wiedzy skodyfikowanej. Pozwala lepiej poznać replikowaną rutynę, szczególnie wtedy, gdy zawiera wiedzę cichą lub kodyfikacja wiedzy jest trudna. Szablon jest ważny również wtedy, gdy interpretacja danej rutyny jest niejednoznaczna. Niejednoznaczność replikowanej rutyny oznacza niepewność, co do tego, jaka wiedza jest w niej ukryta i jak wpływa na osiągnięte wyniki. Szablon służy jako wzorzec, punkt odniesienia, pod postacią widocznych, konkretnych, regularnie pojawiających się zachowań. Szablon w działaniu polegającym na replikacji rutyn jest wykorzystywany wtedy, gdy jest konsekwentnie stosowany jako benchmark, punkt odniesienia. Jeśli tak nie jest to, w poszczególnych częściach organizacji są wykorzystywane tylko fragmenty rutyn lub tzw. dobrych praktyk, natomiast nie funkcjonują one jako całość<sup>17</sup>.

Replikację wiedzy można również traktować jako kompetencję organizacji szczególnie ważną dla jej rozwoju i możliwości wprowadzania zmian.

### 3. Replikacja wiedzy jako zdolność organizacji

Replikacja wiedzy może być również uznawana za zdolność organizacji. S. Kaplan, A. Schenkel, G. von Krogh, Ch. Weber, wyróżnili następujące, krytyczne zdolności organizacji: kreację, destrukcję, integrację, absorpcję, replikację

<sup>16</sup> Ch. Baden-Fuller, S.G. Winter, op. cit., s. 13, 30.

<sup>17</sup> G. Szulanski, R.J. Jensen, *Overcoming Stickiness: An Empirical Investigation of the Role of the Template in the Replication of Organizational Routines*, "Managerial and Decision Economics, Deploying, Leveraging, and Accessing Resources within and across Firm Boundaries", 2004, Vol. 25, Vol. 6/7, s. 351-352.

i protekcję. Zdolności te są ze sobą powiązane: kreacja jest kojarzona z destrukcją, integracja z absorpcją a replikacja z protekcją wiedzy. Zdolność do kreowania wiedzy oznacza zdolność do łączenia zasobów wiedzy w taki sposób, że po połączeniu wartość zasobu jest wyższa od sumy części. Kreowanie wiedzy oznacza również zdolność do łączenia w taki sposób wiedzy z innymi zasobami. Nowa wiedza przede wszystkim pozwala firmie produkować lepsze produkty lub dostarczać lepsze usługi. Zdolność do destrukcji oznacza gotowość do usuwania niektórych elementów wiedzy lub połączeń pomiędzy zasobami wiedzy. Przy czym należy odróżnić usuwanie wiedzy od organizacyjnego zapomnienia, ponieważ jest działaniem zamierzonym, zależnym od woli ludzi pracujących w firmie. Te elementy wiedzy, które są przeznaczone do zniszczenia, odnoszą się do przekonań, rutyn, czy wzorców zachowań, które mogą przeszkadzać przy procesie wdrażania innowacji. Czasami nawet kluczowe zdolności mogą być problemem i kierownictwo firmy powinno wiedzieć, kiedy je usunąć, ponieważ przestarzała wiedza może zagrażać przetrwaniu firmy. Innowacyjność wymaga zarówno zdolności do tworzenia jak i destrukcji wiedzy, ponieważ wiąże się nie tylko z twórczym łączeniem zasobów wiedzy i innych zasobów, ale także zmianą istniejących struktur i procesów. Przykładowo usunięcie pewnych struktur może pomóc w eliminacji rutyn blokujących proces wdrożenia innowacji. Możliwe jest również zastosowanie przez ludzi nowych metod w ramach istniejących struktur i dobrowolne zastąpienie starych metod<sup>18</sup>.

Zdolność do integracji wiedzy oznacza dostęp do źródeł wiedzy i innych zasobów dla organizacji. Przykładem mogą być dostawy zakupionych towarów, czy dostarczanie indywidualnej wiedzy pracowników, poprzez zatrudnianie nowych ludzi. Również w procesie fuzji i przejęć następuje integracja zasobów różnych firm. Blisko związana ze zdolnością integracji wiedzy jest zdolność do jej absorpcji. Absorpcja wiedzy polega często na eksternalizacji wiedzy ukrytej przez ludzi w organizacji lub na jej zastosowaniu w kontekście funkcjonowania danej organizacji. Przede wszystkim jednak to ludzie w organizacji muszą chcieć wykorzystywać nową wiedzę. Zdolność do integracji wiedzy warunkuje zdolność do jej absorpcji, ponieważ tylko wiedza zintegrowana w organizacji może być właściwie stosowana<sup>19</sup>.

Zdolność do replikacji wiedzy odnosi się do kompetencji pozwalających na taki transfer wiedzy między organizacjami, w którym strata informacji jest niewielka. Zdolność do replikacji wiedzy cichej jest związana z kwestią ochrony wiedzy przed imitacją ze strony konkurentów i granicami organizacji. Inaczej mówiąc

---

<sup>18</sup> S. Kaplan, A. Schenkel, G. von Krogh, Ch. Weber, *Knowledge-Based Theories of the Firm in Strategic Management: A Review and Extension*, Working paper Vol. 4216-01, Massachusetts Institute of Technology, Boston, s. 18–21.

<sup>19</sup> S. Kaplan, A. Schenkel, G. von Krogh, Ch. Weber, op. cit., s. 21–23.

wyznacza granice w organizacji przez to, że tylko w pewnych częściach organizacji jest możliwe dokładne przekazywanie wiedzy (szczególnie wiedzy cichej), a w innych częściach organizacji lub poza organizacją nie jest to już możliwe lub nie jest to racjonalne, tzn. koszt związany z transferem wiedzy jest zbyt wysoki. Dlatego duże zdolności do replikacji wiedzy w organizacji i to, że są one rzadkie i niemożliwe do osiągnięcia wszędzie, tworzy bariery do imitacji wiedzy przez konkurentów i jest związane z kolejną zdolnością organizacji, a mianowicie zdolnością do protekcji (ochrony) wiedzy. Należy również pokreślić, że zdolność do replikacji wiedzy przyczynia się do poprawy wyników osiąganych przez firmy i zwiększenia ich konkurencyjności, a przede wszystkim zwiększenia skali działalności. Z drugiej strony jednak to właśnie zdolność do protekcji wiedzy pozwala kontrolować proces replikacji wiedzy i także w szerszym kontekście zabezpieczyć ją przed konkurencją. Firma jako jednostka gospodarcza ma prawo do posiadania wiedzy, a przez to ochrony własności intelektualnej i dzięki temu jako uczestnik rynku może chronić wiedzę. Równie ważne jest to, że w przedsiębiorstwach następuje racjonalna alokacja zasobów wiedzy, a przez to ich transformacja w cenne kompetencje firmy, decydujące o jej konkurencyjności. Należy pamiętać, że czym łatwiejsza replikacja wiedzy tym trudniejsza jej ochrona przed imitacją ze strony konkurencji. Zatem należy dążyć do poszukiwania równowagi pomiędzy replikacją wiedzy a jej ochroną i właściwie wybierać zasoby wiedzy, które mogą być poddane replikacji<sup>20</sup>.

Zgodnie z typologią opartych na wiedzy, dynamicznych zdolności organizacji, opracowaną przez J.S. Denforda zdolność do replikacji wiedzy jest szczególnie ważna dla firm w fazie wzrostu. Pozwala na powielanie i rozlokowanie wiedzy w różnych częściach organizacji, w tym organizacji międzynarodowych, dla których tego rodzaju zdolność ma kluczowe znaczenie i które wyspecjalizowały się w dostarczaniu klientom w wielu krajach świata podobnych produktów lub usług. Co ważne skuteczna replikacja oznacza wymaga zdolności do realizacji transferu wiedzy wewnątrz organizacji, ale bez dopuszczenia do jej przejścia w ręce konkurentów. Firmy nie mające zdolności do replikacji wiedzy są nieskuteczne w dokładnym odwzorowywaniu wiedzy z innych jednostek i nie wiedzą, jaka wiedza może być replikowana<sup>21</sup>.

#### 4. Zakończenie

Replikacja wiedzy to podstawa procesu transferu wiedzy. Jest ważna zarówno wtedy, gdy wiedza jest transferowana pomiędzy różnymi częściami tej samej organizacji jak i wtedy, gdy transfer ma miejsce między różnymi organizacjami,

<sup>20</sup> S. Kaplan, A. Schenkel, G. von Krogh, Ch. Weber, op. cit., s. 23–26.

<sup>21</sup> J.S. Denford, *Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology*, "Journal of Knowledge Managements", 2013, Vol. 17, Issue: 2, s. 185–186.

które ze sobą współpracują. W literaturze przedmiotu dużo uwagi poświęca się transferowi wiedzy cichej w postaci rutyn, jakie realizują ludzie w organizacjach. Duże znaczenie przypisuje się także strategiom replikacji wiedzy a więc replikacji w wykorzystaniem szablonu albo replikacji opartej na zasadach. Istotny jest właściwy dobór tych strategii. Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa replikację można traktować, jako specyficzną zdolność firmy do rozwoju i zwiększania zakresu działalności poprzez powielanie praktyk i procesów w różnych jednostkach tej samej firmy. Należy spodziewać się wzrostu znaczenia replikacji wiedzy jako zdolności, czy kompetencji firmy w szybko zmieniającym się otoczeniu gospodarczym współczesnych przedsiębiorstw.

## Literatura

1. Becker M.C., *Organizational routines: a review of literature*, "Industrial and Corporate Change", 2004, Vol. 13, Vol. 4.
2. Secchi R., Camuffo A., *Rolling out lean production systems: a knowledge-based perspective*, "International Journal of Operations & Production Management", 2016, Vol. 36, Vol. 1.
3. Chen D.C., Holsapple C.W., *Knowledge Shared is Power: Utilizing Knowledge Management Activities to Replicate Lean Sigma Best Practices*, "Knowledge Management & E-Learning: An International Journal", 2009, Vol. 1, Vol. 2.
4. Williams C., *Transfer in Context, Replication and Adaptation in Knowledge Transfer Relationships*, "Strategic Management Journal", 2007, Vol. 28.
5. Chen C.-J., Hsiao Y.-C., Chus M.-A., *Transfer mechanisms and knowledge transfer: The cooperative competency perspective*, "Journal of Business Research", 2014, 67.
6. Gao D., Squazzoni F., Deng X., *The Intertwining Impact of Intraorganizational and Routine Networks on Routine Replication Dynamics: An Agent-Based Model*, "Complexity", 2018, Vol. 2018.
7. Jensen R.J., Szulanski G., *Template Use and the Effectiveness of Knowledge Transfer*, "Management Science", 2007, Vol. 53, Vol. 11.
8. Lu I.-Y., Mao C.-J., Wang C.-H., *Intrafirm technology and knowledge transfer: a best practice perspective*, "Int. J. Technology Management", 2010, Vol. 49, Vol. 4.
9. Szulanski G., Cappetta R., Jensen R.J., *When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity*, "Organization Science", 2004, Vol. 15, Vol. 5.
10. Winter S.G., Szulanski G., Ringov D., Jensen R.J., *Inaccurate Replication and Failure in Franchise Organizations*, "Organization Science", 2012, 23 (3).
11. Wæhrens B.V., Cheng Y., Madsen E.S., *The replication of expansive production knowledge: The role of templates and principles*, "Baltic Journal of Management", 2012, Vol. 7, Vol. 3.
12. Baden-Fuller Ch., Winter S.G., *Replicating organizational knowledge: Principles or templates?*, "Papers on economics and evolution", 2005, Vol. 0515, Max-Planck-Inst. für Ökonomik.



13. Szulanski G., Jensen R.J., *Overcoming Stickiness: An Empirical Investigation of the Role of the Template in the Replication of Organizational Routines*, “Managerial and Decision Economics, Deploying, Leveraging and Accessing Resources within and across Firm Boundaries”, 2004, Sep. – Nov., Vol. 25, Vol. 6/7.
14. Kaplan S., Schenkel A., von Krogh G., Weber Ch., *Knowledge-Based Theories of the Firm in Strategic Management: A Review and Extension*, Working paper Vol. 4216-01, Massachusetts Institute of Technology, Boston 2001.
15. Denford J.S., *Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology*, “Journal of Knowledge Managements”, 2013, Vol. 17, Issue: 2.

## **KNOWLEDGE REPLICATION AS A MECHANISM FOR THE TRANSFER OF KNOWLEDGE AND THE SPECIFIC CAPABILITY OF THE ORGANIZATION**

---

### **SUMMARY**

---

The paper deals with the phenomenon of knowledge replication in an organization, understood as the transfer mechanism of knowledge and the specific ability of an organization. It relates in particular to routines existing in the organization and the possibility of their replication in other organizations. The study cites the results of research on the transfer of knowledge regarding the function of replication of knowledge in them. Knowledge replication strategies have also been described. The study also addresses the issue of replication of knowledge as the ability of an organization that is particularly important for the implementation of change and its development.

---

**Angelika Wodecka-Hyjek**

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# INNOWACYJNOŚĆ WYZNACZNIKIEM ODNOWY ORGANIZACJI SEKTORA PUBLICZNEGO\*

## STRESZCZENIE

Cel opracowania stanowi ukazanie wpływu innowacyjności, jako elementu kluczowego przedsiębiorczości publicznej, na odnowę organizacji sektora publicznego, na poziomie strategicznym i organizacyjnym, rozpatrywanego przez pryzmat specyficznych uwarunkowań tego obszaru. W opracowaniu ukazano definicję odnowy organizacji w perspektywie przedsiębiorczości publicznej, ze szczególnym wyartykułowaniem innowacyjności oraz usystematyzowano aktualne uwarunkowania działań innowacyjnych w sektorze publicznym (na poziomie otoczenia, organizacji i indywidualnym) wraz z odniesieniem do koncepcji izomorfizmu instytucjonalnego. Nowum stanowi ukazanie relacji przedsiębiorczości publicznej, innowacyjności i odnowy organizacji sektora publicznego, na poziomie strategicznym i organizacyjnym. Opracowanie stanowi rezultat kwerendy aktualnej literatury przedmiotu w zakresie podjętego problemu.

## 1. Wprowadzenie

Kwerenda aktualnej literatury przedmiotu w zakresie koncepcji odnowy organizacji, strategicznej i organizacyjnej, pozwala sformułować opinię, iż dotychczasowe rozważania w głównej mierze prowadzone są w perspektywie sektora biznesu. Tymczasem, z uwagi na zmianę paradygmatu funkcjonowania organizacji sektora publicznego, związaną z wyłonieniem się koncepcji przedsiębiorczości publicznej<sup>1</sup>, zasadnym wydaje się wysunięcie tezy o wpływie innowacyjności, jako

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

<sup>1</sup> Szerzej: A. Wodecka-Hyjek, *Konceptualizacja przedsiębiorczości w sektorze publicznym – przegląd wybranych podejść*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2017, nr 7 (810), s. 59–68.

kluczowego elementu przedsiębiorczości publicznej, na proces odnowy organizacji sektora publicznego, w którym wyeksponowany został kontekst podejścia strategicznego. Zmiana formuły działania organizacji zorientowana na rekonstrukcję elementów składowych modelu biznesu, systemu zarządzania, przebudowę procesów, zmianę technologii czy doskonalenie kreacji wartości utożsamiane jest w literaturze przedmiotu z odnową strategiczną i organizacyjną, a w perspektywie organizacji sektora publicznego stanowi rezultat adaptacji do zmiennych warunków otoczenia, konieczności wzrostu poziomu elastyczności oraz artykułowania aspektu efektywności funkcjonowania. Uzasadnieniem podjętego stwierdzenia jest również wątek koncepcji przedsiębiorczości strategicznej<sup>2</sup>, której istotę stanowi badanie wpływu włączenia myślenia strategicznego do procesu identyfikowania i wykorzystywania szans, będącego podstawą działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, również w organizacjach sektora publicznego<sup>3</sup>.

Cel opracowania stanowi ukazanie wpływu innowacyjności, jako istoty przedsiębiorczości publicznej, na odnowę organizacji sektora publicznego, na poziomie strategicznym i organizacyjnym, rozpatrywanego przez pryzmat specyficznych uwarunkowań tego obszaru. W opracowaniu ukazano kwestie zależności terminologicznej interpretacji pojęcia odnowy organizacji oraz przedsiębiorczości publicznej, z zaznaczeniem związku i znaczenia procesu innowacyjności oraz dokonano usystematyzowania uwarunkowań działań innowacyjnych w kontekście specyfiki sektora publicznego. W tym względzie dokonano syntetycznego zestawienia przesłanek i ograniczeń działań innowacyjnych na poziomie: otoczenia, organizacji i indywidualnym, wspomniano również o znaczeniu izomorfizmu instytucjonalnego. W zasadniczej części opracowania wyspecyfikowano kontekst istoty i roli innowacyjności, jako rezultatu przedsiębiorczości publicznej, w procesie odnowy (strategicznej i organizacyjnej) organizacji sektora publicznego. Opracowanie stanowi rezultat kwerendy aktualnej literatury przedmiotu, krajowej i zagranicznej, w zakresie podjętego problemu. Pozycje przytoczone w tekście zostały wyszukane za pomocą baz własnych polskich bibliotek naukowych oraz bazy EbscoHost, pochodzą z recenzowanych monografii i czasopism naukowych.

## 2. Odnowa organizacji a kontekst przedsiębiorczości publicznej

Eksploatacja literatury przedmiotu, pozwala dostrzec, iż oprócz pojęcia odnowy strategicznej badacze przedmiotu posługują się też pojęciem odnowy orga-

---

<sup>2</sup> K. Bratnicka, W. Dyduch, *Strategiczna przedsiębiorczość. Koncepcja i pomiar*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2014, nr 27 (2), s. 167–192.

<sup>3</sup> C. Kearney, M.H. Morris, *Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance*, „Small Business Economics”, 2015, nr 45 (2), s. 425–445.

nizacyjnej. W opinii<sup>4</sup> G. Bełza i S. Cyferta odnowa jest zjawiskiem występującym na różnych poziomach, a koniecznym wydaje się wyszczególnienie co najmniej dwóch: strategicznego i organizacyjnego. Procesy ciągłego doskonalenia i odnowy organizacyjnej od procesów strategicznego doskonalenia i odnowy strategicznej odróżnia przedmiot procesu zmian. W procesach strategicznego doskonalenia i odnowy w centrum zainteresowania znajduje się model biznesu, natomiast istotą odnowy organizacyjnej jest zmiana systemu zarządzania. Jednocześnie, różnicowanie procesów zmian i wyszczególnienie dwóch typów odnowy – strategicznej i organizacyjnej – nie jest jednoznaczne z przyjęciem założenia o braku istnienia relacji między odnową strategiczną i organizacyjną<sup>5</sup>. Definiowanie pojęcia odnowy strategicznej, na przestrzeni trzech ostatnich dekad, pozwala na wyróżnienie trzech podejść, stanowiących kontekst odniesienia indukowanych zmian<sup>6</sup>. W początkowym okresie pojęcie odnowy strategicznej związane było z procesem transformacji otoczenia, celów, strategii i/lub struktury jednostek biznesowych przedsiębiorstwa, zorientowanym na długookresowe przetrwanie, dekadę później, odnowę strategiczną coraz częściej odnoszono do procesu przedsiębiorczości organizacyjnej, a wspólnie odnowa strategiczna, stanowi formę dynamicznych zdolności, rozumianych jako proces, treść i rezultat odświeżenia lub wymiany atrybutów organizacji, mających potencjał, aby znacząco wpłynąć na jej długookresowe perspektywy<sup>7</sup>.

W perspektywie problemu podniesionego w niniejszym opracowaniu, wyartykułowania wymaga kontekst postrzegania odnowy strategicznej przez pryzmat przedsiębiorczości organizacyjnej (tab. 1), gdyż w aktualnym dyskursie w zakresie przedsiębiorczości publicznej, podstawę teoretyczną stanowi przedsiębiorczość organizacyjna (korporacyjna, intraprzsiębiorczość)<sup>8</sup>. Współczesne podejście do przedsiębiorczości organizacyjnej pozwala rozumieć to zagadnienie w ujęciu trzech koncepcji: zarządzania przedsiębiorczego, orientacji przedsiębiorczej i przedsiębiorczości korporacyjnej. Orientacja przedsiębiorcza to inaczej orientacja strategiczna organizacji przedsiębiorczej, czyli takiej, w której przedsiębiorczość kształtuje cele, priorytety i proces podejmowania decyzji. W takim ujęciu przedsiębiorczość wpisuje się w tok myślenia o strategii przedsiębiorczej. Odzwierciedla

---

<sup>4</sup> G. Bełza, S. Cyfert, *Strategiczna i organizacyjna odnowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 16.

<sup>5</sup> J. Karpacz, B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, *Spojrzenie na odnowę strategiczną z punktu widzenia długowieczności organizacji*, „Management Forum”, 2015, nr 1, s. 84–90.

<sup>6</sup> M. Rajes, *A behavioral theory of strategic renewal: The impact of performance feedback and organization at learning on strategic renewal action*, PhD Dissertation, University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, 2013, /cyt. za:/ G. Bełza, S. Cyfert, 2017, op. cit., s. 26; B. Hajdasz, *Wybory strategiczne podczas odnowy przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2014, Vol. 2, Vol. 11 (272), s. 59–61.

<sup>7</sup> B. Hajdasz, 2014, op. cit., s. 59–61.

<sup>8</sup> A. Wodecka-Hyjek, 2017, op. cit., s. 60–61.

ona nastawienie organizacji do angażowania się w działania strategiczne mające charakter działań innowacyjnych, proaktywnych i obciążonych ryzykiem, ponadto określa nacisk organizacji na agresywność konkurencyjną i niezależne działania. Zgodnie z koncepcją zarządzania przedsiębiorczego, przedsiębiorczość określona jest, jako kwestia zarządzania strategicznego; ma na celu motywować jednostki w istniejących organizacjach do tworzenia wartości dodanej. Przedsiębiorczość organizacyjna jest procesem często dotyczącym jednostki, jest też procesem społecznym, wymagającym zorganizowanych działań innych uczestników organizacji, a także procesem koncentrującym się na elastycznym dostosowywaniu się i improwizacji oraz partnerstwie<sup>9</sup>.

Tabela 1: Definicje odnowy strategicznej w kontekście przedsiębiorczości organizacyjnej

Autor	Definicja
Guth, Ginsberg [1990]	Przedmiotem zainteresowania przedsiębiorczości organizacyjnej są dwa zjawiska i procesy z nimi związane: 1) uruchamianie nowych przedsięwzięć biznesowych przez istniejące organizacje; 2) odnowa strategiczna, będąca procesem transformacji organizacji poprzez zmianę kluczowych idei, na których zbudowana jest organizacja. Odnowa strategiczna obejmuje działania związane z tworzeniem wartości poprzez zastosowanie nowych kombinacji zasobów.
Zahra [1993]	Odnowa jest pojęciem wieloznacznym, odnoszącym się między innymi do redefiniowania modelu biznesu, reorganizacji i wdrażania zmian systemowych wspierających innowacje. Odnowa jest osiągnięta poprzez redefiniowanie misji oraz alokację zasobów prowadzącą do wyłonienia się nowych kombinacji produktów i technologii.
Stopford, Baden-Fuller [1994]	Odnowa organizacyjna zmienia sposób prowadzenia biznesu, pozwalając na osiągnięcie wyższych i trwalszych wyników ekonomicznych. Zapewnienie waloru trwałości wymaga silnego zaangażowania uczestników organizacji.
Zahra [1995, 1996]	Odnowa związana jest z rewitalizacją biznesu organizacji poprzez innowacje i zmianę profilu konkurowania. Odnowa organizacji związana jest również z budowaniem lub nabywaniem nowych kompetencji, a następnie ich twórczym wykorzystaniem.
Sharma, Chrisman [1999]	Odnowa strategiczna, będąca wynikiem działań podejmowanych w obszarze przedsiębiorczości korporacyjnej, przekłada się na istotne zmiany w domenie organizacji biznesowej na poziomie jednostek biznesu lub organizacji jako całości. Zmiany te warunkują rekonfigurację zarówno relacji istniejących w organizacji, jak i między organizacją a otoczeniem i w większości przypadków wymagają działań innowacyjnych. Działania związane z odnową należy obserwować w istniejących organizacjach.
Floyd, Lane [2000]	Odnowa strategiczna jest procesem zarządzania związanym ze zdobywaniem i kumulowaniem nowej wiedzy oraz wprowadzaniem innowacyjnych rozwiązań, które wpływają na zmianę strategii rynek-produkt i/lub podstawowych kompetencji organizacji.

Źródło: definicje wybrane: Guth W.D., Ginsberg A., *Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship*, "Strategic Management Journal", 1990, Vol. 11.; Zahra S.A., *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 1993, Vol. 17; Zahra S.A., *Corporate entrepreneurship and financial performance – the case of management leveraged buyouts*, "Journal of Business Venturing", 1995, Vol. 3 (10); Zahra S.A., *Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderation*

<sup>9</sup> W. Dyduch, *Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego – ujęcie teoretyczne i wyniki badań. IW: Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. naukowy: R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Seria: Zarządzanie, 2011, s. 163, 167–172.

*ting Impact of Industry Technological Opportunities*, "The Academy of Management Journal", 1996, Vol. 6 (39); Stopford J.M., Baden-Fuller Ch., *Creating corporate entrepreneurship*, "Strategic Management Journal", 1994, Vol. 7 (15); Sharma P., Chrisman J.J., *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 1999, Vol. 3 (23); Floyd S.W., Lane P.J., *Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal*, "The Academy of Management Review", 2000, Vol. 1 (25), /cyt. za:/ Belz G., Cyfert S., *Strategiczna i organizacyjna odnowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 26–28.

Przedsiębiorczość publiczna natomiast definiowana jest jako proces występujący wewnątrz organizacji publicznej, w rezultacie którego podejmowane są działania o charakterze innowacyjnym takie, jak: doskonalenie istniejących lub wprowadzanie nowych usług, technologii, metod i technik zarządzania, doskonalenie bądź unowocześnienie istniejących strategii, podejmowanie ryzyka i proaktywność<sup>10</sup>; jest procesem tworzenia wartości dla obywatela (użytkownika usług) poprzez nierutynową (czy nawet unikalną) kombinację zasobów, będących zarówno w gestii publicznej (społecznej), jak i prywatnej, użytkowanych po to, aby wychwycić i wykorzystać szanse i możliwości rozwoju oraz uzyskać nowe rezultaty (wyższą wartość)<sup>11</sup>; stanowi świadome poszukiwanie innowacyjnych zmian, generujących nowe źródła przychodów w celu osiągnięcia większej skuteczności działania przy aktywnym uczestnictwie obywateli<sup>12</sup>. Prowadzony dyskurs pozwala stwierdzić, iż wspólny mianownik wskazanych koncepcji stanowi działalność innowacyjna. K. Bratnicka i W. Dyduch<sup>13</sup> wysuwają tezę, że istotne jest włączenie procesów innowacyjności i przedsiębiorczości do strategii organizacji, tak aby odnowa strategiczna i organizacyjna odbywały się w sposób spójny i skoordynowany z podejmowanymi działaniami i zachowaniami przedsiębiorczymi. W rezultacie rozwija się przedsiębiorczość strategiczną, polegającą na włączaniu organizacyjnych zasobów i zdolności w zgodzie z kierunkiem strategicznym w proces poszukiwania, podejmowania i wykorzystywania szans znajdujących się w otoczeniu. W tym względzie, w odniesieniu do organizacji sektora publicznego, C. Kearney i M.H. Morris<sup>14</sup>, przedsiębiorczość strategiczną rozumieją jako podejmowanie działań przedsiębiorczych o strategicznym znaczeniu, akcentując jej istotę stanowiącą połączenie dwóch nurtów badawczych, pierwszego dotyczącego badania wpływu natury i roli strategicznego myślenia na wyniki organizacji sektora

<sup>10</sup> C. Kearney, R. Hisrich, F. Roche, *Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model*, "Journal of Enterprising Culture", 2007, 15 (3), s. 279.

<sup>11</sup> T. Kraśnicka, *Przedsiębiorczość sektora publicznego i jej uwarunkowania. [W:] Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. naukowy: A. Fraczkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2009, s. 54.

<sup>12</sup> B. Luke, M.L. Verreynne, K. Kearins, *Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions*, *Innovation: Management, "Policy & Practice"*, 2010, nr 12 (2), s. 139.

<sup>13</sup> K. Bratnicka, W. Dyduch, op. cit., s. 169.

<sup>14</sup> C. Kearney, M.H. Morris, op. cit., s. 426.

publicznego oraz nurtu dotyczącego badania wzrostu przedsiębiorczości i innowacyjności w organizacjach sektora publicznego w obliczu konfrontacji z coraz bardziej złożonym i zmiennym otoczeniem. Natomiast przejawem przedsiębiorczości strategicznej jest odnowa strategiczna, rozumiana jako transformacja organizacji sektora publicznego poprzez odnowę kluczowych idei, na podstawie których została zbudowana.

### 3. Uwarunkowania i poziomy wdrażania innowacji w obszarze sektora publicznego

W sektorze publicznym innowacje rozumie się je jako ideę, praktykę lub przedmiot postrzegany jako nowy przez jednostkę lub organizację; jako adaptację istniejącego pomysłu po raz pierwszy przez daną organizację<sup>15</sup> lub jako nowe lub znaczące zmiany w usługach, procesach operacyjnych, metodach organizacji lub sposobach organizacji i komunikacji z użytkownikiem<sup>16</sup>. Postrzegane są również jako pewna nowość, produkt bądź usługa, struktura lub proces, które już istnieją, w innych dziedzinach życia, jako odpowiedź na nowe wymaganie lub powstałe problemy społeczne. Specyficzny atrybut innowacji w sektorze publicznym stanowi skoncentrowanie uwagi na kształcie usług i sposobach ich świadczenia, co jest istotne z punktu widzenia kreowania wartości publicznej<sup>17</sup>. Przegląd literatury przedmiotu pozwala zidentyfikować różne typy innowacji w sektorze publicznym, a podstawę klasyfikacji stanowi *Podręcznik Oslo (2005/2018)*<sup>18</sup>, w którym wyróżniono cztery rodzaje innowacji: produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne. Novum w aktualnej typologii innowacji w sektorze publicznym stanowią innowacje w zakresie rządzenia polegające na kreowaniu nowych form i procesów służących rozwiązywaniu specyficznych problemów społecznych oraz innowacje konceptualne dotyczące wdrażania nowych koncepcji lub nowych paradygmatów pomocnych przy redefiniowaniu natury owych problemów, jak też przy zmianach w zakresie ich rozwiązywania<sup>19</sup>. Innowacyjność w tym obszarze determinowana jest przez szereg czynników, wśród których akcentowane są takie jak: ograniczony budżet, odpowiedzialność zarządzających organizacjami publicznymi za podejmowane decyzje i ryzyko dysponowania środkami publicznymi, możliwość istotnych

---

<sup>15</sup> H. De Vries, V. Bekkers, L. Tummers, *Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda*, "Public Administration", 2016, Vol. 94, Vol. 1, s. 152.

<sup>16</sup> C. Bloch, *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN)*, Danish Center for Studies in Research and Research Policy, Aarhus 2011, s. 13.

<sup>17</sup> *Innowacje w sektorze publicznym. Raport 2013*, INTERREG IVC, [http://europa.um.warszawa.pl/sites/europa.um.warszawa.pl/files/zalaczniik\\_2\\_raport\\_wersja\\_bazowa\\_13\\_02.pdf](http://europa.um.warszawa.pl/sites/europa.um.warszawa.pl/files/zalaczniik_2_raport_wersja_bazowa_13_02.pdf)

<sup>18</sup> *Podręcznik Oslo*. Publikacja OECD- Eurostat, 2005/2018.

<sup>19</sup> H. De Vries, V. Bekkers, L. Tummers, op. cit., s. 153.

wpływów politycznych na podejmowane decyzje, niemożność pokonania sztywnych zasad i procedur, nieumiejętność dostrzeżenia długookresowych korzyści, niski poziom adaptacji nowych technologii, zmienne potrzeby i oczekiwania społeczne, kultura organizacyjna niesprzyjająca innowacjom, nieskuteczna współpraca z sektorem prywatnym i społeczeństwem, słabe przywództwo, czy opory wśród pracowników oraz nadmiernie wygórowane żądania obywateli<sup>20</sup>. O ile w badaniach prowadzonych przed dekadą dominującym aspektem było eksponowanie barier innowacyjności, o tyle współczesne analizy zorientowane są na eksponowanie przesłanek i czynników sprzyjających wdrażaniu innowacji w organizacjach sektora publicznego. W tym względzie interesujące rezultaty dostrzec można w opracowaniach H. Devries, W. Bekkers'a i L. Tummers'a<sup>21</sup> oraz M. Moussa, A. McMurray i N. Muenjohn<sup>22</sup>. Analiza powoływanych opracowań pozwala dokonać kategoryzacji, zarówno czynników sprzyjających, jak i ograniczających wdrażanie innowacji w sektorze publicznym, w perspektywie poziomów: otoczenia, organizacji oraz indywidualnym (rys. 1).

Powoływani badacze wśród czynników wspierających innowacje na poziomie otoczenia, zwracają szczególną uwagę na kwestie izomorfizmu instytucjonalnego, polegającego na upodabnianiu się organizacji funkcjonujących w analogicznych lub podobnych warunkach otoczenia, który wyraźnie dostrzegalny jest w obszarze sektora publicznego. Zwracają uwagę na izomorfizm przymusowy, wynikający najczęściej z formalnych zasad obowiązujących organizacje publiczne; izomorfizm normatywny odnoszący się do przyjęcia konkretnych wartości i norm, które są popierane i stosowane w profesjonalnym zarządzaniu organizacjami publicznymi oraz izomorfizm mimetyczny dotyczący naśladownictwa i kopiowania rozwiązań stosowanych w innych organizacjach<sup>23</sup>. Innowacyjność na poziomie organizacji determinowana jest przede wszystkim przez profesjonalizm i dostępność wolnych zasobów. Im większa organizacja tym większy „luz” w zakresie występowania zasobów, które można zaangażować w adaptację rozwiązań innowacyjnych. Ponadto o możliwości wdrażania innowacji decyduje również kultura organizacyjna oraz obecność utalentowanych pracowników. Na poziomie indywidualnym podkreśla się znaczenie kreatywnej postawy przedsiębiorcy, który jest w stanie przełamać kulturę administracyjną, niechętną do podejmowania

---

<sup>20</sup> A. Wodecka-Hyjek, *The concept of User-Driven Innovation (UDI) in the development of the public sector. [W:] Knowledge, Economy, Society: Contemporary Aspects of Economic Transformations*, red. naukowa: P. Lula, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 391–393.

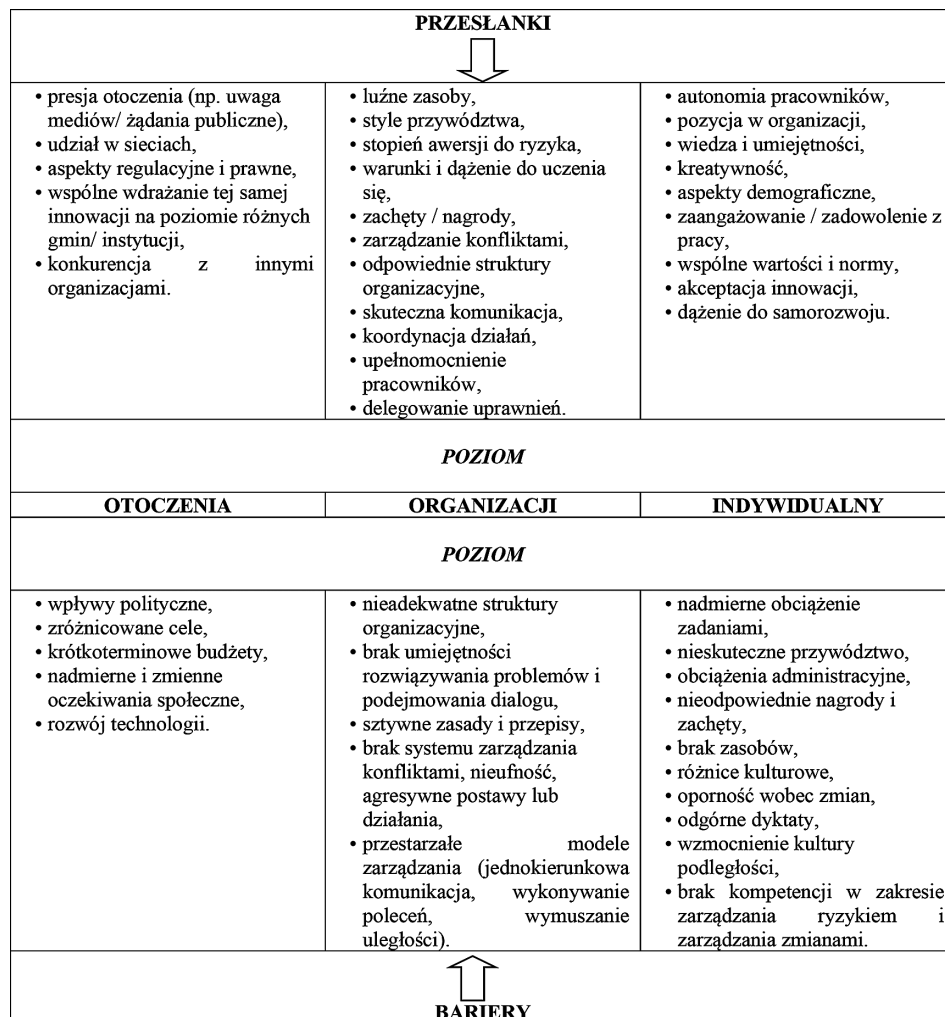
<sup>21</sup> H. De Vries, V. Bekkers, L. Tummers, op. cit., s. 146–166.

<sup>22</sup> M. Moussa, A. McMurray, N. Muenjohn, *A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations*, „The Journal of Developing Areas”, 2018, Vol. 52, Vol. 3, s. 236.

<sup>23</sup> H. De Vries, V. Bekkers, L. Tummers, op. cit., s. 156.



ryzyka i wprowadzania zmian. Równie ważne są kwestie uppełnomocnienia pracowników, przekazywania im funkcji decyzyjnych, a jednocześnie pożądane są wysokie umiejętności i kwalifikacje, które często charakteryzują innowacyjnych pracowników.



Rysunek 1: Przesłanki i bariery wdrażania innowacji w organizacji sektora publicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. De Vries, V. Bekkers, L. Tummers, op. cit., s. 146–166; M. Moussa, A. McMurray, N. Muenjohn, op. cit., s. 231–240.

#### 4. Relacja innowacyjności i odnowy organizacji sektora publicznego

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto koncepcję postrzegania odnowy strategicznej i organizacyjnej zaproponowaną przez G. Bełza i S. Cyfer-

ta<sup>24</sup>. W myśl powołanej koncepcji odnowa strategiczna stanowi proces, treść i efekt wymiany kluczowych elementów modelu biznesu, natomiast odnowa organizacyjna to treść, proces i efekt przekształceń kluczowych elementów systemu zarządzania warunkowanych zmianami modelu biznesu. Kluczowe zagadnienie podjętego problemu to definiowanie konstruktów modelu biznesu oraz modelu systemu zarządzania podlegającego odnowie, jak też rozpoznanie determinantów modelu organizacyjnego. W proponowanej koncepcji autorzy przyjęli, iż model biznesu podlega procesom przekształceń w odnowie strategicznej<sup>25</sup>, natomiast, jako przedmiot odnowy organizacyjnej<sup>26</sup> uznali system zarządzania zdefiniowany jako całość: wartości i celów, struktur i regulacji, metod i praktyk zarządzania oraz relacji między nimi, wynikających z mechanizmów dostosowawczych, który to całość warunkuje sposób realizacji procesu zarządzania. Do zbioru determinantów modelu organizacyjnego badacze zaliczyli: strukturę, dynamikę oraz poziom konkurencyjności rynków i produktów, strukturę i poziom konkurencyjności kluczowych procesów, wielkość przedsiębiorstwa, oczekiwania i władzę kluczowych interesariuszy, potencjał członków organizacji, zaawansowanie i powszechność kluczowych technologii oraz uwarunkowania kulturowe organizacji i jej środowiska<sup>27</sup>. W procesie odnowy organizacyjnej opracowanie innowacyjnych rozwiązań stanowi rezultat działań przedsiębiorczych w organizacji i jednocześnie asumpt zmian i dostosowania modelu biznesu do potrzeb otoczenia<sup>28</sup>. Procesy przedsiębiorczości stanowią początek odnowy organizacyjnej, która to jest rezultatem właściwego rozpoznania i wdrożenia szans oraz efektywnego przekształcenia innowacji na sprawdzający się w warunkach rynkowych pomysł lub usługę. Potrzeba rozumienia przedsiębiorczości organizacyjnej w kategoriach procesów odnowy wynika z potrzeby zmian, innowacji i ulepszeń w organizacjach w celu uniknięcia stagnacji i upadku, słabości tradycyjnego modelu zarządzania oraz odpływu twórczych pracowników, zniechęconych biurokracją. Odpowiedzią na

---

<sup>24</sup> G. Bełz, S. Cyfert, op. cit., s. 31, 36.

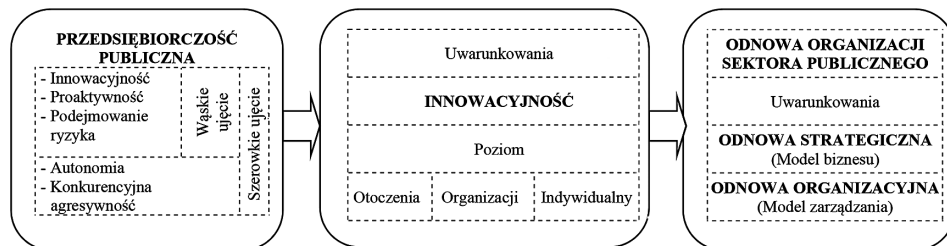
<sup>25</sup> G. Bełz, S. Cyfert, op. cit., s. 32–34.

<sup>26</sup> B. Nogalski uważa, że w ramach odnowy strategicznej zmianom podlegają zarówno system biznesowy jak i system organizacyjny przedsiębiorstwa. Odnowa strategiczna to zmiana o fundamentalnym charakterze i poważnym wpływie na efektywność przedsiębiorstwa. Dotyczy zarówno relacji z otoczeniem, w tym klientów i współpracy międzyorganizacyjnej z partnerami (interesariuszami), jaki i procesów organizacyjnych i technologii, ich konfiguracji, struktur, systemów i procedur m.in. w zakresie podejmowania decyzji, informacji, zasobów ludzkich, a także wyników finansowych oraz jednostkowych i organizacyjnych zachowań [B. Nogalski, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*. /W:/ *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red naukowy: R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych 2009, s. 40–41.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 38, 46–47.

<sup>28</sup> S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Model procesu odnowy organizacyjnej*, „Management Forum”, 2015, nr 1, Tom 3, s. 11–14.

wskazane potrzeby są procesy przedsiębiorczości organizacyjnej, jednak będą one skutecznie inicjowały odnowę organizacyjną jedynie pod warunkiem włączenia ich w strategię organizacji<sup>29</sup>. Model konceptualny prowadzonych rozważań prezentuje rys. 2.



Rysunek 2: Istota innowacyjności w odnowie organizacji sektora publicznego

Źródło: opracowanie własne.

Ukazane w opracowaniu determinanty innowacyjności organizacji sektora publicznego, adekwatne do poziomu wdrożenia, istotnie warunkują również proces odnowy, zarówno na poziomie strategicznym, jak i organizacyjnym. W kontekście sektora publicznego odnowa strategiczna wydaje się być szczególną formą przedsiębiorczości<sup>30</sup>, w której menedżerowie publiczni starają się pokonywać ograniczenia zewnętrzne i wewnętrzne w celu poprawy wyników i efektywności funkcjonowania organizacji sektora publicznego. Ponieważ odnowa strategiczna dotyczy modelu biznesu, istotne jest również zagadnienie uzasadnienia potrzeby rozwoju i wykorzystania modelu biznesu w sektorze publicznym. Wątek adaptacji koncepcji modeli biznesu do specyfiki sektora publicznego jest słabo rozpoznany w literaturze przedmiotu, jednakże pierwsze próby zostały poczynione<sup>31</sup>, a przegląd dorobku w tym zakresie pozwala stwierdzić, iż kształtowanie modeli biznesu w sektorze publicznym, stanowiące podobnie jak innowacyjność rezultat przedsiębiorczości publicznej, może przyczynić się do uporządkowania działalności organizacji poprzez opracowanie wzorca i schematów postępowania, gwarantujących transparentność i rozliczalność oraz realizację celów społecznych. Model biznesu postrzegany jako konstrukt dynamiczny, pozwoli przedsiębiorcy publicznemu na identyfikowanie wpływu zmian zachodzących w otoczeniu, wpływających na

<sup>29</sup> D. Kuratko, R.V. Montagno, J.S. Horsnby, *Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment*, "Strategic Management Journal", 1990, nr 11, s. 49–58. /cyt. za:/ W. Dyduch 2015, op. cit., s. 24, 26–27.

<sup>30</sup> C. Kearney, M.H. Morris, op. cit., s. 440–441.

<sup>31</sup> Szerzej: A. Wodecka-Hyjek, *Przedsiębiorczość publiczna przesłanką kształtowania modeli biznesu w sektorze publicznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2018, nr 538, s. 454–464.

wizerunek organizacji i relacje z interesariuszami. Ponadto, utrzymanie i rozwój modelu biznesu sprzyja wdrażaniu efektywnych sposobów zarządzania, w których warunkiem dominującym jest wykorzystanie nowoczesnych metod i narzędzi wykorzystywanych dotychczas w organizacjach biznesowych, eksponowanie partycypacji obywateli w podejmowaniu decyzji, wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań oraz efektywne wydatkowanie środków publicznych<sup>32</sup>. Wyeksponowany kontekst stanowi uzasadnienie konieczności zmian w modelu zarządzania, co uzasadnia tezę o komplementarności procesów odnowy organizacyjnej i strategicznej. Potrzeba odnowy strategicznej organizacji sektora publicznego, inicjowana zmianami organizacyjnymi, podejmowanymi często w wyniku działań innowacyjnych, pozwala wyeksponować redefiniowanie misji, budowanie lub nabywanie nowych kompetencji i ich twórcze wykorzystanie, konieczność realokacji zasobów prowadzącą do wyłaniania się nowych kombinacji produktów i usług oraz tworzenie wartości publicznej.

## 5. Zakończenie

Rozważany w niniejszym opracowaniu problem poszukiwania istoty i znaczenia działań innowacyjnych, jako rezultatu przedsiębiorczości publicznej, w kreowaniu odnowy organizacji sektora publicznego, jest procesem trudnym i często niewystarczająco poznanym w aktualnych praktykach funkcjonowania organizacji w tym sektorze. Odnowa organizacji sektora publicznego może przybierać różne formy, zależne od aktualnych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Procesy odnowy mają charakter dynamiczny, powinny być prowadzone z udziałem interesariuszy i nakierunkowane na analizę i ocenę istniejących rozwiązań w zakresie realizowanego modelu biznesu, systemu zarządzania, pakietu i sposobów świadczenia usług publicznych, w celu ich zmiany lub doskonalenia. Niewątpliwie procesy te mają też charakter strategiczny, a perspektywa działania zorientowana jest na bardziej skuteczne świadczenie usług publicznych oraz elastyczne i efektywne funkcjonowanie. Inicjowane i wdrażane działania o charakterze innowacyjnym zapewne przyczyniają się do przeformułowania celów, zwiększania efektywności, wzrostu poziomu zadowolenia interesariuszy, zaangażowania zasobów i partnerów zewnętrznych, jak też obywateli czy rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów społecznych.

Wspomniane zmiany w źródłach, strukturze zasobów, w procesie kształtowania relacji czy kreowania wartości publicznej przekładają się również na konstrukcję modelu biznesu i decyzje strategiczne, a ich odzwierciedleniem jest proces odnowy organizacyjnej, widoczny w zmianie modelu zarządzania wyrażonym

---

<sup>32</sup> Ibidem, s. 462–463.

wzrostem zaangażowania indywidualnych pracowników, którzy są proaktywni i kreatywni, wykorzystują szanse, starają się sprostać nowym wyzwaniom, budują nowe relacje i kulturę sprzyjającą innowacjom, przy jednoczesnym zaangażowaniu i wsparciu kierownictwa. Sformułowane spostrzeżenia wydają się być uzasadnieniem tezy o potrzebie wyeksponowania problemu odnowy organizacji sektora publicznego.

## Literatura

1. Bełz G., Cyfert S., *Strategiczna i organizacyjna odnowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.
2. Bloch C., *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN)*, Danish Center for Studies in Research and Research Policy, Aarhus 2011.
3. Bratnicka K., Dyduch W., *Strategiczna przedsiębiorczość. Koncepcja i pomiar*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2014, nr 27 (2).
4. Cyfert S., Krzakiewicz K., *Model procesu odnowy organizacyjnej*, „Management Forum”, 2015, nr 1, Tom 3.
5. De Vries H., Bekkers V., Tummers L., *Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda*, “Public Administration”, 2016, Vol. 94, nr 1.
6. DiMaggio P.J., Powell W.W., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1991.
7. Dyduch W., *Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego – ujęcie teoretyczne i wyniki badań. /W:/ Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. naukowy: R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Seria: Zarządzanie, 2011.
8. Floyd S.W., Lane P.J., *Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal*, “The Academy of Management Review”, 2000, Vol. 1 (25).
9. Guth W.D., Ginsberg A., *Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship*, “Strategic Management Journal”, 1990, Vol. 11.
10. Hajdasz B., *Wybory strategiczne podczas odnowy przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2014, Vol. 2, nr 11 (272).
11. *Innowacje w sektorze publicznym. Raport 2013*, INTERREG IVC, [http://europa.um.warszawa.pl/sites/europa.um.warszawa.pl/files/zalacznik\\_2\\_raport\\_wersja\\_bazowa\\_13\\_02.pdf](http://europa.um.warszawa.pl/sites/europa.um.warszawa.pl/files/zalacznik_2_raport_wersja_bazowa_13_02.pdf), [30.06.2019].
12. Karpacz J., Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., *Spojrzenie na odnowę strategiczną z punktu widzenia długowieczności organizacji*, „Management Forum”, 2015, nr 1.
13. Kearney C., Hisrich R., Roche F., *Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model*, “Journal of Enterprising Culture”, 2007, Vol. 15 (3).
14. Kearney C., Morris M.H., *Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance*, “Small Business Economics”, 2015, Vol. 45 (2).
15. Kraśnicka T., *Przedsiębiorczość sektora publicznego i jej uwarunkowania. /W:/ Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. naukowy: A. Fraczkiewicz-Wron

- ka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.
16. Kuratko D., Montagno R.V., Horsnby J.S., *Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment*, "Strategic Management Journal", 1990, Vol. 11.
  17. Luke B., Verreynne, M.L., Kearins, K., *Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions*, *Innovation: Management, Policy & Practice*, 2010, Vol. 12 (2).
  18. Moussa M., McMurray A., Muenjohn N., *A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations*, "The Journal of Developing Areas", 2019, Vol. 52, Vol. 3.
  19. Nogalski B., *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*. /W:/ Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań, red naukowy: R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych 2009,
  20. *Podręcznik Oslo*. Publikacja OECD- Eurostat, 2005/2018.
  21. Rajes M., *A behavioral theory of strategic renewal: The impact of performance feedback and organization at learning on strategic renewal action*, PhD Dissertation, University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, 2013.
  22. Sharma P., Chrisman J.J., *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 1999, Vol. 3 (23).
  23. Stopford J.M., Baden-Fuller Ch., *Creating corporate entrepreneurship*, "Strategic Management Journal", 1994, Vol. 7 (15).
  24. Wodecka-Hyjek A., *Konceptualizacja przedsiębiorczości w sektorze publicznym – przegląd wybranych podejść*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2017, nr 7 (810).
  25. Wodecka-Hyjek A., *Przedsiębiorczość publiczna przesłanką kształtowania modeli biznesu w sektorze publicznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, nr 538.
  26. Wodecka-Hyjek A., *The concept of User-Driven Innovation (UDI) in the development of the public sector*. /W:/ Knowledge, Economy, Society: Contemporary Aspects of Economic Transformations, red. naukowa: P. Lula, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
  27. Zahra S.A., *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 1993, Vol. 17.
  28. Zahra S.A., *Corporate entrepreneurship and financial performance – the case of management leveraged buyouts*, "Journal of Business Venturing", 1995, Vol. 3 (10).
  29. Zahra S.A., *Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities*, "The Academy of Management Journal", 1996, Vol. 6 (39).

## **INNOVATION IS A DETERMINANT OF THE RENEWAL OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS**

---

### **SUMMARY**

---

The aim of this study is to identify the impact of innovation, as a result of public entrepreneurship, on the renewal of public sector organizations at the strategic and organizational level, considered through the perspective of the specific conditions of this area. The study indicates the definition of renewal in the specific of public entrepreneurship, with particular articulation of innovativeness and systematized the current conditions of innovative activities in the public sector (at the level of the environment, organization and individual) together with the reference to the concept of institutional isomorphism. Novum presents the relationship of public entrepreneurship, innovation and renewal of public sector organizations at the strategic and organizational level. The article is the result of a query of the current literature on the subject in terms of the problem.

---

**Część II**

**KSZTAŁTOWANIE**

**KONKURENCYJNOŚCI ORGANIZACJI**





**Andrzej Jaki**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Aleksandra Flig**

n/a

# KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA PALIW W POLSCE\*

## STRESZCZENIE

Konkurencyjność jest pojęciem złożonym i zróżnicowanym. Wywodzi się od konkurencji i jest zarazem ściśle związana ze zdolnością organizacji do skutecznej oraz efektywnej realizacji i harmonizacji celów ich interesariuszy. Konkurencyjność, oznacza zdolność do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. To potencjał, umiejętność oraz możliwości przedsiębiorstwa do rywalizacji z innymi podmiotami z tego samego sektora i przeciwstawienia się konkurencji. Stąd celem niniejszego opracowania jest prezentacja istoty i wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa wraz z egzemplifikacją podejmowanego problemu badawczego w oparciu o wybrane przedsiębiorstwa należące do sektora paliw w Polsce. Jako obiekty analizy empirycznej wybrano dwie największe grupy kapitałowe działające w obrębie tego sektora: Grupę PKN Orlen oraz Grupę Lotos. Są to przedsiębiorstwa charakteryzujące się ugruntowaną pozycją konkurencyjną oraz dużym potencjałem konkurencyjnym.

## 1. Wprowadzenie

Konkurencyjność jest pojęciem złożonym i zróżnicowanym, co rodzi m.in. problemy w przypadku dążenia do jej badania – w tym identyfikacji jej kluczowych determinant. Wywodzi się ona od konkurencji i jest zarazem ściśle związana ze zdolnością organizacji do skutecznej oraz efektywnej realizacji i harmonizacji celów ich interesariuszy<sup>1</sup>. Konkurencja jest nieodłącznym elementem towarzyszącym działalności gospodarczej oraz mechanizmem, który reguluje rynek usług

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

<sup>1</sup> P. Bartkowiak, A. Jaki, J. Kaczmarek, *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w procesie restrukturyzacji i kreowania wartości przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 2018, nr 2, s. 5.

i dóbr. Jej ideą jest rywalizacja pomiędzy wieloma jednostkami, które zmierzają do osiągnięcia tego samego celu. Ze względu na zbieżność celów, działania, które podejmują jedni, powodują drugim trudności w osiągnięciu tego samego celu przez inne podmioty<sup>2</sup>. Konkurencja stanowi kluczową siłę napędzającą sukces lub porażkę przedsiębiorstw, sektorów i gospodarek. Determinantem powodującym jej powstanie jest ograniczoność wielkości popytu na dobra<sup>3</sup>.

Termin konkurencja wywodzi się od łacińskiego słowa *concurrere* oznaczającego „biec razem” oraz *competition* pochodzącego od łacińskiego *cum petere* oznaczającego „wspólne poszukiwanie”. Mimo iż nazwy te odnoszą się do czegoś, co jest wspólnie wykonywane, to merytorycznym sensem tego terminu jest współzawodnictwo między rywalami. Problematyka konkurencji zajmował się już A. Smith, który określał ją, jako proces opierający się na swobodzie alokacji zasobów gospodarczych między gałęziami gospodarki, który wymaga wielu sprzedawców i grup właścicieli tych zasobów świadomych wysokości płac, zysku oraz rent w gospodarce<sup>4</sup>. Istnienie konkurencji stymuluje potrzebę wprowadzania zmian w działalności podmiotów gospodarczych, wyrażających się w doskonaleniu procesów wytwórczych oraz metod zarządzania. Rezultatem procesów konkurencji rynkowej jest istotne znaczenie pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Konkurencyjność, oznacza zdolność do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. To potencjał, umiejętność oraz możliwości przedsiębiorstwa do rywalizacji z innymi podmiotami z tego samego sektora i przeciwstawienia się konkurencji<sup>6</sup>. Stąd celem niniejszego opracowania jest prezentacja istoty i wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa wraz z egzemplifikacją podejmowanego problemu badawczego w oparciu o wybrane przedsiębiorstwa należące do sektora paliw w Polsce.

## 2. Istota oraz wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurencyjność oznacza zdolność do działania i przetrwania przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu. Jest to umiejętność prowadzenia skutecznej walki konkurencyjnej, w której przedsiębiorstwo jest w stanie osiągać wytyczone cele<sup>7</sup>. Konkurencyjność to zarówno proces, w którym odbywa się rywalizacja w celu osiągnięcia jak najkorzystniejszych wyników na rynku, jak również atry-

<sup>2</sup> M. Gorzelany-Dziadkowiec, *Analiza konkurencyjności organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 9.

<sup>3</sup> M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2015, s. 15.

<sup>4</sup> M. Igielski, *Budowa przewagi konkurencyjnej przez współczesne przedsiębiorstwa w nowych realiach gospodarczych*, Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego, 2017, nr 47/3 s. 200.

<sup>5</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. naukowy: M. Strużycki, Difin, Warszawa 2004, s. 62–64.

<sup>6</sup> M. Gorzelany-Dziadkowiec, *Analiza konkurencyjności...*, op. cit., s. 9.

<sup>7</sup> *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. naukowy: M. Gorynia, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 48–49.

but (cecha) skutecznie działającego przedsiębiorstwa rozumiany, jako umiejętność konkurowania, budowania bogactwa i zdobycia pozycji konkurencyjnej<sup>8</sup>. Pojęcie konkurencyjności nie odnosi się jedynie do pojedynczego przedsiębiorstwa. Rywalizującymi podmiotami mogą być także grupy kapitałowe, państwa, regiony i samorządy lokalne<sup>9</sup>. Złożoność pojęcia konkurencyjności odzwierciedla tabela 1, ukazująca różne kryteria oraz wyróżnione w oparciu o nie typy konkurencyjności.

Tabela 1: Klasyfikacja konkurencyjności

Kryteria klasyfikacyjne	Typy konkurencyjności
Podmiot uczestniczący w rywalizacji	konkurencyjność gospodarek konkurencyjność sektorów, branż, działów konkurencyjność przedsiębiorstw
Terytorialny zakres konkurowania	konkurencyjność krajowa konkurencyjność międzynarodowa
Branżowy zakres konkurowania	konkurencyjność międzygałęziowa konkurencyjność wewnątrzgałęziowa
Sposób konkurowania	konkurencyjność cenowa konkurencyjność jakościowa konkurencyjność informacyjna
Perspektywa oceny	konkurencyjność ex post konkurencyjność ex ante

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Zieliński, *Problemy wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 17.

Konkurencyjność może wynikać z oddziaływania różnych czynników, do których zaliczamy:

- czynniki produkcyjne – wyższa jakość lub przewaga kosztowa, która może wynikać z pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu lub z alokacji zasobów,
- czynniki dystrybucyjne – lepsza obsługa nabywców oraz niższe koszty transportu i koszty zamrażania kapitału,
- czynniki marketingowe – lepsze rozpoznanie potrzeb klienta i dostosowanie produktu do jego wymagań,
- czynniki technologiczne – innowacyjność technologiczna, prace naukowo-badawcze, innowacyjne produkty,
- czynniki związane z pozycją na rynku – lojalność nabywców wobec znaku firmowego oraz unikalności produktów,
- czynniki związane z jakością zarządzania – profesjonalizm zarządzania przedsiębiorstwem,

<sup>8</sup> E. Stawasz, P. Głodek, K. Łobacz, P. Niedzielski, *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 28.

<sup>9</sup> B. Czerniachowicz, *Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w podejściu zasobowym na podstawie firmy "A", Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki w XXI wieku*, „Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2012 nr 25, s. 291.

- czynniki związane z wiedzą i informacją – wiedza o produkcie, procesie produkcji, nabywcach,
- czynniki związane z gospodarowaniem czasem – szybkie reagowanie na zmiany rynkowe<sup>10</sup>.

Autorem najczęściej wykorzystywanego modelu konkurencyjności jest M.J. Stankiewicz. Wymieniony Autor analizuje i ukazuje konkurencyjność z perspektywy otoczenia związanego zarówno z oddziaływaniem zdarzeń zewnętrznych (otoczenie ogólne) niezależnych od przedsiębiorstwa, jak i z otoczeniem konkurencyjnym pozostającym pod wpływem sił kształtujących konkurencję w obrębie danego sektora. W centrum modelu sytuują się takie zależne od przedsiębiorstwa wymiary jego konkurencyjności (ogniwa łańcucha konkurencyjności), jak: potencjał konkurencyjności, przewaga konkurencyjna, instrumenty konkurowania oraz pozycja konkurencyjna<sup>11</sup>. Rozwinięcie tego modelu odnajdujemy w przyczynowo-skutkowym modelu budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa autorstwa O. Flaka i G. Głoda, którzy wymiary konkurencyjności uzupełniają o strategię konkurowania<sup>12</sup>. Charakterystykę poszczególnych wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa zawiera tabela 2.

Tabela 2: Wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa

Wymiary konkurencyjności	Charakterystyka
Potencjał konkurencyjny	Zbiór zasobów gospodarczych, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, służących do realizacji określonych funkcji. Zasoby te stanowią kapitał, który umożliwia budowanie, utrzymanie i umacnianie konkurencyjności przedsiębiorstwa.
Strategia konkurowania	Skoordynowany oraz zintegrowany zespół długookresowo zorientowanych działań i zobowiązań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu uzyskania na określonym rynku przewagi konkurencyjnej. M.E. Porter wyróżnił trzy następujące rodzaje strategii możliwych do zastosowania indywidualnie lub łącznie przez przedsiębiorstwo w celu budowania silnej pozycji konkurencyjnej: strategia przywództwa kosztowego, strategia zróżnicowania (dyferencjacji) oraz strategia koncentracji.
Instrumenty konkurowania	Narzędzia oraz sposoby pozyskiwania nabywców przez przedsiębiorstwo, umożliwiające osiągnięcie jego celów. Ich celem jest przekonanie jak największej liczby nabywców o wyższości produktu oferowanego przez dane przedsiębiorstwo nad ofertą konkurencji.
Przewaga konkurencyjna	Wynika z posiadanych przez przedsiębiorstwo kompetencji umożliwiających mu takie wykorzystanie posiadanych zasobów gospodarczych, które zapewnią wyróżnienie się na tle konkurentów oraz uzyskiwanie wyższości nad nimi.
Pozycja konkurencyjna	Miara ilościowa i jakościowa osiągniętej przewagi konkurencyjnej, która powinna być ustalana względem innego przedsiębiorstwa w danym sektorze. Można powiedzieć, że jest ona zbiorem silnych stron przedsiębiorstwa w porównaniu do jego konkurentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bednarz, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 163; O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjni przetrwają*, Difin,

<sup>10</sup> M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 33.

<sup>11</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 87–88.

<sup>12</sup> O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 97–99.

Warszawa 2012, s. 58–63, M. Gorzelany-Dziadkowiec, *Analiza konkurencyjności...*, op. cit., s. 38, G. Roszyk-Kowalska, *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, [W:] P. Płoszajski, G. Belza (red.), *Wybory strategiczne firm: nowe instrumenty analizy i wdrażania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006, s. 87 oraz M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Helion, Gliwice 2006, s. 60.

### 3. Sektor paliw w Polsce i jego podmioty

Sektor paliw jest jednym z ważniejszych sektorów każdej gospodarki. Dystrybucja i produkcja paliw płynnych w Polsce do końca lat 80. XX wieku znajdowała się pod kontrolą państwa. W skład sektora państwowego zaliczała się zarówno hurtowy handel paliwami, jak i handel detaliczny. Państwowe stacje paliwowe wówczas miały nazwę CPN, czyli Centrala Produktów Naftowych. Ponadto działały również państwowe stacje przyzakładowe, które zajmowały się obsługą pojazdów danego podmiotu gospodarczego oraz stacje, które znajdowały się na terenach wiejskich i należały do tak zwanych SKR-ów, czyli Stowarzyszeń Kółek Rolniczych. Brak konkurencji na rynku paliw w tamtych latach nie sprzyjał poprawie jakości usług. Dodatkowym utrudnieniem dla klientów indywidualnych było ograniczenie ilościowe, co nie sprzyjało wizerunkowi rynku paliw. Proces rozwoju tego sektora nie zależał od zmian popytu na paliwa, tylko od decyzji organów rządzących.

Od początku lat 90., czyli z chwilą zainicjowania procesu transformacji systemowej związanej z wprowadzeniem reguł gospodarki rynkowej, można zaobserwować dynamiczny rozwój gospodarki w Polsce. Zmiany ustroju społeczno-gospodarczego wpłynęły na zmiany zasad działania podmiotów gospodarczych, w tym podmiotów rynku paliwowego. Pomimo, iż sektor paliw w Polsce natrafia na liczne ograniczenia, rozwija się prężnie.

Na przełomie lat 80. i 90. rozpoczęły się zmiany na rynku paliwowym w Polsce, które zapoczątkowały stopniowe zmiany struktury na tym rynku. Monopol został częściowo złamany i zaczęły powstawać stacje paliwowe, które należały do prywatnych przedsiębiorców. Były to zagraniczne przedsiębiorstwa działające z powodzeniem w innych państwach wysoko rozwiniętych. Posiadały one odpowiednie zaplecze finansowe, wyspecjalizowanych pracowników oraz wieloletnie doświadczenie. Przedsiębiorstwa te posiadały znaczną przewagę ze względu na fakt, iż często posiadały one własne platformy wiertnicze, nowoczesne systemy zarządzania oraz bazy transportowe. Pojawiły się również polskie stacje, które były odzwierciedleniem rozwijającej się polskiej przedsiębiorczości. Na początku były to małe podmioty, które proponowały niski poziom usług w stosunku do jakości proponowanej przez zagraniczne sieci stacji. Z upływem lat standard prowadzo-

nej działalności przez polskie przedsiębiorstwa poprawił się i zbliżył do poziomu europejskiego<sup>13</sup>.

Obecnie rynek sprzedaży detalicznej paliw w Polsce skupia się przede wszystkim na handlu olejem napędowym, benzyną silnikową, gazem płynnym LPG. Sprzedaż detaliczna paliw obejmuje obrót dokonywany na stacjach paliw. Rynek paliw w Polsce jest w znacznym stopniu zmonopolizowany przez dwa duże polskie koncerny paliwowe, takie jak PKN Orlen i Grupa Lotos. W 2018 roku do PKN Orlen należało 23% wszystkich krajowych stacji paliwowych, natomiast do Grupy Lotos 6,4%.

Na koniec 2018 roku było 7 765 stacji paliw. W porównaniu do 2017 roku wielkość rynku wzrosła o 1 122 stacje paliw. Liczbę stacji operatorów detalicznych w lata 2017–2018 pokazuje tabela 3. Największy udział w runku mają koncerny krajowe, które posiadają 29% krajowych stacji paliwowych. Duży udział w rynku mają także zagraniczne koncerny paliwowe, które posiadają 20% udziałów w ogólnej liczbie stacji. Pozostałe 51% rynku należy do pozostałych stacji, gdzie sieci niezależne, czyli nienależące do dużych koncernów paliwowych, mają 14% rynku stacji, a hipermarkety 2,5%<sup>14</sup>.

Tabela 3: Liczba stacji paliw operatorów detalicznych w Polsce w latach 2017–2018

Sieci stacji paliw	2017	2018
Koncerny krajowe	2 269	2 282
Koncerny zagraniczne	1 487	1 512
Sieci niezależne (operujące pod wspólnym brandem)	932	1 071
Pozostali operatorzy niezależni	1 768	2 708
Sklepy	187	192
OGÓŁEM	6 643	7 765

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Przemysł i handel naftowy*, Raport 2018, POPIHN, s. 23.

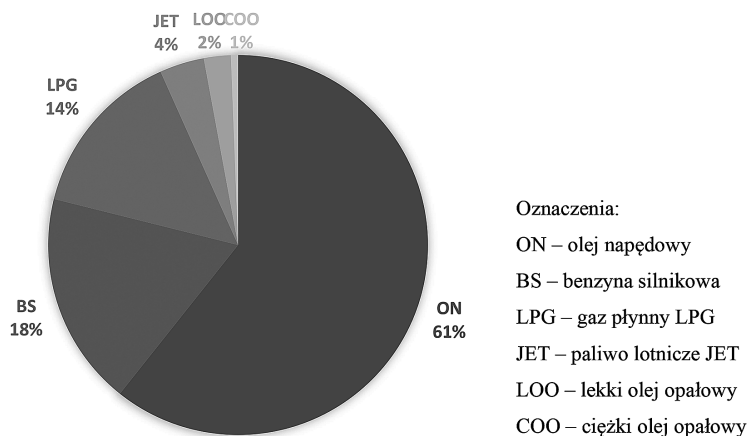
Dokładne określenie rynku oraz organiczny rozwój dostawców paliw wpłynął na wzrost liczby stacji paliw w 2018 roku. Rynek ten rozwijał się poprzez nowe inwestycje, zmiany lokalizacji stacji, przejęcia w segmencie stacji niezależnych. Zmieniły się również same stacje, które stały się miejscem, gdzie nie tylko można zatankować samochód, ale także zrobić podstawowe zakupy, zjeść posiłek, odpocząć podczas podróży, zrealizować usługi finansowe oraz przeprowadzić proste czynności serwisowe samochodu.

<sup>13</sup> A. Okręglicki, M. Okręglicka, *Bariery rozwoju rynku paliwowego w Polsce*, /W:/ D. Kopycińska (red.), *Funkcjonowanie gospodarki polskiej w warunkach integracji i globalizacji*, Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2005, s. 133–141.

<sup>14</sup> *Przemysł i handel naftowy*, Raport 2018, POPIHN, s. 23.

Na kompletną krajową konsumpcję paliw składa się również obrót paliwem na rynku hurtowym. Obejmuje on głównie sprzedaż oleju napędowego, który stanowi ponad połowę łącznego zużycia paliw w Polsce<sup>15</sup>. Całkowita konsumpcja paliw ciekłych w 2018 roku wyniosła 33,5 mln m<sup>3</sup>, z czego łączne zużycie benzyny silnikowej, oleju napędowego i gazu płynnego LPG stanowiło 93,3% całkowitego zużycia. W stosunku do 2017 roku rynek paliw płynnych zwiększył się o 2,9% (1mln m<sup>3</sup>). Głównie wzrost popytu odnotowano na dwa podstawowe rodzaje paliw transportowych, czyli benzynę silnikową i olej napędowy. Wzrost konsumpcji paliw w Polsce w 2018 roku spowodowany był wzrostem ilości pojazdów poruszających się po polskich drogach, rosnąca polska gospodarka oraz walka z szarą strefą paliwową<sup>16</sup>.

Wykres 1 przedstawia strukturę konsumpcji paliw w Polsce w 2018 roku. W Polsce najczęściej zużywa się oleju napędowego, którego zużycie w 2018 roku stanowiło 61% zużycia wszystkich paliw płynnych. Kolejnym paliwem, który stanowił 18% ogólnej konsumpcji była benzyna silnikowa, następnie gaz płynny LPG – 14%, paliwo lotnicze JET – 4%, lekki olej opałowy – 2% oraz ciężki olej opałowy 1%. Struktura konsumpcji paliw płynnych w kolejnych latach praktycznie się nie zmienia.



Wykres 1: Struktura konsumpcji paliw płynnych w Polsce w 2018 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Przemysł i handel naftowy*, Raport 2018, POPIHN, s. 22.

W Polsce rafinerie krajowe są głównym źródłem zaopatrzenia rynku w paliwa ciekłe. Dla polskich rafinerii bardziej opłacalne jest sprzedawać produkt

<sup>15</sup> analizarynku.eu. (03.04.2019)

<sup>16</sup> *Przemysł i handel naftowy*, Raport 2018, POPIHN, s. 23



w kraju, niż go eksportować. Dzięki wyeliminowaniu szarej strefy produkty kiedyś licznie eksportowane trafiły na polski rynek. Za granicę wysyłane są jedynie nadwyżki towarów, których nie sprzedano w kraju. W 2018 roku import paliw płynnych przewyższał prawie trzykrotnie eksport co pokazuje tabela 4. W stosunku do 2017 roku zmniejszył się import o 7%, a eksport wzrósł o 14%. Eksportowany głównie był olej napędowy i gaz płynny LPG, a importowany ciężki olej opałowy. Rynek ciężkich olejów opałowych jeszcze w 2016 roku był zajęty przez szarą strefę, jednak udało się część tego rynku odzyskać przez legalnie działające podmioty<sup>17</sup>.

Tabela 4: Bilans obrotów paliwami płynnymi w Polsce w 2018 roku [w tys. m<sup>3</sup>]

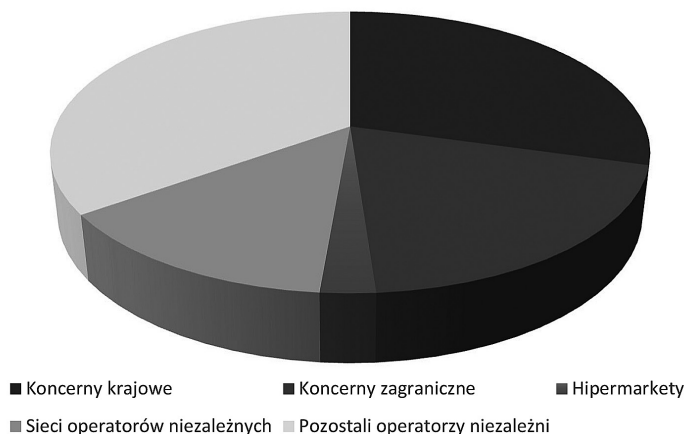
Rodzaj paliwa	Import + Nabycia	Eksport + Dostawy	Różnica
Benzyny silnikowe	653	3	4
Olej napędowy	5 885	499	154
LPG	3 936	18	5 867
Paliwo lotnicze JET	46	0	3 936
Lekki olej opałowy	103	397	-351
Ciężki olej opałowy	63	0	103
RAZEM	10 686	2 851	-2 788

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Przemysł i handel naftowy*, Raport 2018, POPIHN, s. 23.

W 2018 roku utworzono w Polsce pierwszą oficjalną bazę danych dotyczącą infrastruktury paliwowej. W wyniku nowelizacji prawa energetycznego Urząd Regulacji Energetyki zebrał wiarygodne informacje w zakresie liczby stacji oraz całej infrastruktury związanej z transportem i sprzedażą paliw. Do 2017 roku liczba stacji paliw w Polsce była szacowana na podstawie informacji podawanych przez firmy członkowskie lub informacji z powszechnie dostępnych źródeł. W 2018 roku pierwszy raz liczba stacji paliw na polskim rynku została określona w oparciu o oficjalne i wiarygodne dane. Z nowych danych wynika, że na koniec 2018 roku sieć stacji paliw liczyła 7 765 obiektów. Porównując te dane do liczby stacji paliw na koniec 2017 roku, wielkość rynku wzrosła o 1 122 obiekty. Wzrost ten wynika zarówno z dokładnego określenia rynku, jak i organicznego rozwoju największych przedsiębiorstw.

Na polskim rynku paliw działają zarówno koncerny krajowe, które na koniec 2018 roku stanowiły ok. 29% ogólnej liczby stacji paliw, jak i zagraniczne stanowiące 20% stacji paliw. Dużą część stanowią stacje paliw niezależnych operatorów (operujące pod wspólnym brandem) posiadające ok. 14% udziałów w rynku, natomiast pozostali operatorzy niezależni mieli ok. 35% udziałów, a stacje hipermarketów ok. 2,5%. Strukturę rynku stacji paliw w Polsce na koniec 2018 rok przedstawia wykres 2.

<sup>17</sup> *Przemysł i handel naftowy*, Raport 2018, POPIHN, s. 22.



Wykres 2: Struktura rynku stacji paliw w Polsce na koniec 2018 roku

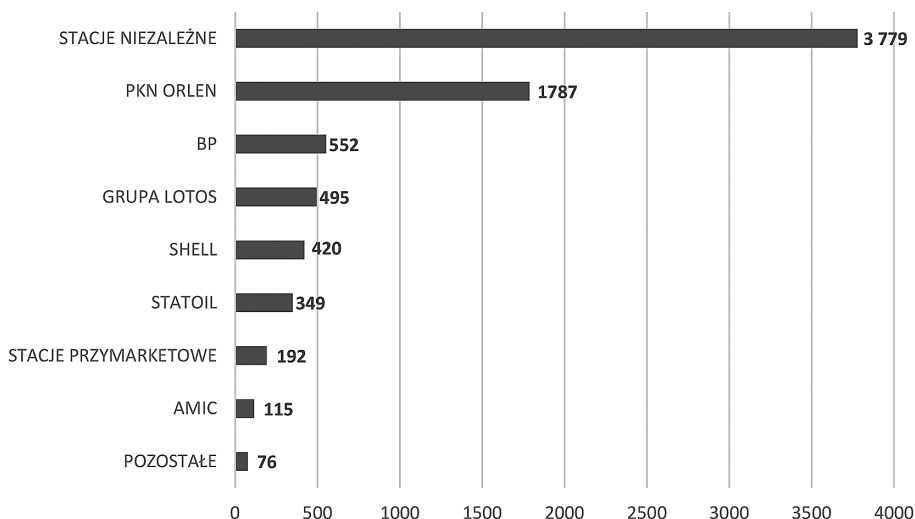
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Przemysł i handel naftowy*, raport 2018, POPIHN, s. 23.

Stacje działające pod jednym niekoncernowym brandem są coraz bardziej widoczne na rynku nie tylko regionalnym, ale również krajowym. W 2018 roku można było zauważyć procesy przejścia stacji niezależnych przez przedsiębiorstwa o większym potencjale. Rozwinęły się również marki, które jeszcze w 2017 roku były mało zauważalne. Wykres 3 przedstawia liczbę stacji paliw w Polsce na koniec 2018 roku. Liderem na polskim rynku paliw ciągle jest PKN Orlen, który posiadał w 2018 roku 1787 stacji paliw w kraju. Drugie miejsce, z liczbą 552 stacji paliw, zajął BP, a trzecie miejsce kolejny raz z rzędu zajęła Grupa Lotos, która miała 495 stacji paliw na koniec 2018 roku. Kolejne miejsca zajęły następujące stacje: Shell – 420 stacji, Statoil – 349 stacji, stacje przymarketowe – 192 stacje (w tym: Intermarche – 65 stacji, Carrefour – 43 stacje, Tesco – 29 stacji, Auchan – 25 stacji, E. Leclerc – 19 stacji, Makro – 5 stacji), AMIC – 115 stacji<sup>18</sup>.

Poprzez przejścia i budowę nowych obiektów ogólna liczba stacji paliw koncernów krajowych wzrosła o 13. Część nierentownych stacji zostało usuniętych z sieci, a niektórym obiektom wygasły umowy patronackie, które nie zostały odnowione. Koncerny krajowe operują czterema markami. W przypadku PKN Orlen jest to ORLEN (1735 stacji) i BLISKA (52 stacje), a w przypadku Grupy Lotos jest to LOTOS (298 stacji) i LOTOS OPTIMA (197 stacji).

PKN Orlen w stosunku do 2017 roku powiększył swoją sieć stacji o 11 obiektów. Firma natomiast systematycznie zmniejsza liczbę stacji prowadzonych pod logiem BLISKA, w 2018 roku o 24 obiekty. Zmiana ta spowodowana była m.in. przez przekształcenie tych stacji w stacje z logiem ORLEN oraz wygaszenie działalności w części stacji. Dodatkowo PKN Orlen otworzył 4 nowe stacje przy autostradach.

<sup>18</sup> pophin.pl, [13.05.2019].



Wykres 3: Stacje paliw w Polsce na koniec 2018 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: pophin.pl, [13.05.2019].

W 2018 roku Grupa Lotos zwiększyła liczbę swoich stacji o 2 obiekty w porównaniu do roku poprzedniego. Koncern zmniejszył swoją liczbę stacji funkcjonujących pod logiem LOTOS OPTIMA o 8 obiektów. W przypadku stacji przy autostradach firma nie zmieniła ich liczby.

W 2018 roku zwiększyła się liczba stacji z logiem koncernów międzynarodowych. Stacji tych było 1512. Wicelider rynku, czyli firma BP zwiększyła swoją sieć stacji paliw o 15 obiektów. Dodatkowo firma poinformowała o zamiarach przejęcia sieci Arge, co umocni jej pozycję na polskim rynku. Firma Shell zmniejszyła liczbę swoich stacji o 3 obiekty w porównaniu do 2017 roku. 14 stacji Shell działa w formacie samoobsługowym. Ważnym wydarzeniem w 2018 roku był również fakt zakończenia procesów związany ze zmianą barw swoich stacji paliw przez Circle K, który wcześniej działał pod znakiem Statoil. Firma w 2018 roku nie zmieniła liczby swoich stacji. Proces transformacji marki zaczęła firma Amic, która działa pod logiem Lukoil. Także nie otworzyła ona nowych obiektów.

W przypadku stacji niezależnych wysoki rozwój swojej sieci stacji paliw zanotowała MOYA (199 stacji), a także Huzar (129 stacji) oraz AVIA (42 stacje). Umowy franczyzowe były głównym sposobem pozyskiwania nowych obiektów do swojej sieci, jak również budowanie zupełnie nowych obiektów. Powstały głównie w obszarze sieci koncernowych. W ramach niezależnych operatorów i sieci handlowych zanotowano również niewielkie inwestycje<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> *Przemysł i handel naftowy*, Raport 2018, POPIHN, s. 22–25.

W 2018 roku zwiększyła się również ogólna liczba stacji paliw funkcjonujących przy autostradach. Liderem w tej kategorii jest także Grupa PKN Orlen obsługujący 41 takich obiektów. Grupa Lotos na koniec 2018 roku miała 20 takich stacji, BP – 9 stacji, Shell – n 9 stacji, a Circle K – 2 stacje.

W segmencie wydobywania i produkcji paliw ciekłych w Polsce głównymi konkurentami są Grupa PKN Orlen i Grupa Lotos. Są to przedsiębiorstwa posiadające ugruntowaną pozycję konkurencyjną oraz charakteryzujące się dużym potencjałem konkurencyjnym. PKN Orlen jest największym koncernem naftowym w Polsce, a drugim co do wielkości jest Grupa Lotos. W większości segmentów tego rynku liderem jest PKN Orlen, dotyczy to m.in. w wielkości sprzedaży produktów naftowych na polskim rynku, produkcji olejów bazowych do produkcji olejów smarowych, produkcji surowców do parafin, produkcji bazowych surowców petrochemicznych. Tymczasem Grupa Lotos jest liderem produkcji asfaltów, olejów silnikowych oraz parafin i mas parafinowych. Uzasadnia to wybór obiektów analizy empirycznej zawartej w dalszej części niniejszego opracowania.

## **4. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw sektora paliw w Polsce**

### **4.1. Grupa PKN Orlen**

W maju 1998 roku została podjęta decyzja o utworzeniu narodowego koncernu naftowego na drodze połączenia Centrali Produktów Naftowych CPN S.A. oraz Petrochemii Płock S.A. Polski Koncern Naftowy S.A. został formalnie utworzony 7 września 1999 roku. Kreując nową markę zamierzano uzyskać efekt kojarzenia nazwy z takimi pojęciami, jak: narodowy, naftowy, nowoczesny, światowy, jakość, energia oraz siła. W wyniku przeprowadzonych badań, z tysiąca propozycji, wybrano nazwę Orlen. Słowo to składa się z dwóch słów: orzeł i energia.

26 listopada 1999 roku PKN Orlen S.A. zadebiutował na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Do obrotu trafiło 45% akcji spółki, w tym ok. 15%, które stanowiły walory nieodpłatne dla pracowników spółki. W 2000 roku w drugim etapie prywatyzacji do publicznej oferty trafiło 109,25 mln akcji.<sup>20</sup>

Grupa PKN Orlen już w 2000 roku była największym krajowym producentem i dostawcą paliw. Na koniec 2000 roku Grupa posiadała największą liczbę stacji paliw w liczbie 2077 punktów, a jej udział w rynku paliwowym w Polsce wynosił ok. 60%. Pozycję dominującą PKN Orlen zapewniają ciągle modernizowana sieć sprzedaży oraz jej rosnący potencjał produkcyjny.

W marcu 2000 roku PKN Orlen uruchomił program kart paliwowych dla klientów instytucjonalnych – FLOTA POLSKA, jak również został opracowany program VITAY dla klientów indywidualnych. Celem programu było pozyskanie

---

<sup>20</sup> orlen.pl, [26.05.2019].

lojalnych klientów, w wyniku stworzenia systemu nagradzania klientów, którzy dokonują regularnych zakupów na stacjach paliw. Program VITAY został uruchomiony 14 lutego 2001 roku.

Dla utrzymania pozycji dominującej w sprzedaży hurtowej paliw utworzono nową sieć baz magazynowych na terenie całej Polski. W 2000 roku rozpoczęto największą inwestycję logistyczną, którą była budowa 212 km rurociągu produktowego łączącego rafinerię w Płocku z budowaną bazą magazynową w Ostrowie Wielkopolskim. Dodatkowo rozbudowano magazyny paliwowe w rafinerii w Trzebini, których pojemność wzrosła z 50 tys. m<sup>3</sup> do 73 tys. m<sup>3</sup>.

W 2001 roku PKN Orlen uruchomił w Polsce pierwszą w kraju instalację służącą do regeneracji olejów przepracowanych, która pozwoliła na przerób 80 tys. ton rocznie olejów, z których odzyskiwano komponenty do produkcji olejów bazowych oraz oleju napędowego i naftowego. Grupa dalej inwestowała w rozwój sieci stacji paliw. Uruchomiła 35 nowych stacji paliw, a 140 zostało zmodernizowanych. Program lojalnościowy VITAY, już w niecały rok, stał się dużym sukcesem. Liczba uczestników przekroczyła 2 mln, a połowa transakcji sprzedaży detalicznej została przeprowadzona w ramach programu.

W ramach podnoszenia efektywności handlu hurtowego i logistyki PKN Orlen w 2001 roku:

- zawarł umowę z Rafinerią Gdańska S.A. o wzajemnej sprzedaży paliw,
- podpisał kontrakty na dostawę paliw do m.in. Statoil, BP oraz Shell,
- podpisał 73 umowy z Autoryzowanymi Dystrybutorami Oleju Opałowego,
- po raz pierwszy w historii rozpoczął eksportową sprzedaż paliw do Czech, Słowacji i Węgier.<sup>21</sup>

Grupa PKN Orlen w 2002 roku w wyniku poszukiwań nowych rynków zbytu, nabyła od BP 494 stacji paliw znajdujących się na terenie północnych Niemczech. Dzięki przeprowadzonej operacji PKN Orlen zyskał 7% udziałów w niemieckim rynku paliw, a pod względem liczby stacji ok. 3% udziałów. Drugim ważnym wydarzeniem było powołanie spółki joint venture z Basell Europe Holding B.V., w wyniku czego PKN Orlen został włączony do światowego systemu dystrybucji przemysłu petrochemicznego. W tym segmencie Grupa w 2002 roku zwiększyła produkcję petrochemikali o 24%. Inną ważną inwestycją było uruchomienie zmodernizowanej instalacji DRW II, która zwiększyła roczną zdolność przerobową z 3,2 mln ton do 6,7 mln ton. Działania te przybliżyły PKN Orlen do stworzenia międzynarodowego, silnego podmiotu efektywnie konkurującego na rynku europejskim.

W 2003 roku najważniejszą inwestycją w segmencie produkcji była modernizacja instalacji Hydrokrakingu, dzięki której moce przerobowe wzrosły o 30%.

---

<sup>21</sup> orlen.pl, [26.05.2019].

W pierwszym półroczu zrealizowano proces rebrandingu stacji paliw. 281 stacji zostało objętych pełną zmianą wizualizacji, w wyniku której oznaczono obiekty odpowiednimi barwami i marką Orlen, a 885 stacji paliw zostało objętych rebrandingiem uproszczonym. Analiza łącznej sprzedaży detalicznej na stacjach objętych rebrandingiem wykazała większą dynamikę sprzedaży niż na pozostałych stacjach koncernu. Kolejną inwestycją w 2003 roku było uruchomienie na skalę przemysłową podziemnych magazynów paliw i ropy w Górze koło Inowrocławia.

W 2003 roku PKN Orlen również aktywnie działał na rynkach zagranicznych. Jednym z najważniejszych wydarzeń było podpisanie porozumienia z węgierskim koncernem MOL oraz wygranie przetargu na prywatyzację czeskiego przedsiębiorstwa Unipetrol, które było największą czeską grupą z branży paliwo-petrochemicznej. W Niemczech PKN Orlen dalej rozwijał sprzedaż detaliczną, jak również sprzedaż hurtową.

W lipcu 2004 roku w ramach programu restrukturyzacji firmy Wydział Olejowy włączono do spółki Orlen Oil Sp. z o.o. Kolejną inwestycją było założenie przez PKN Orlen i Miasto Płock spółki Płocki Park Przemysłowo-Technologiczny S.A., której przedmiotem działalności było stworzenie warunków do dynamicznego rozwoju nowych profili przemysłu, nowoczesnych technologii oraz innowacyjnej działalności badawczej.

W 2005 roku PKN Orlen przejął pełną kontrolę nad spółką Unipetrol, co było dotychczasową największą inwestycją zagraniczną. W tym roku również dokonał szeregu inwestycji związanych z obszarem petrochemicznym, m.in. budowa instalacji służącej do produkcji polietylenu oraz polipropylenu, czy modernizacja Wytwórni Olefin II. Rafineria przerobiła 3,1% ropy naftowej więcej niż w roku poprzednim. Zostały wdrożone kolejne projekty zapewniające kontynuację rozwoju firmy, m.in. program Optima oraz kolejne etapy rozwoju sieci stacji paliw. Rozpoczęto również działalność wydobywczą mającą na celu zagwarantowanie dostępu do własnej bazy surowców. Koncern w 2005 roku otrzymał tytuł Najlepszej Rafinerii Roku w Europie Centralnej i Wschodniej, który został przyznany za strategię Grupy, jej plany rozwojowe i infrastrukturę oraz innowacyjność technologiczną.

PKN Orlen w celu wzmocnienia efektywności operacyjnej i konkurencyjności sieci detalicznej wdrożył strategię dwóch marek: w segmencie ekonomicznym – sieć stacji pod znakiem Bliska oraz w segmencie premium – sieć stacji pod znakiem Orlen. Segment ekonomiczny nastawiony został na konkurencję za pomocą ceny przy minimalnych kosztach i nakładach. Tymczasem sektor premium oferujący wysoki standard usług posiada urozmaiconą i konkurencyjną ofertę produktową, a także bogatą gamę towarów pozapaliwowych.

We wrześniu 2005 roku Koncern opracował nowe paliwo VERVA o wysokiej jakości, które było odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku. Rok 2005 był rokiem rozpoczęcia realizacji ogłoszonego w marcu „Planu rozwoju sprzedaży

detalicznej w Polsce do 2009 roku”. Kluczowymi założeniami tego planu było: wzmocnienie pozycji rynkowej PKN Orlen w obszarze detalicznym, budowa sprawnej organizacji biznesowej oraz wzrost efektywności operacyjnej.

26 maja 2006 roku PKN Orlen nabył 53,7% udziałów litewskiej rafinerii AB Mažeikių Nafta. Rafineria ta jest jedyną rafinerią na terytorium Krajów Bałtyckich (Litwy, Łotwy i Estonii), która prowadzi działalność eksportową do Europy Zachodniej i USA. W wyniku tej transakcji PKN Orlen stał się niekwestionowanym liderem w Europie Środkowo-Wschodniej.

W 2006 roku PKN Orlen poszerzył swoją ofertę produktów premium, co zostało docenione przez klientów, o czym świadczą badania marketingowe i wyniki sprzedaży. PKN Orlen, aby wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną, wprowadził do czeskiej sieci stacji paliw Benzina Plus swoją najlepszą benzynę o nazwie VERVA 100.

W czerwcu 2006 roku w rafinerii w Płocku została uruchomiona nowa instalacja Odsiarczania Benzyny Krakingowej, w wyniku czego koncern uzyskał zdolność do produkcji pełnej puli benzyn niskosiarkowych, a jego wydajność znacząco wzrosła. Również w tamtym roku została rozpoczęta budowa węzła stabilizacji frakcji oleju napędowego pozwalająca na większe możliwości zagospodarowania frakcji służącej do produkcji lekkiego oleju opałowego. Kolejną inwestycją było uruchomienie przez spółkę Orlen Asphalt największej i najnowocześniejszej instalacji służącej do produkcji asfaltów modyfikowanych w Europie. Grupa w pełni wykorzystała potencjał rynku asfaltów w Polsce, a dzięki włączeniu Orlen Asphalt do zarządzania segmentowego wyraźnie poprawiło się zaopatrzenie spółki w surowiec. W październiku, dzięki transakcji zakupu akcji czeskiej spółki Spolana a.s., został utworzony kompleks produkcyjno-handlowy, który był największym kompleksem oferującym polichlorek winylu w Europie Środkowo-Wschodniej. Transakcja ta wzmocniła pozycję rynkową segmentu chemicznego PKN Orlen.

W 2007 roku inwestycjami mającymi wzmocnić Koncern na pozycji lidera branży rafineryjnej i petrochemicznej w regionie były:

- rozpoczęcie budowy Instalacji Paraksyleny i Kwasy Tereftalowego,
- rozpoczęcie budowy Wytwórni Wodoru II,
- rozpoczęcie przygotowania do prac związanych z budową instalacji Hydroodsiarczania Olejów Napędowych VII.

Innym ważnym wydarzeniem w 2007 roku było wejście na rynek na Litwie nowej marki Orlen Lietuva oraz przywrócenie mocy produkcyjnych w litewskiej rafinerii, które zostały utracone w wyniku pożaru. Opracowany został również kompleksowy Program Tworzenia Wartości Mazeikiu Nafta, który miał na celu poprawienie funkcjonowania i wzmocnienie pozycji na Litwie.

W 2007 roku na wszystkich rynkach zrealizowano plany restrukturyzacji sieci detalicznej. W Polsce otwarto 36 nowych stacji, a zmodernizowano 139

obiektów. W listopadzie została uruchomiona pierwsza stacja paliw na Litwie Orlen Lietuva, która zastąpiła markę Ventus.

Rozwój logistyki jest również istotnym elementem wzmocnienia przewagi konkurencyjnej PKN Orlen. Jednym z największych przedsięwzięć była budowa rurociągu produktowego łączącego rafinerię w Możejkach z terminalem morskim, w celu zwiększenia wolumenów eksportowanych i obniżenia kosztów transportu.

Głównymi zadaniami realizowanymi w 2008 roku przez PKN Orlen było:

- realizacja projektu poszukiwawczo-wydobywczego na terenie basenu lubelskiego,
- rozpoczęcie projektu poszukiwawczo-wydobywczego w łotewskiej strefie ekonomicznej na szelfie Morza Bałtyckiego,
- zakończenie projektu optymalizacji wydajności instalacji Biodisla, który miał na celu eliminację „wąskich gardeł”,
- przygotowania w Rafinerii Nafty Jedlicze SA do budowy instalacji do przerobu ropy naftowej z 26 lokalnych złóż,
- rozbudowa systemu contact-center w celu poprawy jakości obsługi klientów,
- budowa terminalu ekspedycyjnego na terenie Zakładu Produkcyjnego w Płocku w wyniku czego Koncern zdobył alternatywny kanał sprzedaży.

W 2009 roku został uruchomiony projekt „Samobsługi”, w wyniku którego zwiększył się proces automatyzacji odbioru paliw na terminalach Koncernu. Na ich terenie również został przeprowadzony proces restrukturyzacji, który zmniejszył koszty ich funkcjonowania. Inną inwestycją rozpoczętą w 2009 roku była budowa rurociągu służąca do przesyłu produktów paliwowych na odcinku Ostrów Wielkopolski, a Wrocław. Rozpoczęto również inne działania w związku z tą inwestycją, m.in. rozbudowę Terminala Paliw we Wrocławiu z 12,5 tys. m<sup>3</sup> do 50 tys. m<sup>3</sup> pojemności.

W sierpniu 2009 roku został wdrożony nowy Program Kartowy BiznesTank skierowany do małych i średnich przedsiębiorstw. Karta ta była pierwsza na polskim rynku tak bardzo zaawansowaną kartą rabatową gwarantującą niskie ceny, bezpieczeństwo oraz szybką obsługę na stacjach paliw.

Najważniejszymi działaniami realizowanymi w celu zwiększania konkurencyjności przez PKN Orlen w 2010 roku było:

- projekt obejmujący działalność wydobywczą Grupy o nazwie Projekt Sieraków, który obejmował rozpoznanie oraz udokumentowanie złoża. Projekt ten prowadzony był wspólnie z PGNiG,
- projekt Lubin Shale, który był kolejnym projektem obejmującym działalność wydobywczą, realizowany był w oparciu o koncesje na Lubelszczyźnie,
- popisanie umowę z Ministerstwem Ochrony Środowiska Ukrainy dającą pozwolenie na badania tamtejszych złóż węglowodorów,
- program Base Oil Interchange mający na celu rozwój produkcji olejów wysokiej klasy olejów silnikowych,



- wzrost zdolności produkcyjnych petrochemikali w wyniku modernizacji instalacji TE II.

W czerwcu 2011 roku oddano do użytku najwydajniejszy w Europie kompleks PX/PTA oraz wprowadzono do sprzedaży nowe produkty, w wyniku czego wzrosły zyski w segmencie petrochemicznym. Dzięki realizacji projektu remontowego m.in. remontu instalacji Krakingu Katalicznego, czy instalacji hydrokrakingu w Płocku, wzmocniona została efektywność kluczowych segmentów operacyjnych. Zwiększono przerób ropy naftowej dzięki m.in. instalacji Odzysku Siarki – Claus II. Ponadto PKN Orlen konsekwentnie rozwijał swoją ofertę pozapaliwową, poszerzając ofertę punktów Stop Cafe Bistro oraz Stop Cafe.

Intensywnym okresem poszukiwania gazu był 2012 rok. W ciągu trwania kilku miesięcy PKN Orlen dokonał pięciu odwiertów w celu znalezienia złóż niekonwencjonalnych. Koncern pozyskał również nowe koncesje poszukiwawcze na terenie Mazowsza. Trwały również prace związane z poszukiwaniem gazu konwencjonalnego. Drugim obszarem działań, nad którym Grupa skupiła się w 2012 roku, był obszar energetyczny. W grudniu został podpisany kontrakt z generalnym wykonawcą na budowę bloku parowo-gazowego we Włocławku. W wyniku wykupienia przez Koncern mniejszościowych pakietów akcji Petrolotu, PKN Orlen stał się liderem na rynku paliwa lotniczego w Polsce.

W 2013 roku poprzez inwestycje w segmencie wydobywania PKN Orlen stał się koncernem o zasięgu globalnym. Grupa przejęła kanadyjskie przedsiębiorstwo wydobywcze TriOil Resources, która miała w posiadaniu produkcyjne złoża gazu i ropy w zaawansowanych technologicznie rejonach świata. Ponadto Koncern przejął unikalne know-how, które rozwinął i dostosował do lokalnych warunków panujących w obszarze wydobywania węglowodorów w tamtejszym regionie. PKN Orlen konsekwentnie również działał w obszarze poszukiwania gazu z łupków zarówno w kraju, jak i za granicą.

Kolejną inwestycją rozpoczętą przez Grupę w 2014 roku była budowa bloku gazowo-parowego w Płocku. W celu zwiększenia mocy elektrycznej i ciepłej rozpoczęto przetarg na modernizację Rafinerii Trzebinia. W celu rozwoju segmentu energetycznego i wejścia na rynek energii elektrycznej PKN Orlen zawarł Generalne Umowy Dystrybucyjne, które dały dostęp do sieci dystrybucyjnej Operatorów Systemu Dystrybucji. Koncern stał się uczestnikiem rynku w wyniku zawarcia umowy z Polską Siecią Elektroenergetyczną na usługi przesyłania energii elektrycznej<sup>22</sup>.

W 2015 roku rozpoczęła działalność jedna z kluczowych spółek Orlen Południe działająca w segmencie produkcyjnym i zajmująca się produkcją oraz sprzedażą parafin, biokomponentów, biopaliw oraz rozpuszczalników. Koncern

---

<sup>22</sup> orlen.pl, [26.05.2019].

w lutym zyskał dziesięcioletnią koncesję na obrót paliwami ciekłymi z kontrahentami z zagranicy. Ponadto PKN Orlen rozpoczął świadczenie nowej usługi, którą była „Stacja z Paczką”. Polegała ona na możliwości nadawania i odbierania przesyłek kurierskich oraz dostarczaniu e-zakupów na stacje paliw. W lipcu w sieci stacji paliw również wprowadzono możliwość płatności mobilnej BLIK. Kolejną inwestycją w 2015 roku była budowa Laboratorium Centralnego, które było jednym z najnowocześniejszych laboratoriów w Europie. W październiku rozpoczęto kolejny projekt poszukiwawczo-wydobywczy nazwany Miocen na terenie południowo-wschodniej Polski<sup>23</sup>.

W 2016 roku PKN Orlen wzmocnił swoją pozycję konkurencyjną na rynku petrochemicznym, dzięki budowie instalacji Metatezy w Płocku oraz instalacji polietylenu w Litwinowie w Czechach, w wyniku czego znacząco wzrosła produkcja propylenu. Grupa rozszerzyła swoją działalność na rynku hurtowym energii elektrycznej z rynku polskiego na rynek czeski i litewski oraz rozpoczęła sprzedaż wytwarzanej energii elektrycznej do klientów końcowych. Ponadto ciągle kontynuowała realizację szeregu projektów poszukiwawczo-wydobywczych mających na celu pozyskanie własnych źródeł gazu i ropy. Koncern pozyskał kolejne dwie koncesje poszukiwawczo-rozpoznawalne zlokalizowane w województwie małopolskim i podkarpackim. Uruchomiono również nowy system płatności mobilnych mFlota, będący pierwszym takim rozwiązaniem w Polsce, który dał możliwość płatności na stacjach paliw za paliwo bezpośrednio przy dystrybutorze<sup>24</sup>.

PKN Orlen w 2017 roku zawarł umowy na dostawę oleju napędowego i paliw z BP Europe, AMIC Polska oraz Shell Polska. Dodatkowo Grupa zawarła umowę z Polskimi Liniami Lotniczymi LOT na dostawę paliwa lotniczego JET-A1. W celu pogłębienia przerobu ropy naftowej w rafinerii w Płocku Koncern kupił Licencje i Projekt Bazowy budowy instalacji Visbrakingu, która pozwoli uzyskać większą ilość paliw z baryłki ropy. W czerwcu 2017 roku, w celu rozwoju oferty dla klientów stacji Orlen, rozpoczęto współpracę z Traficar. Oferta ta zawiera możliwość wypożyczenia i pozostawienia samochodu na wybranych stacjach Grupy. Ponadto w kwietniu PKN Orlen wszedł na czeski rynek paliw lotniczych<sup>25</sup>.

Wykres 4 przedstawia jak kształtowała się ilość stacji PKN Orlen, zarówno pod marką Orlen, jak i Bliska. Jak można zauważyć, Koncern od 2012 roku znacząco zaczął redukować ilość stacji ekonomicznych Bliska. W lokalizacjach dotychczasowo zlikwidowanych stacji znalazły się stacje pod znakiem Orlen, których liczba w ostatnich latach wzrasta. Liczba stacji PKN Orlen pod koniec 2018 roku

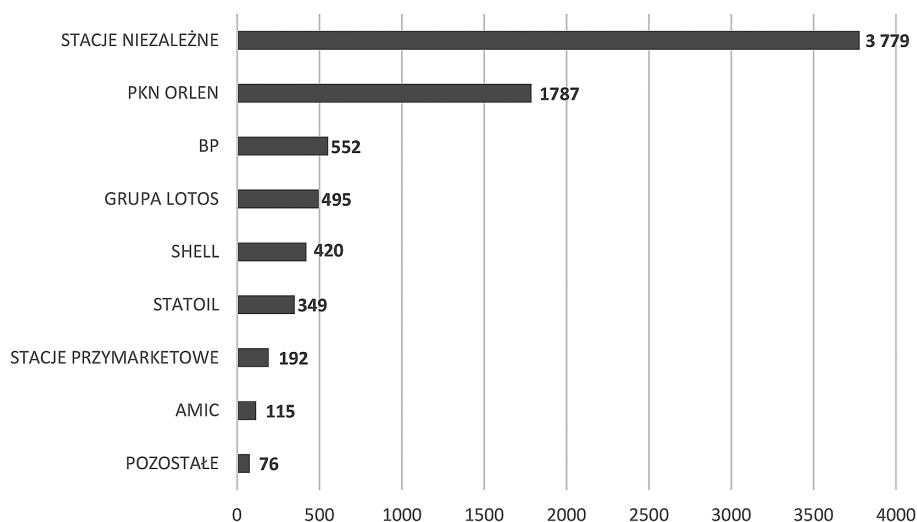
---

<sup>23</sup> raportzintegrowany2015.orlen.pl, [26.05.2019].

<sup>24</sup> raportzintegrowany2016.orlen.pl, [26.05.2019].

<sup>25</sup> raportzintegrowany2017.orlen.pl, [26.05.2019].

wynosiła 1787 stacji, co stanowiło 23% wszystkich stacji w Polsce. Ponadto Grupa na koniec 2018 roku posiadała 582 stacji w Niemczech, 409 w Czechach oraz 25 na Litwie. Dodatkowo intensywnie rozwijana jest oferta pozapaliwowa na stacjach w ostatnich latach. Grupa posiada 1250 punktów Stop Cafe i Stop Cafe Bistro w całej Polsce, 100 punktów w Czechach oraz 25 na Litwie.



Wykres 4: Liczba stacji paliw Grupy PKN Orlen w latach 2006–2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie pophin.pl, [26.05.2019].

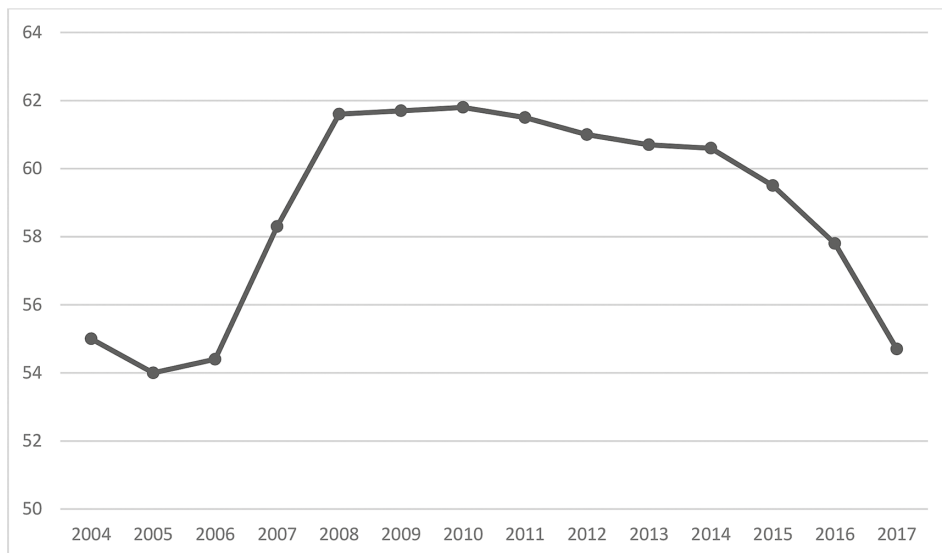
Wykres 5 przedstawia jak kształtował się udział PKN Orlen w krajowym rynku paliw w latach od 2004 do 2017 roku. PKN Orlen jest liderem na polskim rynku paliw oraz ma zagwarantowaną mocną pozycję do dalszego rozwoju. Dzięki realizacji dotychczasowych strategii Koncern jest dziś w najlepszej sytuacji w historii. Jednocześnie Grupa osiąga rekordowe wyniki finansowe i prowadzi działania wzmacniające jej pozycję konkurencyjną w długiej perspektywie. PKN Orlen silnie stawia zarówno na rozwój obecnie posiadanych aktywów, jak i wzrost innowacyjności.

Najważniejszymi projektami rozwojowymi rozpoczętymi w 2018 roku jest m.in.

- proces przejęcia Grupy Lotos,
- przygotowanie do budowy farm wiatrowych na morzu,
- uruchomienie programu rozwoju petrochemii,
- rozpoczęcie procesu dostosowania stacji paliw do dystrybucji paliw alternatywnych.

Równocześnie PKN Orlen dąży do wzmocnienia swojej pozycji na rynkach zagranicznych. W 2018 roku zrealizował transakcję wykupu 100% akcji czeskie-

go Unipetrolu oraz rozpoczął działania mające na celu optymalizację logistyki na Litwie.



Wykres 5: Udział w rynku paliw Grupy PKN Orlen w latach 2004–2017 [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie orlen.pl, [26.05.2019].

Strategia na lata 2017–2022 zakłada wzmocnienie pozycji rynkowej Grupy PKN Orlen, wykorzystanie zintegrowanego łańcucha wartości, orientację na klienta, kontynuację działań w segmencie wydobywania oraz wzrost roli petrochemii. Ważnym elementem tej strategii są również innowacje. Wizja rozwoju PKN Orlen mieści się w globalnych trendach w zakresie rozwoju technologii, wykorzystania źródeł energii oraz procesów społecznych wpływających na nowe oczekiwania i zachowania klientów<sup>26</sup>.

#### 4.2. Grupa Lotos

Decyzję o budowie rafinerii w Gdańsku podjęto 7 marca 1971 roku. Przez kolejne cztery lata na obszarze 220 ha wybudowano nowoczesny zakład, który miał dostarczać oleje i paliwa dla polskiej gospodarki. Pierwsza dostawa ropy naftowej miała miejsce w lipcu 1975 roku, a pierwsze produkty rafinerii, takie jak benzyna, nafta i oleje napędowe, zostały wyprodukowane w grudniu 1975 roku. W kolejnych latach skupiono się na rozwoju rafinerii i dokonano następujących działań, ukazujących rozwój i ewolucję działalności przedsiębiorstwa:

<sup>26</sup> orlen.pl, [26.05.2019].

- lipiec 1976 roku – zmiana nazwy na Gdańskie Zakłady Rafineryjne,
- październik 1977 roku – rozpoczęcie produkcji olejów silnikowych,
- 1980 rok – uruchomienie produkcji asfaltów przemysłowych,
- 1988 rok – rozpoczęcie produkcji paliwa lotniczego JET A1,
- sierpień 1990 roku – rozpoczęcie wytwarzania oleju Lotos, od którego pochodzi nazwa dzisiejsza nazwa Grupa Lotos,
- 18 września 1991 roku – zakład przekształcił się w spółkę akcyjną Rafineria Gdańska S.A.
- kwiecień 1992 roku – otwarcie pierwszej stacji paliw w Redzie,
- 1996 rok – otrzymanie certyfikatu ISO 9002 i wdrożenie Systemu Zapewniania Jakości,
- 1997 rok – podwyższenie mocy przerobowej do 3,5 mln ton ropy na rok
- 1999 rok – wdrożenie normy ISO 14001, czyli systemu zarządzania środowiskiem i zwiększenie mocy przerobowych rafinerii do 4,5 mln ton
- 2003 rok – zmiana nazwy na Grupa Lotos S.A., rozpoczęcie działalności spółek: Lotos Kolej, Lotos Oil, Lotos Serwis, Lotos Lab, otrzymanie certyfikatu Zintegrowanego Systemu Zarządzania,
- 2004 rok – rozpoczęcie działalności Lotos Straż, Lotos Asfalt i uruchomienie pierwszej pływającej stacji Lotos,
- 2005 rok – zakup akcji 3 rafinerii południowych oraz Petrobalticu, zwiększenie mocy przerobowych do 6 mln ton ropy, przejęcie stacji Slovnaftu i Esso w Polsce, dołączenie do indeksu WIG20<sup>27</sup>.

9 czerwca 2005 roku Grupa Lotos weszła na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie, co dało jej dostęp do nowych źródeł finansowania rozwoju przedsiębiorstwa. Na podstawie Prospektu Emisyjnego dokonano emisji 78 700 000 akcji zwykłych serii A o wartości nominalnej 1 zł każda i 35 000 000 akcji serii B o takiej samej wartości nominalnej. Cenę emisyjną wynosiła 29 zł. Po rozpoczęciu notowań cena akcji wzrosła o 10,34% i osiągnęła poziom 32 zł na dzień debiutu giełdowego spółki.

W wyniku tej emisji Grupa Lotos uzyskała 1 015 000 tys. zł. Spółka przeznaczyła zdobyte środki na zakup akcji następujących spółek: Petrobalticu S.A. (69%), Rafinerii Nafty Glimar S.A. (91,54%), Rafinerii Czechowice S.A. (80,04%) oraz Rafinerii Jasło S.A. (80,01%). Przejęcia te pozwoliły na stworzenie baz magazynowo-dystrybucyjnych oraz dostęp do własnego źródła zaopatrzenia<sup>28</sup>.

Kolejnym celem do osiągnięcia wskazanym w Prospekcie Emisyjnym była realizacja Programu Kompleksowego Rozwoju Technicznego, który w 2007 roku zmienił nazwę na Program 10+. Był to największy od 20 lat proces inwestycyjny

---

<sup>27</sup> lotos.pl

<sup>28</sup> 2010.raportroczny.lotos.pl

rafinerii, który zakończył się w 2011 roku. Program ten miał na celu stworzenie możliwości odzyskania ciężkich frakcji przerobu ropy naftowej, które później można było przetworzyć na produkty paliwowe. Dzięki temu Grupa Lotos zwiększyła efektywność swoich instalacji, uzyskała wyższy stopień konwersji przerobu ropy naftowej, zwiększyła swoje moce przerobowe o 75% oraz zwiększyła produkcję oleju napędowego i paliw lotniczych do 5,5 mln ton z 2,6 mln ton. Grupa umocniła swoją pozycję konkurencyjną wprowadzając na rynek większą ilość wysokiej jakości produktów naftowych pochodzących z własnych źródeł.

Kolejnym programem współfinansowanym ze środków z emisji i mającym na celu poprawienie pozycji konkurencyjnej Grupy Lotos był projekt PROSTA. Projekt ten zakładał rozbudowę sieci stacji zarówno własnych, jak i sieci stacji partnerskich. W ramach tego projektu Grupa przejęła dwie istniejące sieci stacji – Slovnaft (39 stacji paliw) i Esso (33 stacje paliw)<sup>29</sup>.

Dzięki emisji w 2005 roku Grupa Lotos zmniejszyła dystans do swojego największego konkurenta, czyli PKN Orlen, którego roczny przerób ropy naftowej wynosił 12 mln ton. Grupa Lotos w wyniku inwestycji w rozwój technologiczny i zakupu Rafinerii Południowych zwiększyła swoje roczne moce przerobowe z 4,5 mln ton do 6 mln ton.

W kolejnych latach Grupa Lotos dokonała następujących działań zorientowanych na podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa:

- 2006 rok – rozpoczęcie działalności Lotos Czechowice i Lotos Jasło,
- 2007 rok – powstanie spółki Lotos Exploration and Production Norge AS, rozpoczęcie sprzedaży paliw premium Lotos Dynamic,
- 2008 rok – rozpoczęcie programu premiowego Lotos Navigator, otwarcie fabryki FAME w Czechowicach-Dziedzicach<sup>30</sup>.

W 2009 roku Grupa Lotos podwyższyła swój kapitał zakładowy w wyniku emisji 16 173 362 akcji zwykłych serii C po cenie emisyjnej 22,07 zł. Akcje te zostały zaofiarowane Skarbowi Państwa na drodze prywatnej subskrypcji, który to przekazał Grupie Lotos akcje spółki Lotos Czechowice S.A., Lotos Jasło S.A. oraz Petrobaltic S.A. W 2009 roku Grupa Lotos, również:

- nabyła 26 obiektów w ramach swojej sieci stacji paliw,
- rozpoczęła budowę trzech Miejsc Obsługi Podróżnych,
- zakończyła budowę bazy magazynowej paliwa lotniczego w Gdańskim Porcie Lotniczym im. Lecha Wałęsy,
- poprawiła warunki BHP i zwiększyła wydajność produkcji dzięki zakończonej budowie instalacji służącej do wytwarzania sprężonego powietrza technologicznego,

---

<sup>29</sup> inwestor.lotos.pl

<sup>30</sup> 2008.raportroczny.lotos.pl, [18.05.2019].

- w wyniku zakończenia instalacji mieszalników w Jaśle, Grupa Lotos poszerzyła swoją ofertę asfaltów drogowych<sup>31</sup>.

W 2010 roku w wyniku sukcesywnie zakończonego Programu 10+ Grupa Lotos zwiększyła swoje roczne zdolności przerobowe rafinerii z 6 do 10,5 mln ton. Program ten zapewnił Grupie stabilną pozycję na rynku oraz wzrost wartości dla interesariuszy. Inwestycja zwiększyła zysk spółki, zwłaszcza na takich produktach, jak olej napędowy i paliwo lotnicze. Nowe instalacje umożliwiły koncernowi przerób różnorodnych gatunków ropy naftowej, co przełożyło się na większą elastyczność i możliwość dostosowania się do zmian zachodzących na rynku. Następstwem zrealizowanej inwestycji był wzrost zysku operacyjnego o 82% w porównaniu z rokiem 2009. Również wysokie były przychody ze sprzedaży, które w porównaniu do roku poprzedniego wzrosły o 37,4% w efekcie zwiększonej sprzedaży, a także korzystnych notowań na rynkach światowych cen ropy naftowej.

Poza Programem 10+ w 2010 roku Grupa Lotos realizowała inne przedsięwzięcia mające na celu podniesienie efektywności, sprawności technicznej posiadanych aktywów i bezpieczeństwa oraz zmniejszenie oddziaływania na środowisko naturalne. Najważniejszymi inwestycjami były:

- budowa nalewaka oleju napędowego, który zwiększył zdolności nalewcze oleju napędowego do 2,6 mln ton rocznie,
- wymiana palników na niskoemisyjne w kotłach elektrociepłowni, co przyczyniło się do zwiększenia dostępności pary potrzebnych do instalacji produkcyjnych,
- hermetyzacja zbiorników oczyszczalni ścieków zmniejszające uciążliwe zapachy dla środowiska,
- modernizacja baz paliw w Piotrkowie Trybunalskim i Rypinie, w ramach której wybudowano instalację służącą do odzysku opar z benzyn<sup>32</sup>.

W 2011 roku Grupa Lotos otworzyła 63 nowe stacje. W lipcu została otwarta pierwsza stacja Lotos Optima. Udział w krajowym rynku paliw osiągnął poziom 33,5%, co było wyższym wynikiem niż minimalny poziom wyznaczony w strategii. Grupa uzyskała 10% udziału w krajowym rynku detalicznym jeszcze przed zakończeniem okresu objętego strategią oraz utrzymała pozycję lidera na krajowym rynku olejów smarowych. Grupa Lotos w styczniu przejęła litewską spółkę AB Geonaf-ta, zajmująca się poszukiwaniem i wydobywaniem ropy naftowej na terenie Litwy<sup>33</sup>.

2012 rok był kolejnym rokiem rekordowym dla Grupy Lotos, jeżeli chodzi o przerób ropy naftowej, który wyniósł 9,67 mln ton, co było wykorzystaniem w 92% zdolności przerobowych rafinerii. Grupa Lotos za pośrednictwem Lotos

---

<sup>31</sup> 2009.raportroczny.lotos.pl, [18.05.2019].

<sup>32</sup> 2010.raportroczny.lotos.pl, [18.05.2019].

<sup>33</sup> 2011.raportroczny.lotos.pl, [22.05.2019].

Petrobaltic przejęła pełną kontrolę nad spółką UAB Manifoldas zajmująca się poszukiwaniem oraz wydobywaniem ropy naftowej na terenie Litwy. Znaczącymi inwestycjami, zwiększającymi konkurencyjność Grupy Lotos, dokonanymi w 2012 roku również było:

- doprowadzenie gazu ziemnego do rafinerii i całkowite przejście na ten sposób zasilania, co dało wymierne korzyści ekonomiczne i środowiskowe. W wyniku tej inwestycji Grupa zwiększyła trzykrotnie dostawy LPG na rynek i zmniejszyła swoje negatywne oddziaływanie na środowisko,
- budowa w gdańskiej rafinerii instalacji wydzielenia ksyletów. W wyniku tej inwestycji Grupa sprzedaje nowy produkt – ksylen, który jest surowcem do procesów petrochemicznych oraz stanowi rozpuszczalnik do lakierów i farb. Również Grupa dzięki temu produktowi zmniejszyła swoje koszty operacyjne, ponieważ w ten sposób zredukowała zawartość szkodliwych związków aromatycznych w swoich benzynach<sup>34</sup>.

Wiosną 2013 roku najważniejszym wydarzeniem w rafinerii był postój remontowy, który miał na celu przywrócenie całkowitej sprawności urządzeń rafineryjnych. Postój ten wykorzystano do zrealizowania następujących inwestycji:

- modernizacji instalacji służącej do rozdziału gazów płynnych, w wyniku której zwiększono zdolność przerobową i podniesiono jakość strumieni gazów płynnych,
- modernizacji instalacji rozdziału benzyny i hydroodsiarczania, dzięki czemu zwiększono możliwości przerobu benzyny i podniesiono efektywność całego procesu,
- uruchomienie instalacji służącej do odzysku gazów zrzutowych, której bezpośrednim efektem była poprawa efektywności energetycznej, poprawa wizerunku firmy i zmniejszenie obciążenia środowiska (hałas, emisja CO<sub>2</sub>),
- wymiana wyeksploatowanych pieców w wyniku czego uzyskano lepsze efekty produkcyjne<sup>35</sup>.

W 2014 roku Grupa Lotos dokonała kolejnej emisji akcji na GPW, w wyniku której wyemitowano 55 000 000 akcji zwykłych na okaziciela serii D. Cenę emisyjną akcji ustalono na poziomie 18,10 zł za akcje. Emisja ta była największą emisją na GPW w 2014 roku, za co Grupa Lotos została nagrodzona. Środki pozyskane z emisji zostały przeznaczone na Projekt EFRA oraz zagospodarowanie złóż gazowych na Bałtyku.

Na Projekt EFRA przeznaczono połowę środków pozyskanych z emisji. Projekt ten miał na celu wdrożenie zaawansowanych rozwiązań przerobu ropy naftowej w rafinerii w Gdańsku. Dzięki temu osiągnięto wyższy stopień konwersji ropy,

---

<sup>34</sup> 2012.raportroczny.lotos.pl, [22.05.2019].

<sup>35</sup> 2013.raportroczny.lotos.pl, [22.05.2019].



a tym samym zwiększyła się konkurencyjność rafinerii na rynku. Nowe instalacje przyczyniły się również do wzrostu marży na przerobie baryłki surowca o 2 dolary.

Z pozostałej części środków sfinansowano poszukiwania złóż gazowych na Bałtyku i jego wydobywanie z dna morza, jak również Grupa Lotos przejęła koncesje wydobywcze na szelfie Morza Norweskiego. W wyniku tych inwestycji Grupa w 2014 roku podwoiła potencjał wydobywczy węglowodorów.<sup>36</sup>

W maju 2015 roku Grupa Lotos rozpoczęła realizację Projektu EFRA, który był największą inwestycją przemysłową realizowaną na Pomorzu o wartości 2,3 mld zł. Sukcesywna realizacja projektu zapewniła dodatkowych 900 tys. ton wysokomarżowych produktów rocznie, głównie paliwa lotniczego i oleju napędowego.

Jednak, zanim powstała nowa wytwórnia wodoru w ramach Projektu EFRA we wrześniu 2015 roku Grupa Lotos rozpoczęła budowę Węzła Odzysku Wodoru, który zwiększył dostępność wodoru w gdańskiej rafinerii blisko o 1 t/h.

30 grudnia 2015 roku Grupa kupiła pakiet aktywów na polu Sleipner, który zlokalizowany jest w centralnej części Morza Północnego. Jest to drugi co do wielkości obszar na Morzu Północnym, który ma strategiczne znaczenie w eksporcie gazu z Norwegii do Wielkiej Brytanii i Europy kontynentalnej.<sup>37</sup>

W 2016 roku został uruchomiony kolejny projekt o nazwie Utgard, który ma na celu zagospodarowanie nowego złoża w Norwegii i rozpoczęcie wydobywania węglowodorów na przełomie lat 2019 i 2020. Dodatkowo w styczniu 2017 roku Grupa Lotos pozyskała 5 nowych koncesji na wydobywanie gazu na Norweskim Szelfie Kontynentalnym. Kolejnym projektem realizowanym przez Grupę jest Projekt UCOPure, który zakłada zwiększenie wartości marży poprzez uzyskanie nowej i innowacyjnej technologii zwiększającej jakość produktów rafineryjnych.<sup>38</sup> W 2017 roku przeorganizowano swoją działalność wydobywczej Grupy. Do działania została powołana nowa spółka Lotos Upstream, która przejęła działalność poszukiwawczą i wydobywczą od Lotos Petrobaltic, który od tego czasu zajął się świadczeniem usług dla firm wydobywczych.

Grupa Lotos rozpoczęła ujednolicanie wizerunku swojej sieci stacji paliw krajowych oraz optymalizację jakości usług. Grupa uzyskała najwyższy wynik w rankingu ogólnej satysfakcji klientów sieci stacji paliw krajowych wśród konkurencji. Równocześnie rozwijana jest oferta pozapaliwowa, m.in. gastronomia, usług dodatkowych, takich jak myjnie czy wypożyczalnie przyczep oraz otwieranie punktów sprzedaży Subway. W 2017 roku wprowadzane innowacje głównie skupiały się na wdrażaniu nowych modeli współpracy ze start-upami i jednostkami badawczymi<sup>39</sup>.

---

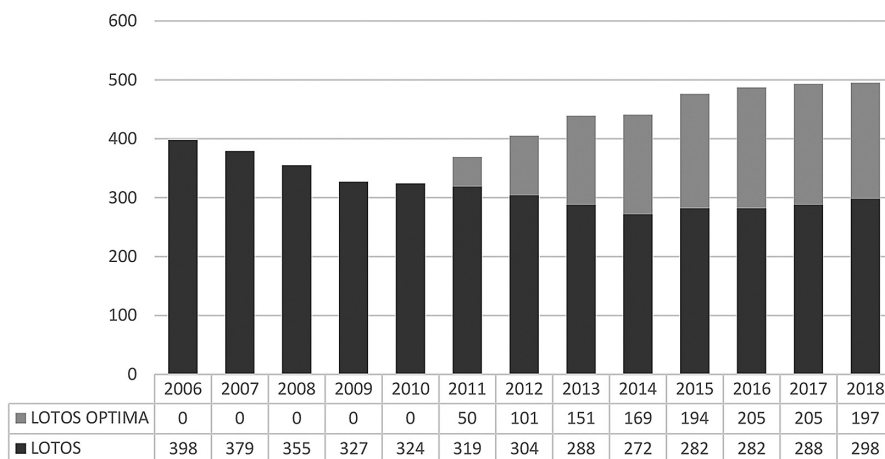
<sup>36</sup> 2014.raportroczny.lotos.pl, [22.05.2019].

<sup>37</sup> 2015.raportroczny.lotos.pl, [22.05.2019].

<sup>38</sup> 2016.raportroczny.lotos.pl, [22.05.2019].

<sup>39</sup> 2016.raportroczny.lotos.pl, [22.05.2019].

Wykres 6 pokazuje, jak zmieniała się liczba stacji paliw Grupy Lotos na przestrzeni lat 2006–2018. Można zauważyć, że ogólna liczba stacji paliw wzrasta. Od 2011 roku dynamicznie rozwija się sieć stacji paliw pod znakiem Lotos Optima. Grupa Lotos jest trzecim podmiotem co do ilości posiadanych stacji paliw na rynku w Polsce. Na koniec 2018 roku Grupa Lotos posiadała 495 stacji paliw, z czego 197 z logiem Lotos Optima.



Wykres 6: Liczba stacji paliw Grupy Lotos w latach 2006–2018

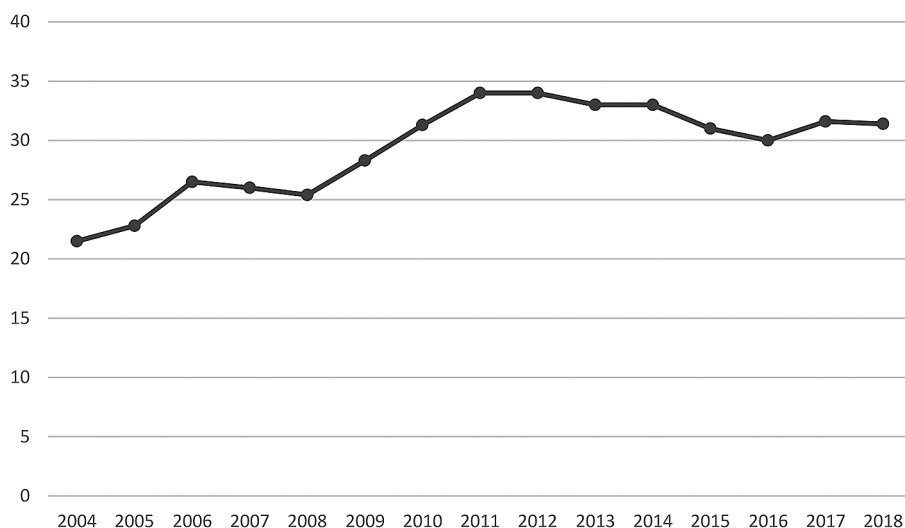
Źródło: opracowanie własne na podstawie lotos.pl, [22.05.2019].

Wykres 7 pokazuje z kolei jak kształtował się udział Grupy Lotos w krajowym rynku paliw płynnych od 2004 do 2018 roku. Jej udział w rynku na przestrzeni lat wzrósł. Grupa na koniec 2018 roku osiągnęła 31,4% udziałów w rynku. Największy udział w sprzedaży, jak co roku, miał olej napędowy. Jego sprzedaż stanowiła 46,8% sprzedaży ogółem. Drugim produktem, co do wielkości sprzedaży, były benzyny, które osiągnęły udział w ogólnej sprzedaży na poziomie 14,3%. Na trzeciej pozycji, z 10% udziałem w sprzedaży, były produkty ciężkie.

Grupa Lotos uznaje swoje projekty innowacyjne za stałą część wszystkich wdrażanych inwestycji. Opiera się ona na założeniu, że w branży rafineryjnej jest wiele wzorców działalności innowacyjnej. Każda spółka z Grupy poszukuje indywidualnej drogi budowania konkurencyjności. Grupa Lotos przyjmuje, że projekty innowacyjne zwiększają jej konkurencyjność. Z tego powodu tworzenie i wdrażanie innowacji jest jednym z pięciu celów jej strategii przyjętej na lata 2017–2022.

Strategia na lata 2017–2022 opiera się na stabilizacji i rozwoju kluczowych obszarów działalności z jednoczesnym wsparciem procesu wdrażania innowacji. W pierwszym etapie założono za cel stabilizację sytuacji ekonomicznej, redukcja

zadłużenia, dokończenie rozpoczętych inwestycji – zagospodarowania złoża B8 na Bałtyku oraz Projektu EFRA. W drugim etapie Grupa przewiduje wdrożenie nowego projektu inwestycyjnego wspartego najlepszymi projektami rozwojowymi, rozbudowę portfela aktywów wydobywczych, jak i dalszy rozwój sieci stacji oraz realizację innowacyjnych przedsięwzięć budujących jej przewagę konkurencyjną na rynku.



Wykres 7: Udział Grupy Lotos w krajowym rynku paliw płynnych w latach 2004–2018 [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie lotos.pl, [22.05.2019].

Grupa Lotos ma na celu osiągnięcie w perspektywie długookresowej pozycji:

- dostawcy wyspecjalizowanych usług serwisowych i logistycznych,
- zintegrowanego pionowo producenta wysokiej jakości paliw i produktów chemicznych,
- lidera wdrażania innowacji w obszarze działalności podstawowej<sup>40</sup>.

## 5. Zakończenie

Konkurencja jest nieodłącznym elementem, który towarzyszy działalności gospodarczej przedsiębiorstwa niezależnie od sektora, w którym działa. Jest ona mechanizmem regulującym rynek dóbr i usług oraz stanowi podstawową siłę napędzającą przedsiębiorstwo do osiągnięcia założonych celów. Konkurencyjne przedsiębiorstwo, aby móc się rozwijać, musi być gotowe i zdolne do przystosowania się do zmian zachodzących na rynku.

<sup>40</sup> inwestor.lotos.pl, [22.05.2019].

Współczesne koncepcje tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa kładą szczególny nacisk na umiejętne zarządzanie zasobami niematerialnymi, w tym w szczególności wiedzą. Zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej daje dostęp do rzadkich zasobów, dostępnych wyłącznie dla wąskiej grupy konkurentów, które ciężko zastąpić jakimś substytutem. Jednakże utrzymanie przewagi w długim czasie wymaga ciągłego udoskonalania procesów, podnoszenia jakości produktów oraz świadczonych usług, czy wprowadzania innowacji. Konkurencyjność nie powstaje automatycznie i spontanicznie, a jest wynikiem wielu działań. Przedsiębiorstwo, aby przetrwać na rynku, musi śledzić bieżącą sytuację i przewidywać przyszłe zdarzenia, aby móc odpowiednio szybko reagować.

Transformacja gospodarki polskiej zmusiła rodzime przedsiębiorstwa do dostosowania się do nowej rzeczywistości. W celu rozwoju przedsiębiorstw oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej powstały grupy kapitałowe. Działalność w grupach kapitałowych pozwala na skuteczniejszą walkę z przedsiębiorstwami z krajów wysokorozwiniętych, które inwestują oraz oferują swoje towary i usługi w Polsce. Udział w grupie również pozwala na skuteczniejsze działania poszczególnych podmiotów oraz prowadzi do wzrostu potencjału gospodarczego całej grupy. Funkcjonowanie w ramach grupy daje możliwość lepszego wykorzystania wszystkich zasobów poszczególnych podmiotów, które wchodzi w jej skład. Tworzenie grup kapitałowych pozwala na uzyskanie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz zwiększenie udziałów w rynku.

W sektorze paliw w Polsce działają zarówno przedsiębiorstwa polskie, jak i zagraniczne. W 2018 roku dokonano dokładnego określenia rynku w wyniku nowelizacji prawa energetycznego. Największy udział w rynku mają koncerny krajowe, które posiadają 29% ogólnej liczby stacji paliw w Polsce. Do koncernów zagranicznych należy 20% stacji, a pozostałe 51% należy do sieci niezależnych, stacji paliw przy hipermarketach oraz pozostałych operatorów niezależnych.

Niewątpliwym liderem rynku paliw jest Grupa PKN Orlen, która posiada ok. 60% udziałów w polskim rynku sprzedaży detalicznej i hurtowej produktów paliwowych. Koncern ten, posiadający tytuł najcenniejszej polskiej marki, jest międzynarodową grupą kapitałową działającą nie tylko na polskim rynku, ale również niemieckim, czeskim, litewskim i kanadyjskim. Grupa ta składa się z 69 spółek, które efektywnie ze sobą współpracują.

Drugim co do wielkości producentem paliw działającym na polskim rynku, jest Grupa Lotos. W jej skład wchodzi 16 spółek, a Grupa posiada ok. 30% udziałów w rynku. Poza rynkiem polskim, działa również na rynku czeskim i litewskim.

Grupy te konkurują ze sobą w trzech segmentach: wydobywania, produkcji i sprzedaży. W większości dziedzin tej branży liderem jest PKN Orlen, jednak Lotos też ma obszary, w których jest liderem, jak np. produkcja asfaltów. Dzięki

konsekwentnie realizowanym strategią obie grupy mogą skutecznie konkurować na rynku oraz zapewniają sobie mocne pozycje konkurencyjne, które w powiązaniu z dużym potencjałem konkurencyjnym dają im możliwość dalszego rozwoju. Również wdrażane inwestycje są główną siłą napędową rozwoju przedsiębiorstw oraz uzyskania wysokiej konkurencyjności.

## Literatura

1. Bartkowiak P., Jaki A., Kaczmarek J., *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w procesie restrukturyzacji i kreowania wartości przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 2018, nr 2.
2. Bednarz J., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
3. Czerniachowicz B., *Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w podejściu zasobowym na podstawie firmy „A”*, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki w XXI wieku, Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego, 2012 nr 25.
4. Flak O., Głód G., *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa 2012.
5. Flak O., Głód G., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
6. Gorynia M. (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002.
7. Gorzelany-Dziadkowiec M., *Analiza konkurencyjności organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
8. Igielski M., *Budowa przewagi konkurencyjnej przez współczesne przedsiębiorstwa w nowych realiach gospodarczych*, Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego, 2017, nr 47/3.
9. Leśniewski M.A., *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2015.
10. Okręglić A., Okręglić M., *Bariery rozwoju rynku paliwowego w Polsce. /W:/ Funkcjonowanie gospodarki polskiej w warunkach integracji i globalizacji*, red. naukowej: D. Kopycińska, Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2005.
11. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Helion, Gliwice 2006.
12. *Przemysł i handel naftowy*, Raport 2018, POPIHN.
13. Roszyk-Kowalska G., *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. /W:/ Wybory strategiczne firm: nowe instrumenty analizy i wdrażanie*, red. naukowa: P. Płoszajski, G. Betza, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006.
14. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
15. Stawasz E., Głodek P., Łobacz K., Niedzielski P., *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.

16. *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. naukowy: M. Strużycki, Difin, Warszawa 2004.
17. Zieliński Z., *Problemy wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.

### **Źródła internetowe**

1. analizarynku.eu., [03.04.2019].
2. pophin.pl, [13.05.2019].
3. 2008.raportroczny.lotos.pl, [18.05.2019].
4. 2009.raportroczny.lotos.pl, [18.05.2019].
5. 2010.raportroczny.lotos.pl, [18.05.2019].
6. 2011.raportroczny.lotos.pl, [22.05.2019].
7. 2012.raportroczny.lotos.pl, [22.05.2019].
8. 2013.raportroczny.lotos.pl, [22.05.2019].
9. 2014.raportroczny.lotos.pl, [22.05.2019].
10. 2015.raportroczny.lotos.pl, [22.05.2019].
11. 2016.raportroczny.lotos.pl, [22.05.2019].
12. raportroczny.lotos.pl, [22.05.2019].
13. inwestor.lotos.pl, [22.05.2019].
14. lotos.pl, [23.05.2019].
15. orlen.pl, [26.05.2019].
16. raportzintegrowany2015.orlen.pl, [26.05.2019].
17. raportzintegrowany2016.orlen.pl, [26.05.2019].
18. raportzintegrowany2017.orlen.pl, [26.05.2019].
19. orlen.pl, [26.05.2019].

## **COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES FROM THE FUEL SECTOR IN POLAND**

### **SUMMARY**

---

Competitiveness is a complex and diverse concept. It derives from competition and is also closely related to the organizations' ability to effectively and efficiently implement and harmonize the goals of their stakeholders. Competitiveness, is the ability to achieve and maintain a competitive advantage. This potential, ability and capacity of the enterprise to compete with other companies in the same sector and to oppose competitors. Therefore, the aim of this study is to present the essence and dimensions of the enterprise competitiveness together with an exemplification of the research problem being undertaken based on selected enterprises belonging to the fuel sector in Poland. As the objects of empirical analysis, two largest capital groups operating within this sector were selected: the PKN Orlen Group and the Lotos Group. These are enterprises characterized by an established competitive position and high competitive potential.

---



**Piotr Bartkowiak**

Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Magdalena Bloch**

Mzuri Sp. z o.o.

# REAL ESTATE INVESTMENT TRUST JAKO NOWY PRODUKT INWESTYCYJNY NA KONKURENCYJNYM RYNKU NIERUCHOMOŚCI W POLSCE

## STRESZCZENIE

Polska gospodarka jest jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się gospodarek w Unii Europejskiej. Dzięki ubiegłorocznemu awansowi w ratingu FTSE Russell Polska znalazła się w gronie najbardziej rozwiniętych gospodarek świata. Dobra kondycja gospodarki przekłada się również na wzrost dynamiki rynku nieruchomości. W ostatnich latach zaobserwować można zwiększenie podaży we wszystkich segmentach nieruchomości, a szczególnie na rynku mieszkaniowym.

Obecna forma funduszy inwestujących w nieruchomości nie stwarza odpowiednich ram do rozwoju tego rynku, głównie ze względu na ich małą atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów. Rozwiązania należy więc szukać w stworzeniu nowej konkurencyjnej formy, jaką mogą być fundusze inwestujące w najem nieruchomości.

## 1. Wprowadzenie

Rynek nieruchomości stanowi część rynku kapitałowego, na którym można dokonać licznych inwestycji bezpośrednich (takich jak faktyczny zakup danej nieruchomości) lub pośrednich (np. nabycie papierów wartościowych podmiotów, których działalność związana jest z nieruchomościami). Dostępność różnorodnych form lokowania kapitału ściśle związana jest z rozwojem nie tylko samego rynku nieruchomości kraju, ale również z jego sytuacją gospodarczą, postępem sektora finansowego czy koniunkturą budowlaną.

Polski rynek nieruchomości jest rynkiem młodym, rozwijającym się i charakteryzującym się mniejszą konkurencyjnością pod względem oferowanych produktów w stosunku do innych rynków europejskich. W Polsce prócz klasycznych



inwestycji rzeczowych, do jakich należy zakup nieruchomości i czerpanie pasywnych dochodów w postaci czynszu, można zainwestować na rynku nieruchomości w sposób pośredni, dokonując nabycia akcji spółek związanych z nieruchomościami lub certyfikatów inwestycyjnych funduszy inwestujących w nieruchomości. Rynek funduszy nieruchomości nie cieszy się jednak dużym zainteresowaniem wśród inwestorów między innymi ze względu na wymóg dysponowania wysokim kapitałem. W państwach takich, jak Hiszpania, Węgry czy Francja, funkcjonuje instrument finansowy Real Estate Investment Trust, posiadający formę spółki lub funduszu notowanego na giełdzie i inwestującego w nieruchomości. Podmiot ten cechuje się specjalnym statusem podatkowym, dzięki czemu jego akcjonariusze mogą osiągnąć wyższe stopy zwrotu. Niestety instrument ten nie funkcjonuje jeszcze na polskim rynku kapitałowym, choć o jego wprowadzeniu mówi się już od kilku lat.

Celem opracowania jest analiza możliwości oraz skutków wprowadzenia Firm Inwestujących w Najem Nieruchomości (FINN) w Polsce, a także porównanie proponowanych rozwiązań z podobnymi rozwiązaniami funkcjonującymi w innych państwach Unii Europejskiej oraz w Stanach Zjednoczonych. Do weryfikacji celu ogólnego przyjęto następujące cele szczegółowe:

- analiza możliwości inwestycyjnych na rynku nieruchomości,
- porównanie funduszy typu REIT na rynku europejskim i amerykańskim,
- określenie najważniejszych czynników wpływających na rozwój polskiego rynku nieruchomości,
- analiza ram prawno-organizacyjnych wymaganych przy wprowadzeniu struktury REIT na polski rynek kapitałowy.

## 2. Nieruchomość, jako przedmiot inwestycji i związane z tym ryzyko

Inwestycje są jednym z czynników wpływających na rozwój gospodarczy. Na rynku można wyróżnić wiele form inwestowania, różniących się od siebie poziomem ryzyka. Biorąc pod uwagę cel inwestowania wyróżnia się dwa podstawowe ujęcia inwestycji: finansowe oraz rzeczowe.<sup>1</sup> Celem inwestycji finansowych (kapitałowych) jest osiągnięcie dochodów w postaci dywidend, odsetek, a także zwiększenie wartości rynkowej kapitału. Na rynku nieruchomości sprowadza się to do nabywania udziałów w funduszach nieruchomości, a także zakupie akcji spółek notowanych na giełdzie, których działalność ściśle związana jest z rynkiem nieruchomości.

Inwestycje rzeczowe natomiast tworzą majątek rzeczowy, do którego zalicza się wartości niematerialne i prawne, metale szlachetne, dzieła sztuki, maszyny i urządzenia, przedmioty kolekcjonerskie, budynki czy budowle. Inwestowa-

---

<sup>1</sup> K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 15.

nie w nieruchomości polega na bezpośrednim jej zakupie lub nabyciu udziałów w nieruchomości.

Nieruchomość, jako alternatywna forma lokowania kapitału, odznacza się specyfiką, wynikającą przede wszystkim z jej cech fizycznych, ekonomicznych oraz instytucjonalnych. Do cech fizycznych zalicza się złożoność fizyczną nieruchomości, jej stałość w miejscu, trwałość w czasie, niepodzielność oraz różnorodność. Do cech ekonomicznych – deficytowość, lokalizację, współzależność, wysoką kapitałochłonność i małą płynność, a do cech instytucjonalnych – prawa dotyczące nieruchomości oraz cechy instytucjonalne<sup>2</sup>.

Inwestowanie w nieruchomości, podobnie jak inwestowanie w inne aktywa, wiąże się z podejmowaniem ryzyka. Definiowane jest ono jako potencjalny stopień zagrożenia w uzyskiwaniu oczekiwanych przez inwestora korzyści ekonomicznych. Inaczej mówiąc, jest to niebezpieczeństwo nieosiągnięcia założonego celu<sup>3</sup>. Źródłami ryzyka są zarówno czynniki makroekonomiczne, jak i mikroekonomiczne. Te pierwsze odnoszą się do ogólnego stanu gospodarki kraju, w tym sytuacji demograficznej, która silnie oddziałuje na kształtowanie się popytu na rynku. Natomiast drugie czynniki – mikroekonomiczne – dotyczą konkretnych instrumentów finansowych.

Analizując inwestowanie na rynku nieruchomości należy zwrócić szczególną uwagę na ryzyko rynku, inflacji, płynności i bankructwa<sup>4</sup>. Dla inwestorów zagranicznych, ważnym problemem staje się ryzyko związane z regulacjami prawnymi oraz finansowymi danego kraju, które wpływają na stabilność sektora finansowego. Ingerencje państwa w rynek nieruchomości mogą dotyczyć np. wyłączenia nieruchomości na cele publiczne. Otoczenie prawne, a w szczególności różniące się regulacje komercyjnych i publicznych inwestycji oraz interwencjonizm państwa mogą prowadzić do spadku opłacalności danej inwestycji. Poziom stóp procentowych i kursów walut, a także ich niestabilność, istotnie wpływają na poziom ryzyka dla inwestora. W Polsce, portfel kredytów mieszkaniowych obejmuje w głównej mierze kredyty o zmiennym oprocentowaniu. Biorąc pod uwagę długoterminowość zaciąganych kredytów mieszkaniowych, hipotecznych czy inwestycyjnych, można stwierdzić, że prawdopodobieństwo wzrostu stóp procentowych jest wysokie<sup>5</sup>. Przekłada się to na obniżenie zdolności obsługi zadłużenia przez

---

<sup>2</sup> E. Kucharska-Stasiak, *Ekonomiczny wymiar nieruchomości*, PWN, Warszawa 2016, s. 18–19.

<sup>3</sup> M. Daniluk, *Rynek kapitałowy. Papiery wartościowe, operacje giełdowe, strategie inwestowania*. Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1998, s. 145.

<sup>4</sup> H. Henzel, *Inwestycje na rynku nieruchomości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2004, s. 74.

<sup>5</sup> *Raport o stabilności systemu finansowego – grudzień 2018*. Narodowy Bank Polski, Departament Stabilności Finansowej, Warszawa 2018, [www.nbp.pl/systemfinansowy/rsf122018.pdf](http://www.nbp.pl/systemfinansowy/rsf122018.pdf), [20.05.2019].

kredytobiorców i tym samym na spadek jakości portfela kredytowego kredytodawców. Do ryzyka prawnego zaliczyć należy wszelkie możliwe trudności związane ze stanem prawnym nieruchomości, w tym niedoskonałość ksiąg wieczystych, a także zmiany planu zagospodarowania przestrzennego.

Niektóre z cech nieruchomości stanowią swego rodzaju zabezpieczenie przed poszczególnymi rodzajami ryzyka. Trwałość nieruchomości oraz długi proces realizacji inwestycji stwarzają możliwość ochrony ulokowanego kapitału przed inflacją, w tym nieruchomości, nie tracąc na wartości. Nieruchomości zaś, jako przedmiot długiego użytkowania pozwala na zabezpieczenie kapitału przed wpływami niekorzystnych wahań rynkowych.

### 3. Rynek nieruchomości i jego związek z rynkiem kapitałowym

W celu zrozumienia funkcjonowania rynku nieruchomości, należy odwołać się do jego elementów, jakimi są popyt, podaż i cena oraz zdefiniować je w kontekście rynku nieruchomości.

Popyt na rynku nieruchomości oznacza liczbę potencjalnych nabywców określonego rodzaju nieruchomości na danym rynku, w czasie, po różnych cenach, przy założeniu, że pozostałe czynniki, jak np. liczba ludności, pozostają niezmiennione<sup>6</sup>. W przypadku rynku nieruchomości, popyt cechuje się małą substytucyjnością, czego rezultatem jest brak większej zmiany wielkości popytu na ceny. Twórcami popytu są zarówno użytkownicy nieruchomości oraz inwestorzy nabywający nieruchomość jako aktywo finansowe. Wyróżnić można dwa rodzaje popytu – potencjalny i efektywny. Ten pierwszy oznacza potrzeby na rynku, a siła nabywczą ludzi nazywana jest popytem efektywnym. Ze względu na ograniczone zasoby finansowe ludzi, popyt efektywny nigdy nie zrówna się z popytem potencjalnym. Zależy on od wzrostu lub spadku dochodów oraz cen na rynku. Na rynku nieruchomości występują nietypowe trendy popytu, a mianowicie jego wzrost wraz ze wzrostem cen (i odwrotnie). Obrazuje to paradoks Veblena, w którym wzrost cen dóbr luksusowych, takich jak wille, powoduje wzrost popytu u osób zamożnych. Innym efektem, jaki można zaobserwować jest efekt spekulacyjny, polegający na nabywaniu nieruchomości z zamiarem dalszej jej odsprzedaży z zyskiem<sup>7</sup>.

Przedmiotem obrotu rynku nieruchomości są prawa związane z nieruchomością. Mowa tu o prawach własności oraz prawach wykorzystania nieruchomości<sup>8</sup>. Prawo własności pozwala rozporządzać nieruchomością, a właścicielowi

---

<sup>6</sup> E. Kucharska-Stasiak, *Nieruchomość w gospodarce rynkowej*. PWN, Warszawa 2006.

<sup>7</sup> E. Kucharska-Stasiak, *Nieruchomość w gospodarce rynkowej*. PWN, Warszawa 2006, s. 63.

<sup>8</sup> S. Belniak, *Rozwój rynku nieruchomości w Polsce na tle krajów wysoko rozwiniętych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 40.

czерpać z niej dochody i inne korzyści, jakie generuje. Prawo to nabywa się na podstawie umowy sprzedaży, dzierżawy, darowizny czy też innej umowy, która zobowiązuje do przeniesienia własności.

Na rynku nieruchomości można inwestować w sposób pośredni oraz bezpośrednio. To pierwsze związane jest z inwestowaniem w instrumenty finansowe, takie jak:

- akcje lub udziały podmiotów inwestujących w nieruchomości, w tym REIT,
- jednostki uczestnictwa i/lub certyfikaty inwestycyjne w funduszach inwestycyjnych,
- papiery wartościowe emitowane na podstawie wiarygodności zabezpieczonych hipoteką<sup>9</sup>.

Inwestycje bezpośrednio w nieruchomości dotyczą przede wszystkim inwestycji mieszkaniowych, gruntowych, ale także przemysłowych i komercyjnych. Wiąże się to z faktycznym zakupem nieruchomości oraz praw z nią związanych. W przypadku inwestora indywidualnego sprowadza się to do nabycia mieszkania na własne potrzeby.

#### 4. Analiza rynku nieruchomości w Polsce

Początek współczesnego rynku nieruchomości w Polsce sięga lat 80. XX wieku, kiedy to rozpoczęto transformację ustrojową. Od tego czasu dokonywano wielu przekształceń w zakresie finansowym, ekonomicznym, politycznym i demograficznym, które miały istotny wpływ w budowaniu elementów gospodarki rynkowej. Po blisko 40. latach, od kiedy funkcjonuje rynek nieruchomości w Polsce, można dokonać analizy poziomu jego rozwoju. Biorąc pod uwagę inne rozwinięte kraje Europy Zachodniej, należy zauważyć, iż w polskim systemie finansowania brakuje instrumentów, które przyczyniłyby się do rozwoju tego rynku. W przypadku wprowadzenia na rynek nieruchomości takich form, jak FINN, pojawi się zasób wolnego, prywatnego kapitału, a to z kolei może doprowadzić do poprawy efektywności funkcjonowania rynku nieruchomości.

Rynek nieruchomości ściśle skorelowany jest z poziomem wzrostu gospodarczego kraju. Sektor nieruchomości odgrywa istotne funkcje w gospodarce rynkowej, co potwierdza udział nieruchomości w tworzeniu PKB kraju. Przeciętny poziom nakładów na gospodarkę mieszkaniową kształtuje się na poziomie 8–20%, jednak uzależnione jest to od poziomu rozwoju ekonomicznego danego państwa. W krajach słabo rozwiniętych sięga jedynie kilku procent, w średnio rozwiniętych 30–40%, natomiast w krajach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego około

---

<sup>9</sup> E. Siemińska, *Rynek nieruchomości jako miejsce lokowania kapitału. [W:] Inwestowanie na rynku nieruchomości*, red. naukowy: E. Siemińska, Wyd. Poltext, Warszawa 2011, s. 23.

20–25%<sup>10</sup>. Jak podaje NBP, szacowany majątek nieruchomości w Polsce w 2017 roku wartościowo wynosił około 182% PKB, przy czym 170% stanowią nieruchomości mieszkaniowe, natomiast 12% nieruchomości komercyjne. Inwestycje mieszkaniowe brutto wyniosły 1,5%, w tym połowę tej wartości stanowiły inwestycje deweloperskie<sup>11</sup>.

Na rozwój sektora nieruchomości wpływa wiele czynników ekonomicznych, prawnych oraz demograficznych. Do najważniejszych należą: poziom wzrostu gospodarczego, inflacja, dostępność kredytu oraz jego koszt, poziom zamożności społeczeństwa, postęp techniczny czy wreszcie konkurencyjność ze strony innych aktywów inwestycyjnych. Sytuacja na rynku nieruchomości uzależniona jest więc od sytuacji finansowej w danym kraju. Zasób i dostęp kapitału są niekwestionowanymi warunkami do rozwoju każdego rynku nieruchomości. Polska charakteryzuje się niedoborem tych kapitałów, do czego przyczynia się brak dostępu do nowoczesnych instrumentów finansowych.

Podaż na rynku nieruchomości mieszkaniowych w Polsce w większości tworzona jest przez deweloperów, którzy budują nieruchomości na sprzedaż głównie w sektorze budownictwa wielorodzinnego. Zapotrzebowanie na mieszkanie jest zwykle generowane przez osoby prywatne, które kupują nieruchomość w celu jej wynajęcia lub zamieszkania. W ostatnich latach zaobserwować można wzrost liczby mieszkań oddanych do zamieszkania. Zainteresowanie tym segmentem rynku potwierdzają rekordowe wielkości sprzedaży, jakie odnotowują deweloperzy. Jak podaje GUS, w pierwszych trzech kwartałach 2018 roku oddano do użytku blisko 130 tys. mieszkań, co stanowi około 4,5% więcej niż w analogicznym okresie roku poprzedniego. Ponadto, rozpoczęto budowę około 175 tys. mieszkań oraz odnotowano 194 tys. mieszkań, na których budowę wydano pozwolenie lub dokonano zgłoszenia w projekcie budowlanym<sup>12</sup>. Wynika to głównie z niskich stóp procentowych, które obniżają koszty kredytów hipotecznych, a także zniechęcają osoby prywatne do utrzymywania oszczędności w bankach, a raczej poszukiwaniu wyższych zysków z innych inwestycji, jakim może być wynajęcie mieszkania. Rynek najmu jest wciąż silny w największych miastach Polski, ze względu na stały niedobór tańszych mieszkań oraz napływ imigrantów z Ukrainy. Wzrost popytu oraz podaży na pierwotnym rynku mieszkań związany jest również z silnym wzrostem

---

<sup>10</sup> J. Łaszek, *Sektor nieruchomości mieszkaniowych w Polsce. Stan i perspektywy rozwoju*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 19.

<sup>11</sup> *Raport o stabilności systemu finansowego – grudzień 2018*. Narodowy Bank Polski, Departament Stabilności Finansowej, Warszawa 2018, [www.nbp.pl/systemfinansowy/rsf122018.pdf](http://www.nbp.pl/systemfinansowy/rsf122018.pdf), [20.05.2019].

<sup>12</sup> *Budownictwo mieszkaniowe I-III kwartał 2018 rok*, Wyd. Głównego Urzędu Statystycznego w Warszawie, Warszawa 2019, [www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/przemysl-budownictwo-srodki-trwale/budownictwo/budownictwo-mieszkaniowe-i-iii-kwartał-2018-roku,4,35.html](http://www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/przemysl-budownictwo-srodki-trwale/budownictwo/budownictwo-mieszkaniowe-i-iii-kwartał-2018-roku,4,35.html), [20.05.2019].

wynagrodzeń gospodarstw domowych oraz z programami rządowymi takimi, jak Mieszkanie dla Młodych czy program 500+. Przy analizie rynku mieszkaniowego warto jednak zwrócić uwagę na rosnące koszty budowy, które spowodowane są przede wszystkim brakiem wykwalifikowanej siły roboczej oraz wzrostem cen gruntów. Umiarkowany wzrost cen pokazuje, że rynek jest zrównoważony. Rosnąca konkurencja oraz ryzyko polityczne i regulacyjne (nowe programy oraz projekt Ustawy o firmach inwestujących w najem nieruchomości) w połączeniu z rosnącymi stopami procentowymi mogą wpływać na poziom cen i atrakcyjność inwestowania w mieszkanie pod najem. Biorąc pod uwagę powyższe, osoby prywatne mogą uzyskać wyższą stopę zwrotu z inwestycji w zakup funduszy lub obligacji korporacyjnych deweloperów. Ponadto, przy obecnych średnich stawkach czynszu, inwestując w mieszkania na wynajem osiąga się wyższe stopy zwrotu niż z inwestycji w nieruchomości komercyjne<sup>13</sup>.

## 5. Geneza REIT i jego rozwój

Real Estate Investment Trust jest rodzajem funduszu inwestycyjnego, który gromadzony od inwestorów może być lokowany na rynku nieruchomości. Może więc mieć charakter funduszy lub spółek akcyjnych notowanych na giełdach. Pozwala to mniejszym, indywidualnym inwestorom, na lokowanie swojego kapitału w nieruchomościach.

Uprzywilejowany status podatkowy, który wyróżnia REIT na tle innych funduszy może zostać zrealizowany po spełnieniu szeregu warunków, do których należą:

- coroczna wypłata akcjonariuszom w formie dywidendy minimum 90% dochodów (podlegającym opodatkowaniu),
- posiadanie minimum 100 udziałowców, przy czym maksimum pięciu może posiadać nie więcej niż 50% wszystkich udziałów w funduszu,
- pasywne inwestowanie w nieruchomości,
- zainwestowanie minimum 75% aktywów w nieruchomości, papiery wartościowe zabezpieczone hipoteką, obligacje skarbowe oraz w gotówkę,
- uzyskanie minimum 75% dochodów brutto z czynszów z nieruchomości, odsetek od hipotek finansujących nieruchomości lub ze sprzedaży nieruchomości<sup>14</sup>.

Prosty schemat działalności REIT przyczynia się do dynamicznego rozwoju tego funduszu nie tylko w Europie, ale na całym świecie. Coraz więcej inwestorów zainteresowanych jest tą formą alokacji kapitału.

---

<sup>13</sup> *Raport o stabilności systemu finansowego – grudzień 2018*. Narodowy Bank Polski, Departament Stabilności Finansowej, Warszawa 2018, pobrane z [www.nbp.pl/systemfinansowy/rsf122018.pdf](http://www.nbp.pl/systemfinansowy/rsf122018.pdf), [25.05.2019].

<sup>14</sup> S.H. Chan, J. Erickson, K. Wang, *Real Estate Investment Trust. Structure, Performance and Investment Opportunities*. Oxford University Press, New York 2003, s. 16.

Powodzenie, jakie REIT uzyskał w USA doprowadziło do rozprzestrzenienia się tego instrumentu na inne kraje, co w konsekwencji wpłynęło na trendy globalne i sytuację na rynkach lokalnych. Największym rynkiem REIT, poza USA, jest rynek Australii i Japonii. Instrument finansowy, jakim są REIT w Australii rozwinął się w 1971 roku, a kraj stał się jednocześnie drugim po rynku amerykańskim rynkiem REIT na świecie. Załamanie koniunktury w latach 90. XX wieku doprowadziło do dynamicznego wzrostu znaczenia tych funduszy. Z kolei w Japonii pierwsze REIT pojawiły się w 2001 roku. W Europie, pierwszym państwem, w którym powstał fundusz opierający się na regulacjach REIT była Holandia, gdzie w 1969 roku utworzono fundusze FBI (Fiscale Beleggingsinstelling). W innych krajach fundusze typu REIT zaczęły powstawać dopiero 2 dekady później (Belgia – 1995 r., Francja – 2003 r., Bułgaria – 2004 r., Niemcy – 2007 r., Wielka Brytania – 2007 r., Włochy – 2007 r., Finlandia – 2009 r., Hiszpania – 2009 r., Irlandia – 2013 r.). Obecnie struktura REIT funkcjonuje w 38 krajach na świecie, w tym w 12 krajach europejskich. Rozwój REIT w Europie jest wspierany przez zrzeszające stowarzyszenia, w tym między innymi utworzone w 1999 roku stowarzyszenie EPRA (European Public Real Estate Association). Przesłanką tego był brak ujednoczenia regulacji odnośnie funkcjonowania tego typu funduszy<sup>15</sup>.

Kraje europejskie przyjmujące strukturę REIT wykorzystują doświadczenia rynku amerykańskiego i azjatyckiego, jednak są aktywne raczej w jednym państwie członkowskim. Wynika to z odmiennych regulacji w zależności od danego kraju i prowadzonej przez niego polityki. Analitycy szacują, iż europejski rynek REIT będzie intensywnie rozwijał się, zwłaszcza biorąc pod uwagę starzenie się społeczeństwa i związaną z tym aktywność inwestycyjną funduszy emerytalnych.

## **6. Fundusze Real Estate Investment Trust, jako alternatywna forma inwestycji**

Istotą działalności REIT jest zarabianie na inwestowaniu na rynku nieruchomości. Najczęściej przedmiotem inwestycji są obiekty komercyjne, takie jak biurowce, galerie handlowe, hotele, powierzchnie magazynowe, szpitale, centra logistyczne, kompleksy rekreacyjne. Dochody z najmu przeznaczane są na wypłaty dywidendy (nie mniej niż 90% wypracowanego zysku) inwestorom. Fundusz pozyskuje kapitał od inwestorów indywidualnych oraz instytucjonalnych. Jak już wcześniej wspomniano, aby realizować REIT i móc skorzystać z przywilejów

---

<sup>15</sup> B. Frączek, *Rozwój rynku funduszy typu REIT na świecie. [W:] Międzynarodowe stosunki gospodarcze: wybrane czynniki instytucjonalne i procesy realne w warunkach światowej niestabilności*, Studia Ekonomiczne nr 170 Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 70–71.

podatkowych, podmiot spełnić musi szereg wymagań związanych z odpowiednią alokacją aktywów, wypłatą dywidend czy profilem działalności. Pomimo różnic w strukturze w zależności od kraju, instrumenty te posiadają kilka zasadniczych zalet, spośród których najważniejszymi są wspomniane korzyści podatkowe, w tym ominięcie podwójnego opodatkowania. Jednym ze sposobów jest zastosowanie 0% stawki podatku dochodowego, innym, zwolnienie z podatku dochodowego na poziomie REIT.<sup>16</sup> Celem tego zabiegu jest między innymi pozyskanie na swoim terytorium zagranicznych inwestorów, którzy przyczyniliby się do rozwoju tego segmentu rynku. Do innych zalet zaliczyć można:

- możliwość zainwestowania w duże projekty na rynku nieruchomości inwestorom, którzy nie posiadają wystarczających środków, aby dokonać bezpośredniego zakupu nieruchomości,
- wysoki poziom wypłacanych dywidend,
- możliwość zainwestowania w nieruchomości na różnych obszarach geograficznych,
- płynność rozumiana, jako możliwość zamiany posiadanych akcji na gotówkę,
- profesjonalne zarządzanie,
- transparentność działania – wymóg standardów sprawozdawczości finansowej, co przyczynia się do zwiększenia poziomu ochrony inwestorów,
- możliwość dywersyfikacji portfela inwestycyjnego,
- brak barier wejścia/wyjścia,
- ochronę przed inflacją,
- wysoką rentowność<sup>17</sup>.

Korzyści, jakie płyną z inwestycji w Real Estate Investment Trust są zauważalne przede wszystkim w dłuższym terminie. Regularne wypłaty w postaci dywidend, uwzględniających brak opodatkowania na poziomie REIT, wpływają na wartość np. kumulowanych oszczędności. Instrumenty te są satysfakcjonującą alternatywą w porównaniu z innymi walorami, które nie posiadają uprzywilejowania podatkowego. Fundusze typu REIT dają inwestorom szansę skorzystania z zalet nieruchomości, jako przedmiotu inwestycji, zapewniając jednocześnie płynność, która charakterystyczna jest dla rynku akcji czy obligacji.

REIT stanowią ważną część gospodarki i portfeli inwestorów. Urząd podatkowy w USA wskazuje, że istnieje około 1100 amerykańskich REIT, które złożyły deklaracje podatkowe. W Stanach Zjednoczonych zarejestrowanych w Securities

---

<sup>16</sup> Updated: 7 Important Tax Benefits of Real Estate Investing pobrane z [www.zinnerco.com/zinner-blog/6-important-tax-benefits-of-real-estate-investing](http://www.zinnerco.com/zinner-blog/6-important-tax-benefits-of-real-estate-investing), [25.05.2019].

<sup>17</sup> J. Kennon, *Real Estate Investing Through REITs. The Benefits of Property Ownership without the Hassle* [www.thebalance.com/real-estate-investing-through-reits-357997](http://www.thebalance.com/real-estate-investing-through-reits-357997); *Why Invest in REITs*, [www.reit.com/investing/why-invest-reits](http://www.reit.com/investing/why-invest-reits) oraz *How to Invest in REITs*, [www.reit.com/investing/how-invest-reits](http://www.reit.com/investing/how-invest-reits), [20.05.2019].



and Exchange Commission (SEC) jest ponad 225 REIT, które w większości prowadzą obrót na New York Stock Exchange (NYSE). Fundusze REIT oferują inwestorom dochody z dywidend, konkurencyjne wyniki rynkowe, płynność, przejrzystość, ochronę przed inflacją i dywersyfikację portfela inwestycyjnego. Obecnie ponad 80 mln Amerykanów inwestuje w REIT, co potwierdza ich atrakcyjność i rozwój.

Analizując rozwój REIT na przestrzeni lat, warto zwrócić uwagę na kształtowanie się indeksów (National Association of Real Estate Investment Trusts – NAREIT), które pozwalają na porównanie wyników ich działalności. Na szczególną uwagę zasługują:

- NAREIT Index zbierający wszystkie publiczne REIT,
- NAREIT Equity Index – wszystkie kapitałowe REIT publiczne,
- NAREIT 50 Index – zawierający 50 największych pod względem kapitalizacji REIT,
- NAREIT Mortgage Index – wszystkie hipoteczne REIT publiczne.

Ważnym indeksem jest także GPR 250 REIT Index, który wchodzi w skład GPR 250 Index. Obrazuje on sytuację na globalnym rynku REIT, gdyż zawiera największe podmioty posiadające strukturę typu REIT na całym świecie<sup>18</sup>.

## **7. Możliwości wprowadzenia Real Estate Investment Trust na polski rynek kapitałowy**

W ostatnich latach również w Polsce dostrzeżono potrzebę wprowadzenia regulacji, umożliwiającej realizację struktury typu REIT na polskim rynku kapitałowym. Będąca w procesie legislacji Ustawa o firmach inwestujących w najem nieruchomości<sup>19</sup> pozwala na dostosowanie jeszcze nierozwiniętego polskiego rynku nieruchomości do globalnych trendów. Projekt Ustawy dotyczy między innymi wprowadzenia statusu firmy inwestującej w najem nieruchomości (i jej spółek zależnych) na wzór istniejących już na globalnym rynku podmiotów REIT. Dodatkowo w projekcie zakłada się wprowadzenie dla spółek FINN odroczenia terminu płatności podatku CIT z tytułu uzyskiwanych dochodów do czasu wypłaty dywidendy akcjonariuszom, a także zastosowanie obniżonej stawki CIT 8,5%. Jednak, aby skorzystać z preferencji podatkowych należy w pierwszej kolejności uzyskać status FINN. Według procedowanego przez Sejm RP dokumentu, firmą

---

<sup>18</sup> [www.reit.com/sites/default/files/returns/DomesticReturns.pdf](http://www.reit.com/sites/default/files/returns/DomesticReturns.pdf), [26.06.2019] oraz A. Mazurczak, *Znaczenie funduszy nieruchomości typu Real Estate Investment Trust (REITs) w rozwoju rynku nieruchomości w Polsce*, [www.wbc.poznan.pl/Content/202923/Anna%20Mazurczak%20-%20Rozprawa%20doktorska.pdf](http://www.wbc.poznan.pl/Content/202923/Anna%20Mazurczak%20-%20Rozprawa%20doktorska.pdf), [26.06.2019].

<sup>19</sup> [www.bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r9185352761,Projekt-ustawy-o-firmach-inwestujacych-w-najem-nieruchomosci.html](http://www.bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r9185352761,Projekt-ustawy-o-firmach-inwestujacych-w-najem-nieruchomosci.html), [26.06.2019].

inwestującą w najem nieruchomości będzie spółka akcyjna, której fundamentem działalności będzie przede wszystkim wynajem nieruchomości mieszkaniowych położonych na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, również za pośrednictwem spółek zależnych. Spółka taka zobowiązana jest do spełnienia szeregu warunków zapisanych w artykule 3 projektu Ustawy. Przede wszystkim, musi posiadać siedzibę i zarząd na terenie RP, musi być wpisana do rejestru, nie może emitować akcji uprzywilejowanych, a jej dopuszczone do obrotu, na rynku regulowanym, akcje powinny być na okaziciela. Ponadto, spółka powinna być utworzona na czas nieoznaczony, o kapitale zakładowym minimum 50 mln. PLN, a przychody przez nią uzyskiwane powinny pochodzić z co najmniej 5 nieruchomości mieszkalnych (będące własnością spółki FINN lub jej spółek zależnych). Wymóg minimalnej kwoty kapitału zakładowego jest porównywalny do kwot, jakie wymagane są w innych krajach Unii Europejskiej. W tym miejscu należy przytoczyć definicję nieruchomości mieszkalnej, jaką zapisano w projekcie Ustawy, a mianowicie, za taką nieruchomość uznawany będzie „budynek mieszkalny lub udział w takim budynku lub lokal mieszkalny stanowiący odrębną nieruchomość, wraz z gruntem lub udziałem w gruncie albo prawem użytkowania wieczystego gruntu lub udziałem w takim prawie, które są związane z tym budynkiem lub lokalem, a także lokal, do którego przysługuje współdzielcze własnościowe prawo do lokalu mieszkalnego”<sup>20</sup>. Budynek będzie uznawany za mieszkalny, jeśli minimum 70% całkowitej jego powierzchni użytkowej będzie wykorzystywane do celów służących zaspokojeniu potrzeb mieszkaniowych. Za nieruchomość mieszkalną przyjmować się będzie również budynek lub lokal wykorzystywany do prowadzenia placówek zapewniających całodobową opiekę niepełnosprawnym, osobom przewlekle chorym lub w podeszłym wieku lub też internaty, akademiki czy domy studenckie<sup>21</sup>.

Przedłożona przez Rząd RP propozycja uregulowania prawnego dotyczącego FINN w wielu jednak miejscach różni się od tych przyjętych w innych krajach Unii Europejskiej. Zasadniczą różnicą jest ograniczenie możliwości inwestycyjnych FINN wyłącznie do rynku mieszkaniowego. Światowe REIT inwestują, jak już wspomniano, przede wszystkim w nieruchomości komercyjne takie, jak biurowce, galerie/centra handlowe, magazyny, hotele. Rozwiązanie takie może prowadzić do wzrostu ryzyka spowodowanego słabszą dywersyfikacją portfela inwestycyjnego. Z drugiej strony, takie przepisy umożliwią zmniejszenie deficytu mieszkaniowego w Polsce, jaki występuje od kilku lat. Dzięki ulgom podatkowym CIT dla firm

---

<sup>20</sup> Artykuł 5 punkt 1 projektu Ustawy; [www.bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r9185352761,Projekt-ustawy-o-firmach-inwestujacych-w-najem-nieruchomosci.html](http://www.bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r9185352761,Projekt-ustawy-o-firmach-inwestujacych-w-najem-nieruchomosci.html), [26.06.2019].

<sup>21</sup> projekt Ustawy; [www.bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r9185352761,Projekt-ustawy-o-firmach-inwestujacych-w-najem-nieruchomosci.html](http://www.bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r9185352761,Projekt-ustawy-o-firmach-inwestujacych-w-najem-nieruchomosci.html), [26.06.2019].

inwestujących w najem nieruchomości oczekuje się dodatkowego zwiększenia kapitału dla tego segmentu rynku nieruchomości. Polskie REIT mają być bowiem pewnym wzmocnieniem dla rządowego programu Mieszkanie plus.

Rezygnacja w projekcie Ustawy z rynku komercyjnego jako docelowego rynku, w którym alokowane będą zebrane środki podmiotów FINN może prowadzić do zmniejszenia zainteresowania potencjalnych inwestorów. Dlatego też niewykorzystanie potencjału, jaki niesie dobrze prosperujący rynek nieruchomości komercyjnych, może skutkować mniejszym powodzeniem inwestycji spółek typu REIT. Dzięki umacniającej się pozycji ekonomicznej Polski, rynek nieruchomości biurowych, handlowych i magazynowych cieszy się ogromnym zainteresowaniem. Jest on jednym z najdynamiczniej rozwijających się rynków w Europie Środkowo-Wschodniej. Coraz więcej firm zainteresowanych jest lokowaniem swoich oddziałów na terenie Polski, głównie ze względu na atrakcyjne położenie w centralnej części Europy, dynamicznie rozwijającą się infrastrukturę oraz dysponowanie wykwalifikowaną kadrą pracowniczą.

Warto zauważyć, iż obecnie polski rynek nieruchomości to przede wszystkim rynek kapitału zagranicznego. Fundusze REIT, które notowane są na giełdach amerykańskich, azjatyckich i europejskich inwestują w Polsce, co potwierdza jej atrakcyjność inwestycyjną pomimo niepewnej sytuacji polityczno-prawnej. Podmioty takie jak Unibail – Rodamco, Union Investment, Deutsche Asset & Wealth Management są właścicielami największych galerii handlowych w Polsce. Również brytyjski REIT SEGRO prowadzi wiele inwestycji w magazyny położone na terenie Polski. Można by przypuszczać, iż zlikwidowanie ograniczenia co do segmentu nieruchomości mieszkalnych pozwoliłoby na zmianę struktury właścicielskiej dużych obiektów komercyjnych, ograniczając udział inwestorów zagranicznych, przy zwiększeniu udziału inwestorów krajowych.

Przyjęcie przez Sejm RP projektu Ustawy o firmach inwestujących w najem nieruchomości będzie oddziaływać na polską gospodarkę zarówno kanałem rynku finansowego, jak i kanałem powiązań międzygałęziowych. W przypadku pierwszego z wymienionych kanałów korzyści można szukać w zwiększeniu stopy oszczędności gospodarstw domowych, która według danych Eurostatu należy do jednej z najniższych wśród państw Unii Europejskiej. Instrument typu REIT stanowi atrakcyjną formę oszczędzania w celu zabezpieczenia między innymi potrzeb emerytalnych. Również pozytywnym skutkiem będzie zwiększenie udziału polskich inwestorów w strukturze kapitałowej rynku nieruchomości i ograniczenie strumienia dochodów trafiającego do inwestorów zagranicznych. W ramach kanału międzygałęziowego powiązań oczekuje się zwiększenia wartości dodanej brutto dzięki zwiększeniu produkcji branży budowlanej, a także zwiększenia zatrudnienia w tych sektorach.

Do czynników, od których zależeć będzie sukces wprowadzenia struktury REIT zaliczyć można<sup>22</sup>:

- czynniki makroekonomiczne, w tym: sytuacje na rynku kapitałowym, poziom rozwoju rynku nieruchomości, wysokość stóp procentowych, inflację, poziom bezrobocia czy wysokość PKB;
- sposób budowania portfela nieruchomości: warunki najmu posiadanych nieruchomości, relacje kosztów z uzyskiwanymi dochodami, jakość nieruchomości, relacje stopy zwrotu do ryzyka;
- czynniki prawno-podatkowe takie, jak: formę nadzoru, źródła dochodów, strukturę akcjonariuszy, przejrzystość podatkową, poziom kapitałów obcych;
- czynniki dotyczące samej spółki: jej strategię, obszar działalności, sposób zarządzania, doświadczenie osób zarządzających funduszem, ścieżkę rozwoju, strukturę finansową, kapitalizację, poziom kosztów i przychodów, pozycję konkurencyjną czy przejrzystość sprawozdań finansowych.

Rynek kapitałowy w Polsce nie jest tak bardzo rozwinięty, jak w innych krajach UE. Pomimo awansowania we wrześniu 2018 roku Polski do kategorii rynku rozwiniętego, wciąż dominuje w niej system bankowy i finansowanie kredytowe, dlatego też istotnym jest zwiększenie znaczenia rynku kapitałowego w finansowaniu poszczególnych przedsiębiorstw i całej gospodarki. W lutym 2019 roku Ministerstwo Finansów opublikowało Projekt Strategii Rozwoju Rynku Kapitałowego (SRRK), który ma na celu między innymi zwiększenie w ciągu najbliższych 11 lat kapitalizacji spółek notowanych na giełdzie z obecnych 30% PKB do 75%, tym samym przekraczając poziom średniej UE oraz zwiększenie udziału oszczędności w gospodarce.<sup>23</sup> Dlatego też powinny zostać podjęte odpowiedzialne działania, w wyniku których zostanie osiągnięta przewaga konkurencyjna na rynku nieruchomości komercyjnych.

Polski rynek nieruchomości rozwija się od ponad 30 lat. Jak już wspomniano wcześniej, szacowany majątek nieruchomości w Polsce wyniósł w 2017 roku około 182% PKB. Polski rynek nieruchomości należy do jednych z największym i najbardziej atrakcyjnych rynków w Europie Środkowo-Wschodniej. Centralne położenie kraju przyciąga wielu zagranicznych inwestorów. W ostatnim czasie zauważa się wzrost zainteresowania rynkiem komercyjnym, a w szczególności rynkiem magazynowym. Jednak biorąc pod uwagę typ nieruchomości, to wciąż największym popytem cechują się mieszkania (51%) i domy (35%), natomiast w przypadku budowli komercyjnych jest to około 4%<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> J. Schäfer, *REITs Real Estate Investment Trusts. Marktüberblick, Aufbau und Management von REITs sowie Investitionen in REITs*. Praxisleitfaden. C.H.Beck Verlag, Monachium 2007, s. 260.

<sup>23</sup> [www.gov.pl/attachment/701d06c3-2061-4c8e-8384-6fa39746a430](http://www.gov.pl/attachment/701d06c3-2061-4c8e-8384-6fa39746a430), [19.06.2019].

<sup>24</sup> *Rynek nieruchomości w Polsce – najważniejsze statystyki*. Morizon.pl 2018, [www.morizon.pl/blog/rynek-nieruchomosci-w-polsce-statystyki](http://www.morizon.pl/blog/rynek-nieruchomosci-w-polsce-statystyki), [19.06.2019].

## 8. Zakończenie

Rynek nieruchomości w Polsce jest rynkiem stosunkowo młodym, jednak jego ciągły rozwój przyczynia się do postrzegania nieruchomości jako obiektu przynoszącego dochód. Głównymi czynnikami, jakie determinują zmiany zachodzące na rynku nieruchomości są: sytuacja gospodarcza i polityczna kraju, skłonność społeczeństwa do oszczędzania i ogólnoswiatowe tendencje. W ostatnich latach zaobserwować można zwiększenie podaży we wszystkich segmentach nieruchomości, a szczególnie na rynku mieszkaniowym. Polska gospodarka przyciąga inwestorów, a to przekłada się na wzrost atrakcyjności stóp zwrotu, szczególnie w stosunku do tradycyjnych rynków bazowych we Francji, Niemczech i Wielkiej Brytanii. Ponadto, w obliczu niskich stóp zwrotu, jakie obecnie oferują lokaty i obligacje, polscy inwestorzy coraz bardziej zainteresowani są rynkiem nieruchomości, jako alternatywnym sposobem pomnażania kapitału.

Polski rynek funduszy inwestycyjnych charakteryzuje się stosunkowo krótką historią notowań, a produkty, jakie oferuje, nie są tak konkurencyjne, jak te z rynków zagranicznych. Co więcej, fundusze nieruchomości nie cieszą się zainteresowaniem inwestorów, co potwierdza ich marginalny udział (jedynie około 1%) w zestawie ogółu aktywów będących przedmiotem funkcjonujących funduszy. Skutkiem powyższego jest niewielkie znaczenie funduszy nieruchomości na rozwój rynku nieruchomości. Dlatego też tak ważnym jest podkreślenie potrzeby wprowadzenia zmian ustrojowych, jakie przyczynią się do modernizacji i poprawy konkurencyjności systemu finansowania rynku nieruchomości. Takim rozwiązaniem wydaje się być wprowadzenie nowych instrumentów w postaci REIT.

Real Estate Investment Trust ułatwiają dostęp do rynku nieruchomości zarówno dla inwestorów instytucjonalnych, jak i przede wszystkim dla inwestorów indywidualnych. Warto w tym miejscu zaznaczyć niewielkie wymagania kapitałowe oraz niskie bariery wejścia i wyjścia z inwestycji w porównaniu do tradycyjnych form inwestowania w nieruchomości, jakimi są inwestycje bezpośrednie.

Doświadczenia na rynku amerykańskim i europejskim powinny być impulsem do wprowadzenia struktury REIT na rynku polskim. Obecna forma funduszy inwestujących w nieruchomości nie stwarza bowiem odpowiednich ram do rozwoju tego rynku, głównie ze względu na ich małą atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów. Rozwiązania należy więc szukać w stworzeniu nowej konkurencyjnej formy, jaką mogą być fundusze inwestujące w najem nieruchomości.

## Literatura

1. Belniak S., *Rozwój rynku nieruchomości w Polsce na tle krajów wysoko rozwiniętych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
2. *Budownictwo mieszkaniowe I–III kwartał 2018 rok*, Wyd. Głównego Urzędu Statystycznego w Warszawie, Warszawa 2019, [www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/przemysl-budownictwo-srodki-trwale/budownictwo/budownictwo-mieszkaniowe-i-iii-kwartał-2018-roku,4,35.html](http://www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/przemysl-budownictwo-srodki-trwale/budownictwo/budownictwo-mieszkaniowe-i-iii-kwartał-2018-roku,4,35.html), [19.06.2019].
3. Chan S.H., Erickson J., Wang K., *Real Estate Investment Trust. Structure, Performance and Investment Opportunities*. Oxford University Press, New York 2003.
4. Daniluk M., *Rynek kapitałowy. Papiery wartościowe, operacje giełdowe, strategie inwestowania*. Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 1998.
5. Frączek B., *Rozwój rynku funduszy typu REIT na świecie. /W:/ Międzynarodowe stonunki gospodarcze: wybrane czynniki instytucjonalne i procesy realne w warunkach światowej niestabilności*, Studia Ekonomiczne nr 170 Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
6. Henzel H., *Inwestycje na rynku nieruchomości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2004.
7. How to Invest in REITs, [www.reit.com/investing/how-invest-reits](http://www.reit.com/investing/how-invest-reits), [12.07.2019].
8. Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2015.
9. Kennon J., *Real Estate Investing Through REITs. The Benefits of Property Ownership without the Hassle*, [www.thebalance.com/real-estate-investing-through-reits-357997](http://www.thebalance.com/real-estate-investing-through-reits-357997), [01.07.2019].
10. Kucharska-Stasiak E., *Ekonomiczny wymiar nieruchomości*. PWN, Warszawa 2016.
11. Kucharska-Stasiak E., *Nieruchomość w gospodarce rynkowej*. PWN, Warszawa 2006.
12. Łaszek J., *Sektor nieruchomości mieszkaniowych w Polsce. Stan i perspektywy rozwoju*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
13. Mazurczak A., *Znaczenie funduszy nieruchomości typu Real Estate Investment Trust (REITs) w rozwoju rynku nieruchomości w Polsce*, [www.wbc.poznan.pl/Content/202923/Anna%20Mazurczak%20-%20Rozprawa%20doktorska.pdf](http://www.wbc.poznan.pl/Content/202923/Anna%20Mazurczak%20-%20Rozprawa%20doktorska.pdf), [26.06.2019].
14. *Projekt Strategii Rozwoju Rynku kapitałowego*. Ministerstwo Finansów, Warszawa 28 luty 2019 r. [www.gov.pl/attachment/701d06c3-2061-4c8e-8384-6fa39746a430](http://www.gov.pl/attachment/701d06c3-2061-4c8e-8384-6fa39746a430), [19.06.2019].
15. *Projekt Ustawy o firmach inwestujących w najem nieruchomości*, [www.bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r9185352761,Projekt-ustawy-o-firmach-inwestujacych-w-najem-nieruchomosci.html](http://www.bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r9185352761,Projekt-ustawy-o-firmach-inwestujacych-w-najem-nieruchomosci.html), [20.06.2019]
16. *Raport o stabilności systemu finansowego – grudzień 2018*. Narodowy Bank Polski, Departament Stabilności Finansowej, Warszawa 2018, [www.nbp.pl/systemfinansowy/rsf122018.pdf](http://www.nbp.pl/systemfinansowy/rsf122018.pdf), [20.06.2019].
17. *Rynek nieruchomości w Polsce – najważniejsze statystyki*. Morizon.pl 2018, [www.morizon.pl/blog/rynek-nieruchomosci-w-polsce-statystyki](http://www.morizon.pl/blog/rynek-nieruchomosci-w-polsce-statystyki), [15.06.2019].
18. Schäfer J., *REITs Real Estate Investment Trusts. Marktüberblick, Aufbau und Management von REITs sowie Investitionen in REITs*. Praxisleitfaden. C.H. Beck Verlag, Monachium 2007.

19. Siemińska E., *Rynek nieruchomości jako miejsce lokowania kapitału. /W:/ Inwestowanie na rynku nieruchomości*, red. naukowy: E. Siemińska, Wyd. Poltext, Warszawa 2011.
20. *Updated: 7 Important Tax Benefits of Real Estate Investing*, [www.zinnerco.com/zinner-blog/6-important-tax-benefits-of-real-estate-investing](http://www.zinnerco.com/zinner-blog/6-important-tax-benefits-of-real-estate-investing), [12.07.2019].
21. *Why Invest in REITs*, [www.reit.com/investing/why-invest-reits](http://www.reit.com/investing/why-invest-reits), [12.07.2019].
22. [www.reit.com/sites/default/files/returns/DomesticReturns.pdf](http://www.reit.com/sites/default/files/returns/DomesticReturns.pdf), [26.06.2019].

## **REAL ESTATE INVESTMENT TRUST AS A NEW INVESTMENT PRODUCT ON A COMPETITIVE REAL ESTATE MARKET IN POLAND**

---

### **SUMMARY**

---

The Polish economy is one of the most dynamically developing economies in the European Union. Thanks to last year's promotion in the FTSE rating, Russell Poland was among the most developed economies in the world. The good condition of the economy also translates into an increase in the dynamics of the real estate market. In recent years, there has been an increase in supply in all real estate segments, especially in the housing market. The current form of funds investing in real estate does not create an appropriate framework for the development of this market, mainly due to their low attractiveness for potential investors. Therefore, solutions should be sought in creating a new competitive form, which may be funds investing in the rental of real estate.

---

**Agnieszka Rzepka**

Wydział Zarządzania  
Politechnika Lubelska

# RELACJE MIĘDZYORGANIZACYJNE W ZWINNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

## STRESZCZENIE

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej wszystkie organizacje poszukują sposobów, metod i narzędzi, które pozwoliłyby im prosperować. Zdolność organizacji do adaptacji staje się strategiczną dominantą przetrwania. Współpraca międzyorganizacyjna sprzyja kreacji czynników miękkich zarządzania tj. zaufanie, kapitał społeczny, kapitał organizacyjny czy intelektualny. Wraz z kapitałem rozwijają się relacje międzyorganizacyjne pomiędzy niezależnymi podmiotami, które uważane są obecnie za jeden z kluczowych trendów rozwojowych tworzenia przedsiębiorstw. Celem opracowania jest zidentyfikowanie i wykazanie roli, jaką odgrywają relacje międzyorganizacyjne w przedsiębiorstwach w oparciu o ich rozwój. W rozdziale wykorzystano badania empiryczne, przeprowadzone wśród przedsiębiorstw działających w Gruzji i w Polsce w latach 2014–2018. Badania te określały intensywność i stopień współpracy tych przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi, w zakresie zdobywania wiedzy i informacji, a także relacji zachodzących między nimi. Założono, że intensyfikacja współpracy między firmami przyniesie szereg korzyści i przyczyni się do wzmocnienia pozycji rynkowej w zwinnych przedsiębiorstwach.

## 1. Wprowadzenie

Procesy globalizacji zwiększyły zainteresowanie i skierowały uwagę praktyków i naukowców na rolę kapitału w tworzeniu i osiągnięciu pozycji na rynku. W warunkach rosnącej konkurencji szanse na rozwój i przetrwanie mają te przedsiębiorstwa, które nastawione są na ciągłe podnoszenie swojej pozycji poprzez odpowiednie zarządzanie posiadanym kapitałem (intelektualnym, ludzkim). Pracownicy, ich umiejętności, wiedza i kompetencje traktowane są jako podstawowe źródło osiągnięcia przewagi na rynku. W środowisku, które oparte jest na rywalizacji, wzrosną te organizacje które są zwinne i elastyczne (agile) oraz zdolne do szybkiej reakcji.



Stosunki panujące we współczesnej gospodarce o zasięgu globalnym oparte są w szczególności na zasobach, w tym głównie wiedzy, jaką dysponują zarządzający organizacjami, jak również ich pracownicy. Niezwykle istotnym ogniwem w całej sieci powiązań występujących w gospodarce są wzajemne oddziaływania na siebie poszczególnych podmiotów oraz tworzone przez nich relacje<sup>1</sup>.

Czynniki miękkie zarządzania tj. zaufanie, kapitał społeczny, kapitał organizacyjny czy intelektualny, w istotny sposób wpływają na skuteczność organizacji przez intensyfikację współpracy w rezultacie wzrostu zaufania, wzrostu kapitału społecznego, itd., co sprzyja wzrostowi innowacyjności współpracujących przedsiębiorstw.

## 2. Istota relacji międzyorganizacyjnych

Relacje międzyorganizacyjne pomiędzy niezależnymi podmiotami uważane są obecnie za jeden z kluczowych trendów rozwojowych we współczesnych mechanizmach tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstw.

W szerokim ujęciu relacje międzyorganizacyjne rozumiane są jako powiązania, które występują między danymi podmiotami i zarazem przeznaczone są do koordynacji działalności gospodarczej<sup>2</sup>. Relacje te występują pod postacią rozmaitych form, począwszy od bezpośrednich kontaktów rynkowych poprzez długookresowe powiązania umowne aż do zintegrowanej działalności prowadzonej w ramach jednego przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu szerokie rozumienie powiązań między przedsiębiorstwami definiuje się jako relacje przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku: od nieświadomych, niezobowiązujących i nietrwałych po bardzo bliskie i ściśle więzi<sup>3</sup>.

Analizowane powiązania obejmują współdziałanie, kooperację i współpracę dla osiągnięcia wyznaczonych efektów działania opartych na obopólnych korzyściach. Partnerstwo między organizacjami to wynik podjętych działań będących wypadkową rozmaitych czynników wzajemnie dopełniających się i tworzących zakres oraz warunki współdziałania organizacji<sup>4</sup>.

Warunkiem budowania relacji międzyorganizacyjnych jest wyrażenie chęci do współpracy, aktywne zaangażowanie w ich tworzenie i funkcjonowanie. Istotną

---

<sup>1</sup> Z. Olesiński, *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

<sup>2</sup> B. Borkowska, B. Klimczak, *Współdziałanie przedsiębiorstw w świetle mikroekonomicznej teorii firmy*. /W:/ *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 786, Wrocław 1998, s. 17.

<sup>3</sup> P. Tomski, *Interpretacja istoty i zakresu współdziałania przedsiębiorstw*. /W:/ *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, red. naukowa: J.L. Czarnota, M. Moszkowicz, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 226.

<sup>4</sup> A.P. Wiatrak, *Więzi międzyorganizacyjne*, „Problemy zarządzania”, <http://pz.wz.uw.edu.pl/pl/numer/wiezi-miedzyorganizacyjne>, [20.06.2019].

sprawą pozostaje również kwestia przywództwa stanowiącego podstawę kierowania tą aktywnością. Wzajemne współdziałanie organizacji ma charakter dobrowolny i opiera się na zawartych umowach, które wyznaczają charakter tych więzi.

W obecnej rzeczywistości gospodarczej obserwuje się proces odchodzenia od klasycznych struktur organizacyjnych, które dotąd opierały się na podziale funkcji i władzy na rzecz organizacji sieciowych. Wynika to z pewnością ze wzrostu znaczenia czynników niematerialnych w zarządzaniu. Do tego dochodzi narastające tempo zmian w organizacji, będące wynikiem oddziaływania turbulentnego otoczenia. Umiejętne zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi powinno uwzględniać dużą autonomię podmiotów, które funkcjonują w sieci i zapewniać koordynację konieczną do ich prawidłowego współdziałania. Niezwykle istotną kwestią pozostają rezerwuary wiedzy, które razem z umiejętnościami i kompetencjami przyczyniają się do zdobywania przez współczesne przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Zasoby te pozostają również bardzo pomocne w podnoszeniu innowacyjności organizacji<sup>5</sup>.

Czyli należy stwierdzić, iż funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw pozostaje silnie osadzone w skomplikowanej sieci powiązań<sup>6</sup>. Powstaje tym samym nowy wymiar konkurowania o ograniczone zasoby. Proces ten rozgrywa się na zupełnie innym poziomie, gdzie w centrum zainteresowania zaczynają znajdować się całe grupy lub zespoły przedsiębiorstw, a nawet całe sektory. Dogmat o konkurencji zostaje wyparty przez potrzebę koordynacji<sup>7</sup>.

Koncepcja relacji międzyorganizacyjnych wprowadza takie kategorie, jak dzielenie się wiedzą, zaufanie oraz współpraca. Działanie sieci powiązań wymaga bowiem innych mechanizmów koordynacji, aniżeli uznawana za dogmat, w tradycyjnej teorii organizacji, konkurencja i konflikt w różnych ich wymiarach. Teoria sieci dobitnie zwraca uwagę, iż o statusie uczestnika sieci decydują nie tylko cechy indywidualne, ale także w co najmniej równej mierze kontakty, które uczestnik ten wypracował z innymi członkami sieci<sup>8</sup>.

W naukach o zarządzaniu i w teorii organizacji pojawiają się wielorakie koncepcje, podkreślające wzrost znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej (należą do nich m.in. koopetycja, zarządzanie sieciowe i zarządzanie projektowe) oraz prace zajmujące się nowymi formami organizacyjnymi (jak klastry, partner-

<sup>5</sup> Z. Olesiński, A. Rzepka, A. Sabat, *Międzyorganizacyjne sieci współpracy gospodarczej na przykładzie Polski, Kanady i Gruzji*, Texter, Warszawa 2016, s. 73.

<sup>6</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 12–21.

<sup>7</sup> Z. Dworzecki, A. Krejner-Nowacka, *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych. [W:] Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. naukowy: Z. Dworzecki, Grupa Doradcza EuroExpert, Warszawa 2002, s. 11–23.

<sup>8</sup> A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 123.

stwa, sieci czy sojusze). Zjawisko sieciowości wykształciło się jako kluczowa kategoria w nauce o zarządzaniu, a praktyczne przykłady relacji międzyorganizacyjnych stały się wszechobecnym zjawiskiem w rzeczywistości gospodarczej. Relacje te odnoszą się zarówno do powiązań między firmami, współpracy między przedsiębiorstwami a jednostkami sektora publicznego, powiązań między podmiotami publicznymi, współpracy między firmami a organizacjami pozarządowymi, zależności pomiędzy podmiotami publicznymi a organizacjami pozarządowymi, powiązań między samymi organizacjami pozarządowymi<sup>9</sup>.

Relacje międzyorganizacyjne są także kluczowym czynnikiem wpływającym na rozwój innowacyjności<sup>10</sup> w przedsiębiorstwie.

### 3. Zwinne organizacje

Efektywne działanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy oraz uzyskanie poziomu przedsiębiorstwa opartego na wiedzy wymusza zmianę sposobu myślenia, a także podejścia do identyfikowania i wykorzystywania zasobów ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy. Przedsiębiorstwa, chcąc skutecznie konkurować na nieprzewidywalnym rynku, muszą adaptować swoją strukturę oraz reguły działania do ciągłej niepewności, krótkotrwałych okazji oraz niestandardowych zachowań konkurencji. Taką możliwość daje koncepcja przedsiębiorstwa zwinnego<sup>11</sup>.

W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele definicji pojęć „zwinność” i „zwinna organizacja”. Za P.T. Kiddem<sup>12</sup> zwinność pojmujemy „głównie jako umiejętność szybkiej reakcji i zdolność do przystosowania się do nowych warunków w odpowiedzi na ciągle, zaskakujące i nieprzewidywalne zmiany w środowisku rynków konkurencyjnych. Błyskawiczna reakcja zakłada elastyczne dostosowanie przez zwinną organizację każdego ze swoich komponentów, takich jak: ludzie, cele przedsiębiorstwa, technologia, organizacja do nieoczekiwanych zmian”. W początkowym okresie pojęcie to dotyczyło obszaru produkcji. Wraz z rozwojem zauważono iż można jego założenia odnieść do innych obszarów przedsiębiorstwa. Tak też pojawił się termin „zwinne przedsiębiorstwo”<sup>13</sup>.

Obecnie funkcjonuje dość dużo opinii dotyczących sposobu interpretowania pojęcia zwinność. Jednym z nich jest na przykład, pojmowanie jako,po-

<sup>9</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 64–88.

<sup>10</sup> R. Borowiecki, T. Kusio., B. Siuta – Tokarska., *Innowacje otwarte w MSP*, „Studia i prace WNEiZ”, 2018, nr 52/2, Uniwersytet Szczeciński, s. 71–86.

<sup>11</sup> Z. Olesiński, A. Rzepka, A. Olak, *Zarządzanie międzyorganizacyjne w zwinnych przedsiębiorstwach*, Texter, Warszawa 2017, s. 45–48.

<sup>12</sup> P.T. Kidd, *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Addison-Wesley, 1994, s. 2–14.

<sup>13</sup> S.L. Goldman, R.N. Nagel, K. Preiss, *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995, s. 34–42.

łączone wykorzystanie opracowanych i dobrze znanych technologii oraz metod produkcji”<sup>14</sup>. W ujęciu węższym i bardziej ukierunkowanym, zwinność kładzie główny nacisk na umiejętność szybkiej adaptacji. Przedsiębiorstwo zwinne potrafi w umiejętny sposób, szybko zareagować na zmiany rynkowe, wykorzystując zmiany w otoczeniu biznesowym, postrzegane jako okazje dla tworzenia przewagi konkurencyjnej<sup>15</sup>. Zwinna organizacja obdarzona jest umiejętnością błyskawicznej identyfikacji potrzeb rynkowych. Potrafi też właściwie zareagować na sytuacje kryzysowe<sup>16</sup>.

Pojawiają się interpretacje pojęcia zwinności jako umiejętności radzenia sobie organizacji ze zmianami przez wykształcenie zdolności przetrwania, pomimo występowania w otoczeniu rynkowym różnych zagrożeń<sup>17</sup>. Zwinna organizacja potrafi uzyskać przewagę konkurencyjną przez inteligentne i szybkie wykorzystanie nadarzających się szans w otoczeniu biznesowym<sup>18</sup>.

Dziś, w środowisku opartym na rywalizacji, wzrosną te organizacje, które są zwinne i elastyczne (*agile*), a przede wszystkim zdolne do szybkiej reakcji. Zdolność organizacji do adaptacji staje się strategiczną determinantą przetrwania i miarą talentu pracowników. Sprawne organizacje zaprojektowane są tak, aby pracownicy potrafili szybko dostosowywać się do zmian rynkowych. Pracownicy w organizacjach o wysokiej sprawności są bardziej skoncentrowani na współpracy i łatwiej podejmują ryzyko, aby osiągnąć wynik. Wykazują też większą zdolność do działania w nieustannie zmieniającym się środowisku, bo pozwala im na to ich osobisty potencjał, a także dlatego, że uzyskują potrzebne wsparcie ze strony swoich liderów.

W związku z powyższym, zwinne organizacje powinny odznaczać się określonymi cechami [Rys.1]. Najważniejsze z nich, jak wskazano powyżej to: szybkość i elastyczność<sup>19</sup>. Równie ważne jest także skuteczne reagowanie na zmiany i niepewność otoczenia biznesowego<sup>20</sup>.

---

<sup>14</sup> [https://www.researchgate.net/publication/271891593\\_A\\_relational\\_study\\_of\\_supply\\_chain\\_agility\\_competitiveness\\_and\\_business\\_performance\\_in\\_the\\_oil\\_and\\_gas\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/271891593_A_relational_study_of_supply_chain_agility_competitiveness_and_business_performance_in_the_oil_and_gas_industry), [23.11.2016].

<sup>15</sup> P.T. Kidd, op. cit., s. 2–16.

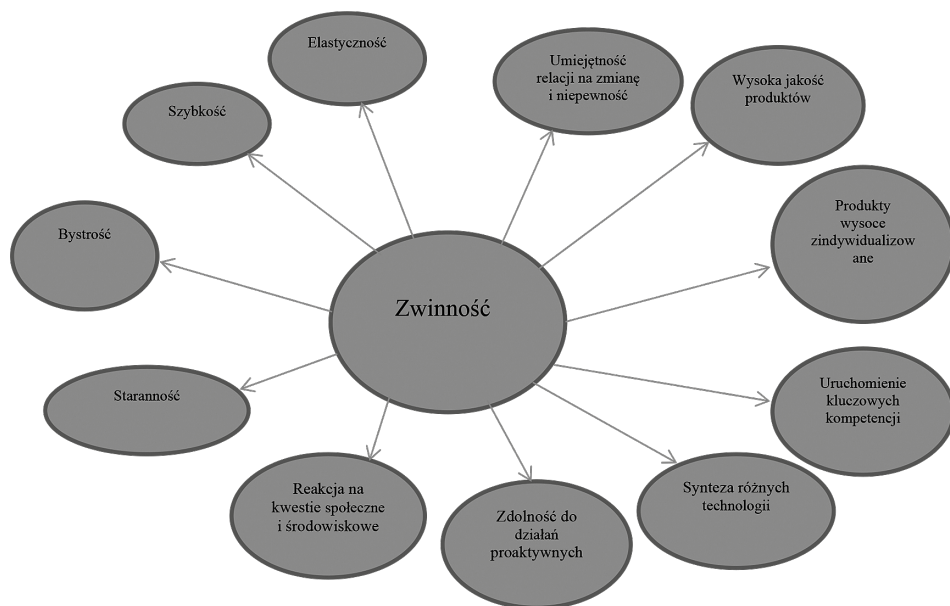
<sup>16</sup> A. Kumar, J.A. Motowani: *A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms*, „International Journal of Operations and Production management”, 1995, Vol. 2, s. 36–53.

<sup>17</sup> Z. Zhang, H. Sharifi, *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*, „International Journal of Operations & Production Management”, 2000, Vol. 20, Vol. 4, s. 10–21.

<sup>18</sup> S. Meredith, D. Francis, *Journey towards agility: the agile wheel explored*, „The TQM Magazine”, 2000, Vol. 12, Vol. 2, s. 137–143, <http://dx.doi.org/10.1108/09544780010318398>; M.K. Sajdak, *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej sukcesu przedsiębiorstwa*, Wyd. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 60.

<sup>19</sup> A. Gunasekaran, *Organisational quality - a cognitive approach to quality management*, „The TQM Magazine”, 1999, nr 11, s. 180–187; H. Sharifi, Z. Zhang, op. cit., s. 22.

<sup>20</sup> S.L. Goldman, op. cit., s. 36–41; P.T. Kidd, op. cit., s. 8–16.; H. Sharifi, Z. Zhang: *Agile manufacturing in practice: Application of a methodology*, „International Journal of operations & Production Management”, 2001, nr 21, s. 772–794.



Rysunek 1: Główne cechy organizacji zwinnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Y. Y. Yusuf, M. Sarhadi, A. Gunasekaran: *Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes*, „International Journal of Production Economics”, 1999, nr 62, s. 43.

Należy zauważyć, iż zwłaszcza w nowoczesnym, dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym, przedsiębiorstwa będą i powinny różnić się w odniesieniu do potencjału jakim dysponują i jaki mogą zastosować celem uzyskania i utrzymania zwinności.

W obliczu narastających zmian otoczenia, organizacja musi więc wykształcić powyższe cechy, które pozwolą jej w tym środowisku przetrwać. Organizacje muszą zwłaszcza wypracować zdolność do szybkiego<sup>21</sup> dostrzegania okazji rynkowych i zagrożeń wynikających z otoczenia oraz umiejętność kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających. Ponadto powinny nabyć umiejętność oceny adekwatności zasobów i zdolność ich pozyskania z otoczenia jak również umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym aby móc funkcjonować w zmieniającym się otoczeniu.

<sup>21</sup> V. Sambamurthy, A. Bharadwaj, V. Grover, *Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms*, „MIS Quarterly”, 2003, nr 2, Tom 27, s. 237–263; S. Trzecieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 133–151; R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 108; G. Rowe, M.H. Nejad, *Strategic Leadership: Short-term Stability and Long – Term Viability*, „Ivey Business Journal, Improving the Practice of Management”, 2009, s. 23–25.

#### 4. Metoda i próba badawcza

W ramach czteroletniego projektu „European experience for Georgia<sup>22</sup>” przeprowadzono badania naukowe, których celem było pogłębienie wiedzy na temat wpływu relacji międzyorganizacyjnych i kapitału na rozwój mikro i małych przedsiębiorstw. Badaniami objęto 200 instytucji otoczenia biznesu – przedsiębiorstw działających na terenie Gruzji. Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa z rejonu: Mccheta-Mtianeti oraz Tbilisi, co stanowi odpowiednik województwa w Polsce. Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach skupionych w Gruzińskiej Izbie Przemysłowo-Handlowej, która współpracuje dość intensywnie z uczelniami wyższymi, m.in. TSU, GTU.

Według krajowego urzędu statystycznego Gruzji, liczba przedsiębiorstw w 2015 wynosiła 563 627 zaś w 2018 było to 808 285 przedsiębiorstw (w tym liczba aktywnych przedsiębiorstw w 2015 r. wyniosła 70 760, w tym 6170 (9%) średnich i 60 640 małych (85%)<sup>23</sup>). Pod względem geograficznym połowo wszystkich MŚP znajdowała się w stolicy, a pozostała część w 2 dużych regionach Gruzji: Imereti i Adjary. Przedsiębiorstwa do badań dobrano w sposób celowy. Badania wykonano, wykorzystując metodę ankiety bezpośredniej oraz w kolejnej turze – metodą wywiadu. Respondentami byli członkowie kierownictwa, osoby zarządzające. W badaniu wzięło udział 400<sup>24</sup> respondentów (w II etapach). Więk-

---

<sup>22</sup> Wybór badań w regionach Gruzji wynika przede wszystkim z kilkuletniej współpracy A. Rzepki. Autorka współpracuje ponad 6 lat z Javakhishvili Tbilisi State University. Autorka prowadziła badania pilotażowe w ramach projektu „European experience for Georgia” wspólnie z Javakhishvili Tbilisi State University, Innovation Management Center, Georgian Technical University, Venture Business Center w latach 2012–2015. Badania miały również na celu zwiększenie współpracy lokalnej, w tym przede wszystkim przedsiębiorstw, integrację środowisk związanych z przedsiębiorczością, wzmocnienie korelacji pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami ich otoczenia, środowiskiem akademickim i doradczym, wzmocnienie działań proinnowacyjnych w sektorze małych i mikrofirm. Badania zostały podzielone na etapy: etap I obejmował badania pilotażowe – w latach 2013–2014, zaś etap II – badania właściwe, w latach 2015–2018. Badania te zostały powielone w 2018 roku, celem weryfikacji wniosków oraz wskazania głównych kierunków rozwojowych i postaw występujących w relacjach międzyorganizacyjnych.

<sup>23</sup> Liczba aktywnych przedsiębiorstw w Gruzji wzrasta, co jest efektem wysokiej pozycji w rankingu Doing Business, począwszy od roku 2010. Osiągnięcia te są dobrą reklamą dla kraju i pomagają przyciągać inwestorów. Jednakże, jak uważa S. Schueth, Gruzja wspięła się na szczyt indeksu zbyt szybko. Pomimo tego, że stale wprowadzane są zmiany, prawdziwe oblicze prowadzenia działalności gospodarczej jest nieco inne, w dalszym ciągu biznes związany jest z dużym ryzykiem oraz rozwiązaniami i porozumieniami nieformalnymi. Szerzej: S. Schueth, *Assembling International Competitiveness: The Republic of Georgia, USAID, and the Doing Business Project*, „Economic Geography”, 2011, nr 87 (1), s. 51–77, doi: 10.1111/(ISSN)1944-8287/issues.

<sup>24</sup> Liczba 400 dotyczy dwóch cykli badań. Badanie I obejmowało 200 przedsiębiorstw z sektora mikro i małych, powtórne (II) w odstępie czasowym 2 lat również tą samą liczbę.

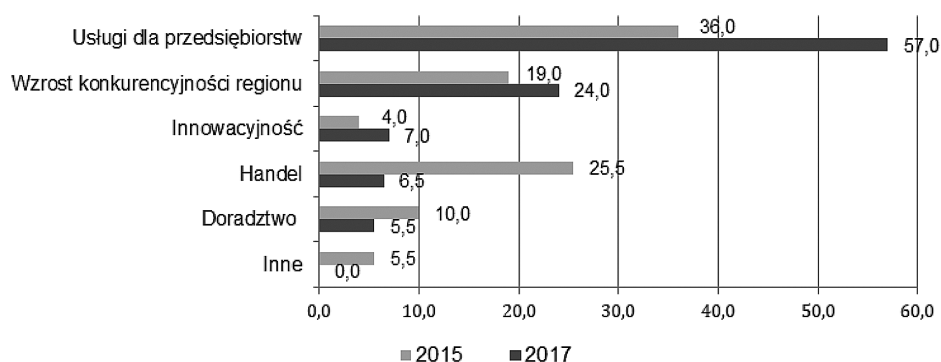
szość badanych stanowili mężczyźni, bo aż 58,5%. Kobiety zatem stanowiły 41,5% próby badawczej.

Analiza statystyczna danych pozyskanych z badań ankietowych została wykonana za pomocą pakietu komputerowego SPSS STATISTICS 21. Rodzaj pytań oraz kategorie odpowiedzi w kwestionariuszu zdeterminowały jakościowy charakter zmiennych poddanych analizie. Z tego względu wyniki wywiadu przedstawiono w pracy jako liczebności procentowe, a do oceny współzależności zachodzących pomiędzy badanymi cechami wykorzystano nieparametryczny test niezależności  $\chi^2$  Pearsona<sup>25</sup>.

## 5. Wyniki badań

Warto podkreślić, iż Gruzja jest niewielką, otwartą gospodarką. Powierzchnia jej wynosi 70 tys. km<sup>2</sup> i jest nieznacznie mniejsza zarówno od Czech, Austrii, jak i Irlandii. Populacja Gruzji to około 3,7 mln mieszkańców. Na obszarze równym 1/4 terenu Polski znajdują się: 2 republiki autonomiczne, 9 regionów administracyjnych oraz 9 tzw. terytoriów miejskich. Regiony administracyjne to odpowiedniki polskich województw. Właśnie 9 regionów administracyjnych stanowi podstawę do przestrzennych opracowań statystycznych w skali kraju.

Spośród firm, które jako główny kierunek swojej działalności (wykres 1) zadeklarowały usługi dla przedsiębiorstw, w 2015 roku głównym obszarem wsparcia było wyszukiwanie partnerów biznesowych – deklarowało tak 44,9% respondentów. Po dwóch latach sytuacja uległa diametralnej zmianie i teraz co trzecia badana firma stawia na pomoc w pozyskiwaniu środków finansowych.



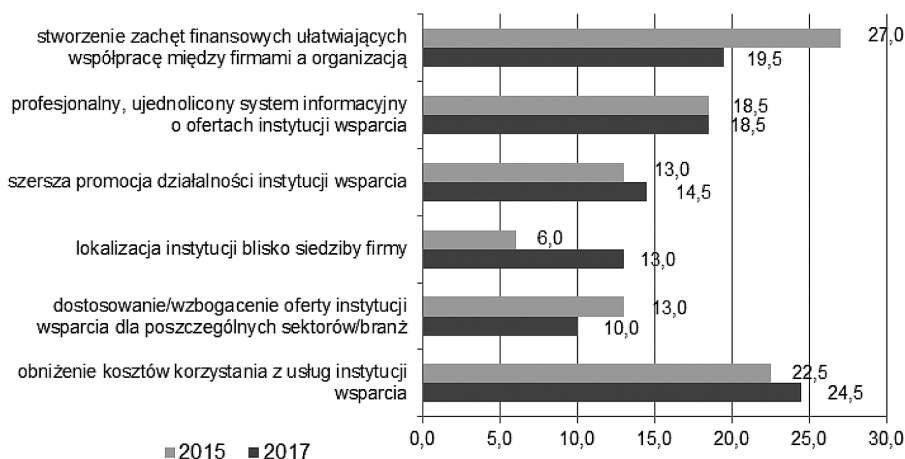
Wykres 1: Główny kierunek działalności organizacji, N=400 (w %)\*

\*  $P < 0,001$ ,  $df = 5$ ,  $\chi^2 = 47,220$  – zależność istotna statystycznie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

<sup>25</sup> A. Zeliaś, B. Pawelek, S. Wanat, *Metody statystyczne*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 402–403.

Analizując czynniki mogące poprawić współpracę między przedsiębiorstwami, wykres 2, wyniki uzyskane w analizowanych latach okazały się być na bardzo zbliżonym poziomie. Odpowiedziami, które w największym stopniu różniły się w zakresie czynników mogących poprawić współpracę między organizacjami, były: stworzenie zachęt finansowych ułatwiających współpracę między firmami (spadek o 7,5%) oraz lokalizacja instytucji blisko siedziby firmy (wzrost o 7 pkt proc.).



Wykres 2: Czynniki mogące poprawić współpracę pomiędzy organizacjami, N=400 (w %)\*

\*  $P > 0,05$ ,  $df = 5$ ,  $c^2 = 8,694$  – zależność nieistotna statystycznie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując otrzymane wyniki, dotyczące wpływu relacji międzyorganizacyjnych na organizację<sup>26</sup> dochodzimy do następujących wniosków:

1. Wśród czynników poprawiających pozycję przedsiębiorstw najczęściej wskazywano na: rozszerzenie działalności o nowe produkty i usługi (46%), zdobycie nowych rynków zbytu (38%) oraz poprawę jakości produktów i usług (37,5%).
2. Niemal 2/3 firm podjęło działania w celu poprawy swojej pozycji na rynku.
3. Jako główne bariery rozwoju własnej organizacji najczęściej wskazywano na: silną konkurencję (47,5%), wysokie podatki (44,5%) oraz niestabilność rynku zbytu (40,5%).
4. 97% badanych organizacji nie pozyskuje środków zewnętrznych na rozwój własnego przedsiębiorstwa.

<sup>26</sup> Szerzej na temat badań w publikacji: A. Rzepka, *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw. Studium na wybranym przykładzie przedsiębiorstw polskich i gruzińskich*, Warszawa, Difin 2018.



5. Wśród kierunków rozwoju przedsiębiorstw badani najczęściej wskazywali na: rozwój organizacji, wzrost produkcji na rynku, wykwalifikowaną kadre, większe inwestycje oraz rozwój technologii.
6. Im mniej pracowników zatrudnia konkurencyjna firma, tym współpraca ta z badaną organizacją jest bardziej systematyczna.
7. Badane organizacje najczęściej deklarują brak współpracy z innymi instytucjami. Jeżeli do takiej współpracy już dochodzi, to najbardziej systematyczna jest ona z agencjami rozwoju lokalnego i regionalnego, stowarzyszeniami oraz publicznymi ośrodkami szkoleniowo – doradczymi.
8. Jakość współpracy z każdego rodzaju instytucją została oceniona na poziomie przeciętnym a dostosowanie do zmieniających się warunków jest na poziomie 23%.

## 6. Zakończenie

Nieprzewidywalność i zmienność otoczenia biznesowego powoduje, iż pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw nie jest w żadnym momencie trwała. Jej źródła przewagi podlegają nieustannej turbulencji. Zatem organizacja musi poszukiwać stale sposobów na przetrwanie i osiągnięcie sukcesu. Musi więc wykształcić w sobie cechy zwinne. Do atrybutów tych należy z pewnością: szybkość i elastyczność, czy odpowiedź na zmiany i niepewność, jak również wysoka jakość i wysoce zindywidualizowane produkty oraz integracja zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa jak i między przedsiębiorstwami.

Tylko organizacja opatrzona takimi cechami ma szansę odnieść sukces i wprowadzać innowacje. Bowiem, jak wskazują przeprowadzone badania, wyszczególnione w niniejszym artykule przyjęcie przez przedsiębiorstwo atrybutów zwinności w relacjach międzyorganizacyjnych przekłada się na osiągnięcie przez niego lepszej pozycji konkurencyjnej oraz wyższego poziomu innowacyjności. Jednak nie wszystkie organizacje, zwłaszcza w analizowanej Gruzji, mogą dostosowywać się do zmian na co wpływ ma m.in. polityka gospodarcza kraju czy chociażby sposób zarządzania a przede wszystkim współpraca między organizacjami.

## Literatura

1. Borkowska B., Klimczak B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w świetle mikroekonomicznej teorii firmy*. /W:/ *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 786, Wrocław 1998.
2. Borowiecki R., Kusio T., Siuta – Tokarska B., *Innowacje otwarte w MSP*, „Studia i prace WNEiZ”, Uniwersytet Szczeciński, 2018, nr 52/2.
3. Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

4. Dworzecki Z., Krejner-Nowacka A., *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych. /W:/ Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. naukowy: Z. Dworzecki, Grupa Doradcza Euro-Expert, Warszawa 2002.
5. Goldman S.L., Nagel R.N., Preiss K., *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.
6. Gunasekaran A., *Organisational quality - a cognitive approach to quality management*, „The TQM Magazine”, 1999, nr 11.
7. Kidd P.T., *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Addison-Wesley, 1994.
8. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
9. Kumar A., Motowani J.A., *A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms*, „International Journal of Operations and Production management”, 1995, no. 2.
10. Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
11. Olesiński Z., Rzepka A., Sabat A., *Międzyorganizacyjne sieci współpracy gospodarczej na przykładzie Polski, Kanady i Gruzji*, Texter, Warszawa 2016.
12. Olesiński Z., Rzepka A., Olak A., *Zarządzanie międzyorganizacyjne w zwinnych przedsiębiorstwach*, Texter, Warszawa 2017.
13. Meredith S., Francis D., *Journey towards agility: the agile wheel explored*, „The TQM Magazine”, 2000, Vol. 12, Vol. 2.
14. Tomski P., *Interpretacja istoty i zakresu współdziałania przedsiębiorstw. /W:/ W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, red. naukowa: J.L. Czarnota, M. Moszkowicz, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
15. Wiatrak A.P., *Więzi międzyorganizacyjne*, „Problemy zarządzania”, 2014, <http://pz.wz.uw.edu.pl/pl/numer/wiezi-miedzyorganizacyjne>, [20.06.2019].
16. Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
17. Zhang Z., Sharifi H., *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*, „International Journal of Operations & Production Management”, 2000, Vol. 20, Vol. 4.

## INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONS IN AGILE ENTERPRISES

### SUMMARY

---

In today's economic reality, all organizations are looking for ways, methods and tools that would allow them to prosper. The organization's ability to adapt becomes a strategic dominant of survival. Inter-organizational cooperation favors the creation of soft management factors, ie trust, social capital, organizational or intellectual capital. Together with capital, inter-organizational relations develop between independent entities that are currently considered as one of the key development trends in the creation of enterprises. The aim of the article is to identify and demonstrate the role of inter-organizational relations in enterprises based on their development. The article uses empirical research conducted among enterprises operating in Georgia in 2014–2018. These studies determined the intensity and degree of cooperation of these enterprises with external entities, in terms of acquiring knowledge and information, as well as relations between them. It was assumed that the intensification of cooperation between companies will bring a number of benefits and will help to strengthen the market position in agile enterprises.

---



**Paweł Krzemiński**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# ETAPY WDRAŻANIA CONTROLLINGU W PRZEDSIĘBIORSTWIE

## STRESZCZENIE

W opracowaniu przedstawiono zagadnienia związane z przydatnością, uwarunkowaniami oraz etapami wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie zarówno w warstwie teorii poznawczej, jak i praktycznej. Cel rozdziału zawarty został w jego tytule, bowiem szczególną uwagę zwrócono tu na proces wdrażania controllingu, który jest długi i realizowany w etapach. Przesłanką powstania niniejszego opracowania była chęć poszukiwania odpowiedzi na pytania: Czy proces wdrażania controllingu i jego etapy można sformalizować i ująć w uniwersalną procedurę? Czy może jest to proces zindywidualizowany, tj. uzależniony od specyfiki i uwarunkowań każdego przedsiębiorstwa? W tym celu porównano i przeanalizowano podejścia prezentowane przez różnych autorów. Na podstawie uzyskanych wyników badawczych podjęto próbę znalezienia i zestawienia cech wspólnych badanych podejść. W opinii autora niniejszego opracowania poszukiwanie optymalnych rozwiązań w tym względzie ma uzasadnienie, bowiem właściwe przygotowanie i przeprowadzenie tego procesu warunkuje prawidłowe funkcjonowanie wdrażanych rozwiązań controllingowych w organizacji, a w konsekwencji wzrost skuteczności zarządzania oraz efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

## 1. Wprowadzenie

Występująca w praktyce presja właścicieli na osiągnięcie coraz lepszych wyników w zmiennych i nieprzewidywalnych warunkach otoczenia wymusza na zarządzających konieczność stosowania bardziej efektywnych narzędzi zarządzania. Niewątpliwie należeć będą do nich rozwiązania wspierające dążenie przedsiębiorstwa do umiejętnego wytyczania i osiągnięcia celów przy wzroście efektywności działania. Realizację zadań zorientowanych zarówno na wynik, jak i na proces zarządzania, a co za tym idzie osiągnięcie wyższej skuteczności i efektywności działania ułatwiają rozwiązania controllingowe, jakie można wdrożyć w przedsiębiorstwie. Nie bez przyczyny wskazuje się bowiem, że controlling to zharmonizo-

wany system działań, szczególnie w zakresie planowania, kontroli, przetwarzania oraz gromadzenia informacji, który wspiera proces pomiaru i oceny sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Dzieje się tak poprzez realizację celów ujętych w planach (budżetach) i odpowiednich działaniach korygujących, które mają miejsce w systemie monitorowania i kontroli za pośrednictwem: raportów, przyczynowej analizy odchyłeń oraz tworzonej na ich podstawie informacji pokontrolnej<sup>1</sup>. Rozwiązania controllingowe koncentrują się zarówno na aspektach organizacyjnych, jak i ekonomicznych przedsiębiorstwa. Koordynują działania w dziedzinie zarządzania, a w szczególności w zakresie planowania i kontroli, a także przetwarzania i gromadzenia informacji. Warto podkreślić, że controlling jest nastawiony na przyszłość, tzn. skupia uwagę zarządzających na osiągnięciu trwałego sukcesu przedsiębiorstwa, a to jest możliwe jedynie poprzez umiejętność wyznaczania osiągalnych celów, tj. na miarę możliwości przedsiębiorstwa i doprowadzenie do urzeczywistnienia tych celów, czyli doprowadzenie do prowadzenia skutecznego działania.

Zwiększenie efektywności i skuteczności działania przedsiębiorstwa poprzez wsparcie procesu zmierzającego do wytyczenia i realizacji realnych celów można osiągnąć poprzez controllingowe systemy planowania, kontroli, motywacji oraz zasilenia w informację. Duże znaczenie w controllingu przypisuje się także procesom sterowania i koordynacji działań, przez co controlling sam tworzy zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem. Opiera się na odpowiednio dobranych narzędziach controllingowych (wśród których najważniejsze to: budżetowanie; raportowanie; system oceny centrów odpowiedzialności; premiowanie zadaniowe; system tworzenia, analizy i przesyłania informacji), które wspomagają podejmowanie decyzji i działań służących w realizacji postawionych celów zarówno krótko, jak i długookresowych<sup>2</sup>.

## 2. Znaczenie controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Podjmując próbę syntetycznego wskazania zasadności wdrażania rozwiązań controllingowych w przedsiębiorstwie celowym jest wskazanie w tym miejscu na istotę i rozumienie controllingu zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania. Bardzo krótkie i trafne wydaje się być rozumienie controllingu jest narzędzia, za pomocą którego kierownictwo może sterować wynikiem (spodziewanym efektem) przedsiębiorstwa. Stwierdzenie takie prezentują E. Mayer i R. Mann traktując controlling jako proces sterowania, który jest zorientowany na wynik (efekt) przedsię-

---

<sup>1</sup> *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, red. naukowy: M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 12–14.

<sup>2</sup> H.J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995, s. 13.

biorstwa, jaki zamierza on osiągnąć. Rezultat taki jest możliwy do osiągnięcia poprzez planowanie, kontrolę oraz sprawozdawczość. Celem takiego postępowania ma być zapewnienie przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa, a to z kolei ma zapewnić stabilność zatrudnienia i wzmacniać funkcję motywacyjną w przedsiębiorstwie<sup>3</sup>. Controlling wykorzystuje do tego narzędzia i mechanizmy, które stosowane są w systemie zarządzania, a więc celem controllingu jest zwiększenie skuteczności i sprawności procesu zarządzania oraz wzmocnienie dopasowania się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących zarówno wewnątrz, jak i na jego zewnątrz<sup>4</sup>. Cel ten jest możliwy do osiągnięcia poprzez:

- zwiększenie zdolności przedsiębiorstwa do wyznaczania i osiągania celów długookresowych i wynikających z nich celów krótkookresowych,
- zwiększenie efektywności działania, tj. racjonalnego wykorzystania materialnych i niematerialnych zasobów organizacji przy realizacji zadań, które prowadzić mają do osiągania wyznaczonych celów,
- spójną realizację funkcji procesu zarządzania.

Analizując po krótku w/w kwestie należy jednak zauważyć, że i tu mogą być popełniane błędy zarządcze prowadzące do sprzeczności i wypaczające zasadę ekonomicznej efektywności działania. A mianowicie możliwość wyznaczania i osiągania realnych celów (wyższa skuteczność działania) nie może być realizowana za wszelką cenę. W procesie tym należy bowiem uwzględnić zasady racjonalnego i efektywnego gospodarowania czynnikami wytwórczymi pozostającymi w dyspozycji przedsiębiorstwa. Tak pojmowany cel główny controllingu ma ułatwić realizację nadrzędnych celów organizacji (przetrwanie i rozwój) z uwzględnieniem (co ważne) zasady ekonomicznej efektywności działania. Controlling osiąga swój cel stopniowo, poprzez bieżące osiąganie celów cząstkowych (które są ujęte w budżetach i realizowane przez wydzielone centra odpowiedzialności w organizacji zdecentralizowanej). Cele te nie tylko są ściśle związane z procesem zarządzania, ale również skoordynowane na wszystkich jego płaszczyznach (obejmując całą strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa) tak, aby były spójne i wewnętrznie bezsprzeczne. Uwzględniając przy tym zmienność zarówno sprzyjających, jak i niesprzyjających wewnętrznych oraz zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, controlling tak kształtuje system celów, aby system ten był elastyczny i stosunkowo szybko dostosowywalny do powstających zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. W końcu należy zwrócić uwagę na bardzo ważną kwestię, która pomimo tego, że jest powszechnie znana tak w teorii, jak i praktyce zarządzania, to równie często jest zapominana lub/i co gorsza pomijana. Chodzi tu bowiem o konieczność spójnej realizacji funkcji procesu zarządzania.

<sup>3</sup> R. Mann, E. Mayer, *Controlling w twojej firmie*, Wyd. Prawnicze, Warszawa 1991, s. 7.

<sup>4</sup> J. Weber, *Einführung in das Controlling*, Schäffer-Poeschel Verlag, Ausg. 6, Stuttgart 1995, s. 50.

Problem ten, jako równie istotny, także uwzględnia controlling, który dąży do eliminacji dysfunkcji procesu zarządzania często występujących w praktyce działania przedsiębiorstw.

Potwierdza to nie tylko wysoką zasadność wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie, ale stanowi także jeden z podstawowych warunków prawidłowości wdrażania i funkcjonowania rozwiązań controllingowych, a niespełnienie warunków wdrażania controllingu spowoduje nieujawnienie korzyści płynących z jego wdrożenia lub/i doprowadzi wręcz do tego, że wdrażanie rozwiązań controllingowych pozbawione będzie sensu. Poprawnie funkcjonujący system controllingu administruje przedsiębiorstwo doprowadzając w pewnym sensie do jego samoregulacji, przyczyniając się w ten sposób do obniżania kosztów oraz poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. Jednak prawidłowe funkcjonowanie wdrażanych rozwiązań controllingowych w przedsiębiorstwie uzależnione będzie w pierwszej kolejności od spełnienia warunków wdrażania controllingu, a następnie od właściwego przygotowania i przeprowadzenia kolejnych etapów procesu wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie o czym nieco szerzej w dalszej części opracowania<sup>5</sup>.

### 3. Uwarunkowania wdrażania controllingu

W wyniku implementacji controllingu w przedsiębiorstwie nieuniknione będą zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Wdrażanie controllingu ma bowiem uzasadnienie w warunkach decentralizacji, którą należy przeprowadzić w organizacji. Decentralizacja zarządzania to proces formalnego delegowania uprawnień władczych i decyzyjnych „w dół” struktury organizacyjnej na menedżerów średniego i niższego szczebla<sup>6</sup>. Oznacza to, że wyodrębnione jednostki wewnętrzne będą miały z jednej strony sprecyzowane cele, zadania, kompetencje decyzyjne oraz odpowiedzialność za podejmowane decyzje, natomiast z drugiej strony będą rozliczane za osiągnięte wyniki. Efektem decentralizacji związanym z wdrożeniem controllingu będą wydzielone tzw. ośrodków odpowiedzialności (centrów odpowiedzialności) z określeniem stopnia ich samodzielności w zakresie realizacji wyznaczonych zadań oraz ponoszonej odpowiedzialności za ich wykonanie. W zależności od zakresu uprawnień i odpowiedzialności przypi-

---

<sup>5</sup> Szerzej na ten temat: P. Krzemiński, *Znaczenie funkcji controllingu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. [W:] „Organizacja i Zarządzanie”, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 2017, nr 108, s. 215–228; P. Krzemiński, *Organizacyjne obszary zmian związane z wdrażaniem systemu budżetowania w przedsiębiorstwie*. [W:] *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. naukowy: J. Duraj, Omega-Praxis, Łódź – Spała 2001, s. 205–215.

<sup>6</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 360–361.

sanej ośrodkom w ramach decentralizacji wyróżnia się centra: kosztów, przychodów, zysku oraz inwestycji<sup>7</sup>.

Kolejnym warunkiem jest opracowanie i wdrożenie systemu budżetowania, który utożsamiany jest z procesem opracowywania serii spójnych budżetów i połączenia ich w jeden główny budżet organizacji (budżet całkowity)<sup>8</sup>. Oznacza to sporządzanie, zatwierdzanie i kontrolę rocznego budżetu wiodącego, który powstaje przez łączenie budżetów cząstkowych dla centrów odpowiedzialności. Celem budżetowania jest koordynacja i integracja wszystkich obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa i uzgodnienie planów cząstkowych wyznaczanych dla tych obszarów, co ma przyczynić się m.in. w ten sposób do poprawy efektywności funkcjonowania całej organizacji. Celem budżetowania jest także kontrola i dyscyplinowanie wydatkowania środków oraz czasu realizacji wyznaczonych zadań przez centra odpowiedzialności dla zapewnienia efektywnego zagospodarowania z reguły ograniczonych zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

Niejako równoległe z procesem budżetowania należy sformalizować i wdrożyć system monitorowania, na który składać się będą raportowanie i analiza odchyłeń realizowana na podstawie informacji uzyskanych za pośrednictwem dostarczonych przez centra odpowiedzialności raportów. Celem tak rozumianego kontrolowania w controllingu jest upewnienie się, że organizacja funkcjonuje zgodnie z wyznaczonymi kierunkami, a wyniki jej działania są zgodne z zamierzeniami. Warto zaznaczyć, że integracja kontroli z planowaniem ma miejsce w procesie budżetowania, ponieważ już w trakcie ustalania zadań, określane są sposoby ich pomiaru, które określają podstawę porównania i oceny stopnia realizacji budżetów.

W końcu należy doprowadzić do tego, aby informacja pokontrolna uzyskana z controllingowego systemu monitorowania była powiązana z systemem ocen stosowanym wobec centrów odpowiedzialności oraz z systemem motywacyjnym i zasadami premiowania, bowiem odchylenia korzystne powinny stanowić podstawę do nagradzania (premiowania) i odwrotnie<sup>10</sup>.

Jednak zasadniczym warunkiem do wprowadzenia wszelkich zmian w organizacji w wyniku wdrożenia rozwiązań controllingowych będzie gotowość właścicieli oraz kadry zarządzającej do przeprowadzenia zmian i spełnienia w/w warunków.

---

<sup>7</sup> Szerzej np. w: M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 92–97; 140–145; 187–191; 216–222; 271–273.

<sup>8</sup> *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, ODiDK, Gdańsk 2002, s. 12.

<sup>9</sup> M. Łada-Cieślak, *Istota budżetowania w przedsiębiorstwie*, „Rachunkowość”, 1999, nr 10, s. 610–613; C. Drury, *Rachunek kosztów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 375.

<sup>10</sup> *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów. Tom I*, red. naukowy: G.K. Świdarska, Difin, Warszawa 2003, Rozdz. II, s. 133.



## 4. Etapy wdrażania controllingu

W procesie formułowania założeń controllingu i jego wdrażania w przedsiębiorstwie należy spełnić rozmaite warunki wstępne jego wdrożenia, które umożliwiają redukcję do minimum „tarć i oporów”, które mogą wystąpić w trakcie procesu jego wdrażania. Tym samym zasygnalizowane wyżej uwarunkowania wdrażania controllingu kształtują niejako ogólny i wieloetapowy harmonogram jego kompleksowej implementacji w przedsiębiorstwie. Controlling wdrażany jest zatem stopniowo w czasie, poprzez kolejne wprowadzanie jego rozwiązań i narzędzi.

W literaturze przedmiotu, jak i w praktyce zarządzania można spotkać wiele – zarówno mniej, jak i bardziej rozbudowanych (kompleksowych) – propozycji procesu projektowania i wdrażania controllingu w organizacji<sup>11</sup>. Ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania nie sposób jednak przedstawić wszystkich zidentyfikowanych przez autora podejść, w związku z tym w tabeli 1 przedstawiono i porównano wybrane koncepcje różnych autorów. Dodatkowo w opracowaniu przedstawiono i omówiono wypracowaną przez autora na gruncie praktycznym propozycję wdrożenia controllingu w organizacji obejmującą cztery etapy, które integrują przedstawione w tabeli podejścia. Analizując je bowiem można zauważyć, że niezależnie od liczby etapów przyjętych przez różnych autorów, koncepcje te są ze sobą zbieżne (co dla ułatwienia oznaczono w tabeli kółkiem). Zatem w procesie formułowania i wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie identyfikować można takie etapy, jak:

- 1) przygotowanie,
- 2) projektowanie,
- 3) wdrażanie,
- 4) eksploatację.

**W pierwszym etapie – przygotowawczym** – realizowane są działania wstępne, mające na celu sprawne sformułowanie i przeprowadzenie rozwiązań controllingowych w organizacji. Jak wskazano wcześniej należy przy tym uwzględnić konieczność spełnienia warunków wstępnych wdrażania controllingu. Jednym z najważniejszych, który w pierwszej kolejności należy osiągnąć, to

<sup>11</sup> A. Deyhle, S. Olech, *Controlling w przedsiębiorstwie*, ODITK, Gdańsk 1994, s. 36; S. Nowosielski, R. Marczak, *Metodyczne aspekty wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 725, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 109–116; H.J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, Kontrola, Kierowanie. Podstawy budowy systemu controllingu...*, op. cit., s. 197–199; K. Wierzbicki, *Praktyczny poradnik kontrolera*, Kwantum, Warszawa 2000, s. 42–43; M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 60–61; J. Nesterak, *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 122–130; J. Goliszewski, *Controlling. Koncepcja, Zastosowania, Wdrożenie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 584–593.

Tabela 1: Etapy procesu wdrażania controllingu w organizacji według różnych koncepcji

Koncepcje	Etapy wdrażania controllingu						
	Etap I	Etap II	Etap III	Etap IV	Etap V	Etap VI	Etap VII
	<b>Przygotowanie</b>	<b>Projektowanie</b>	<b>Wdrażanie</b>	<b>Eksploatacja</b>			
<b>S. Nowosielski, R. Marczak</b>	Działania wstępne – analiza, cele, stworzenie zespołu wdrożeniowego, Analiza warunków wstępnych wdrożenia controllingu	Opracowanie szczegółowej koncepcji zmian organizacyjnych	Wprowadzenie controllingu, realizacja zmian organizacyjnych	Bieżące działania dostosowujące			
<b>J. Nesterak</b>	Analiza warunków wstępnych wdrożenia controllingu	Definiowanie celów i wybór koncepcji controllingu	Projektowanie i implementacja narzędzi controllingu	Implementacja narzędzi informatycznych			
<b>K. Wierzbicki</b>	Decentralizacja (struktura organizacyjna oparta na centrach odpowiedzialności)	Budowa systemu informacyjnego na potrzeby informacyjne controllingu	Wybór i dostosowanie właściwego rachunku kosztów w celu pomiaru osiągniętych wyników	Dostosowanie struktury organizacyjnej do potrzeb wynikających z rachunku odpowiedzialności	Przyjęcie stylu zarządzania wykorzystującego potencjał kierowników niższych szczebli		
<b>M. Sierpińska, B. Niedbala</b>	Przekonanie zarządu o potrzebie wdrożenia controllingu	Powołanie stanowiska controllera	Wybór projektu pilotażowego i jego przeprowadzenie	Prezentacja wyników projektu	Stopniowe przesunięcie zadań controllingu na działalność rutynową	Funkcjonowanie controllingu w całej organizacji	
<b>H. Vollmuth</b>	Analiza stanu istniejącego	Formułowanie celów	Koncepcja stanu pożądanego	Sprawdzenie wyników	Wdrożenie controllingu	Regularne kontrole	Modyfikacje systemu
<b>A. Deyhle, S. Olech</b>	Wielowymiarowa klasyfikacja kosztów	Opracowanie koncepcji decentralizacji struktury zarządzania	Wyodrębnienie w strukturze jednostek będącymi ośrodkami odpowiedzialności	Utworzenie centrów z wyodrębnionych jednostek, delegacja kompetencji i odpowiedzialności	Ustalenie zasad funkcjonowania centrów w powiązaniu z systemem motywacyjnym	Zapewnienie spójności planowania operacyjnego i strategicznego z wyznaczonymi celami dla centrów	Analiza odchylenia, ocena stopnia realizacji zadań przez centra, sterowanie działalnością

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Nowosielski, R. Marczak, *Metodyczne aspekty wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 109–116; J. Nesterak, *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie...*, op. cit., s. 122–130; K. Wierzbicki, *Piaktyczny poradnik kontrolera...*, op. cit., s. 42–43; M. Sierpińska, B. Niedbala, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 60–61; H.J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, Kontrola, Kierowanie. Podstawy budowy systemu controllingu...*, op. cit., s. 197–199; A. Deyhle, S. Olech, *Controlling w przedsiębiorstwie*, ODITK, Gdańsk 1994, s. 36.

akceptacja zmian mających nastąpić w przedsiębiorstwie, poprzez pełne poparcie i zrozumienie naczelnego kierownictwa potrzeby wdrożenia controllingu łącznie ze stawianymi przed nim celami.

Wsparciem dla osiągnięcia tego warunku są w związku z tym przeprowadzane szkolenia kadry kierowniczej i „kluczowych” pracowników (liderów grup pracowniczych) z zakresu controllingu. Równolegle powoływany jest zespół wdrożeniowy składający się z kierowników poszczególnych jednostek (potencjalnych ośrodków odpowiedzialności), bowiem osoby te będą podstawowymi decydentami i użytkownikami informacji już na etapie funkcjonowania controllingu. Celem takiego działania jest również zaangażowanie pracowników w proces reorganizacji oraz wykorzystanie ich kreatywności i praktycznego doświadczenia w kształtowaniu rozwiązań wdrażanego systemu controllingu z uwzględnieniem specyfiki działania konkretnego podmiotu. W końcowej fazie etapu pierwszego, równie ważne są prace związane z analizą i diagnozą aktualnego stanu i funkcjonujących rozwiązań w organizacji. Pozwolą one określić nie tylko w jakim stopniu istniejący system zarządzania umożliwi wprowadzenie controllingu z niezbędnym zakresem dostosowań organizacji, oraz jaki kształt, rozwiązania i przewidywane efekty będzie zawierał i realizował projektowany system controllingu już w fazie funkcjonowania. Etap ten jest decydujący dla powodzenia procesu wdrażania (realizacji następnych etapów), bowiem identyfikuje występujące w organizacji niesprawności i problemy w zakresie stosowanych rozwiązań (organizacyjnych, finansowych, technicznych, itd.) ze wskazaniem innych lub/i nowych sposobów oraz narzędzi rozwiązywania problemów.

**W etapie drugim** – projektowane są szczegółowe rozwiązania controllingu oraz wymagane zmiany organizacyjne. W obszarze metod i procedur opracowywane są rozwiązania dotyczące budżetowania, a w szczególności zasady: tworzenia bazy normatywnej, planowania, funkcjonowania struktury informacyjnej budżetów dla wytypowanych komórek (przyszłych centrów), funkcjonowania wewnętrznych procedur i instrukcji budżetowania, monitorowania realizacji zadań (raportowania i analizy odchyień), ewidencji oraz rachunku odpowiedzialności. Przy projektowaniu systemu budżetowania wykorzystywane są uzyskane w etapie pierwszym wyniki analiz, a także konfrontowane dotychczas obowiązujące procedury (rozwiązania) z projektowanymi w celu oceny możliwości ich zastosowania w nowych warunkach. W przypadku oceny negatywnej projektuje się i wprowadza nowe procedury. W obszarze organizacyjnym nakreślony zostaje zakres wymaganych zmian sfery organizacyjnej, a w tym m.in. w zakresie: sposobów przepływu informacji, liczby i rodzaju jednostek wewnętrznych, posiadanych kompetencji decyzyjnych i odpowiedzialności jednostek wewnętrznych, itd.. Adekwatnie do dokonanych zamian należy uporządkować zakładowy plan kont poprzez nałożenie MPK dla mających powstać w przyszłości centrów odpowiedzialności, z którymi muszą

być identyfikowane zarówno efekty działania (koszty, przychody, wynik finansowy), jak i odpowiedzialność za osiągnięte efekty. W końcu opracowywany będzie system ocen w powiązaniu z systemem motywacyjnym z zasadami premiowania zadaniowego za osiągnięte efekty. Prace te wymuszają często szereg zmian lub dostosowań w dotychczasowych regulaminach, tak aby zakres czynności kierowników poszczególnych centrów był jednoznaczny i przejrzysty, zadania ujęte w budżetach odpowiadały przypisanym im kompetencjom i odpowiedzialności, a także aby przydzielone kompetencje nie wchodziły w obszary decyzyjne innych kierowników centrów. Trudno będzie później, tj. na etapie eksploatacji powiązać wyniki z odpowiedzialnością, a co za tym idzie systemu ocen z systemem motywacyjnym. Utrudni także wprowadzanie dalszych usprawnień w organizacji. Zatem projektowanie będzie dotyczyć także systemu motywacyjnego wiążącego wyniki z systemem ocen i premiowaniem. W etapie tym nie można pominąć w końcu potrzeb informacyjnych controllingu, a w tym konieczności wdrożenia systemów informatycznych wspomagających nowy controllingowy system informacyjny.

Po wstępnej ocenie i weryfikacji projektowanych rozwiązań zespół wdrożeniowy realizuje **etap trzeci**, tj. implementację wybranego wariantu zaprojektowanych rozwiązań controllingowych. Pociąga to za sobą realizację szeregu zmian organizacyjnych identyfikowanych w poprzednich etapach w celu stworzenia odpowiednich warunków wyjściowych dla procesu wdrożeniowego. Zakres najpowszechniejszych zmian obejmuje:<sup>12</sup>

- przekształcenia w sferze organizacyjnej w celu dopasowania struktury organizacji do potrzeb wynikających z rachunku odpowiedzialności poprzez:
  - decentralizację i wprowadzenie zasad rachunku odpowiedzialności,
  - wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej i zakładowym planie kont centrów odpowiedzialności,
  - wydzielenie w strukturze organizacyjnej stanowiska lub działu ds. controllingu,
  - przyjęcie zdecentralizowanego i zespołowego stylu zarządzania poprzez delegację uprawnień oraz wykorzystanie inicjatyw kierowników niższych szczebli przy podejmowaniu decyzji operacyjnych,
- przekształcenie systemu planistyczno – kontrolnego przez uzupełnienie lub/i opracowanie od podstaw bazy normatywnej procesów operacyjnych dla celów budżetowania, analizy odchyleń i oceny stopnia realizacji zadań w powiązaniu z systemem motywacyjnym,
- budowa adekwatnego dla potrzeb controllingu systemu sprawozdawczo-informacyjnego.

---

<sup>12</sup> Por. np.: H.J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, Kontrola, Kierowanie. Podstawy budowy systemu controllingu...*, op. cit., s. 67–103, 143–160; P. Krzemiński, *Organizacyjne obszary zmian związane z wdrażaniem systemu budżetowania...*, op. cit., s. 205–215.

Eksploatacja wdrożonego systemu controllingu stanowiąca **czwarty etap** procesu wdrożeniowego oznacza funkcjonowanie w organizacji nowych zasad zarządzania i rozwiązań zgodnie z przyjętą koncepcją controllingu. W początkowej fazie nowy system jest zwykle testowany, gdyż mogą ujawniać się nie rozpoznane wcześniej ograniczenia jego sprawnego funkcjonowania. Również pracownicy dopiero w tym etapie przyzwyczajają się do nowych zasad organizacji i zarządzania, a powiązanie rachunku odpowiedzialności za osiągnięte wyniki z systemem premiowania powinno być wprowadzane powoli i uważnie, aby w tym bardzo newralgicznym obszarze nie popełnić istotnych (krytycznych) błędów. Niewłaściwe lub niezrozumiałe sposoby premiowania mogą bowiem zniechęcać i w konsekwencji demotywować pracowników do realizacji zadań wytyczonych w budżetach. Trudno będzie tym samym spełnić cel controllingu zmierzający do wzrostu skuteczności i efektywności funkcjonowania organizacji.

## 5. Zakończenie

Ze względu na złożoność problematyki i rozwiązań, controlling powinien być wprowadzany do przedsiębiorstwa stopniowo, a etapy jego wprowadzania odpowiednio rozłożone w czasie. Najczęściej proces ten obejmuje zmiany w strukturze organizacyjnej, wprowadzenie systemu przepływu informacji, budżetowania i kontroli, a także systemu ocen i premiowania zadaniowego. Controlling zwraca również dużą uwagę na koordynację procesu zarządzania oraz stworzeniu odpowiedniej bazy informacyjnej, bowiem we wszystkich etapach planowania, realizacji i kontroli niezbędne jest podłoże informacyjne, więzi komunikacyjne oraz koordynacja wszystkich elementów procesu zarządzania. W ten sposób za pośrednictwem controllingu następuje sterowanie działalnością przedsiębiorstwa. Dlatego warto promować ideę controllingu i rekomendować wdrażanie jego rozwiązań w przedsiębiorstwach, ma on bowiem bardzo szerokie możliwości zastosowania praktycznie w każdej organizacji. Wynika to z jego uniwersalizmu charakteryzującego się możliwością strukturalizacji, elastycznością podmiotową i przedmiotową, pełną adaptacyjnością czasową i odpowiednim dostępem do informacji. Wynika to również z przyjęcia identycznych procedur dla różnych rodzajów controllingu oraz unifikacji rozwiązań w przekroju operacyjnym i strategicznym<sup>13</sup>. Co więcej idea controllingu może obejmować całe przedsiębiorstwo lub jego część, a także bardziej złożoną organizację lub jednostkę samorządu terytorialnego w wybranym przekroju przedmiotowym i/lub podmiotowym. Zakres controllingu jest bardzo

---

<sup>13</sup> S. Marciniak, *Controlling. Filozofia. Projektowanie*, Difin, Warszawa 2004, s. 29–31; S. Marciniak, *Uniwersalizacja systemów controllingu. [W:] Zarządzanie organizacjami gospodarczymi – cz. 3*, red. naukowy: J. Lewandowski, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 1998, s. 761.

szeroki, przez co implementacja tego systemu jest procesem złożonym i niejednorodnym, a przyjęte w jego ramach rozwiązania mogą być różne i tym samym unikatowe dla danej organizacji<sup>14</sup>. W związku z tym proces jego wdrażania należy traktować w sposób systemowy, kompleksowo rozpatrując wszystkie istotne elementy i zależności wewnętrzne organizacji w powiązaniu z otoczeniem. Jednak niezależnie od specyfiki przedsiębiorstwa, to właśnie przedsiębiorstwo musi spełnić wskazane po krótkce w opracowaniu warunki wdrażania controllingu, a nie odwrotnie, ponieważ dla prawidłowego funkcjonowania systemu controllingu i jego rozwiązań należy przygotować odpowiedni grunt w przedsiębiorstwie. Tak więc w opinii autora niniejszej publikacji poszukiwanie optymalnych rozwiązań w tym względzie ma uzasadnienie, bowiem właściwe przygotowanie i przeprowadzenie tego procesu warunkuje w efekcie prawidłowe funkcjonowanie wdrażanych rozwiązań controllingowych w organizacji, a w konsekwencji wzrost skuteczności zarządzania oraz efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

## Literatura

1. *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, red. naukowy: E. Nowak, ODiDK, Gdańsk 2002.
2. *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, red. naukowy: M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
3. *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, red. naukowy: M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
4. Deyhle A., Olech S., *Controlling w przedsiębiorstwie*, ODiTK, Gdańsk 1994.
5. Drury C., *Rachunek kosztów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
6. Goliszewski J., *Controlling. Koncepcja, Zastosowania, Wdrożenie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
7. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
8. Krzemiński P., *Organizacyjne obszary zmian związane z wdrażaniem systemu budżetowania w przedsiębiorstwie*. /W:/ *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. naukowa: J. Duraj, Omega-Praxis, Łódź – Spała 2001.
9. Krzemiński P., *Znaczenie funkcji controllingu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. /W:/ „*Organizacja i Zarządzanie*”, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2017, nr 108.
10. Łada-Cieślak M., *Istota budżetowania w przedsiębiorstwie*, „*Rachunkowość*”, 1999, nr 10.
11. Mann R., Mayer E., *Controlling w twojej firmie*, Wyd. Prawnicze, Warszawa 1991.
12. Nesterak J., *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.

---

<sup>14</sup> *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, red. naukowy: M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 24.

13. Nowosielski S., Marczak R., *Metodyczne aspekty wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 725, Wrocław 1996.
14. *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów. Tom I*, red. naukowy: G.K. Świdarska, Difin, Warszawa 2003.
15. S. Marciniak, *Controlling. Filozofia. Projektowanie*, Difin, Warszawa 2004.
16. S. Marciniak, *Uniwersalizacja systemów controllingu. [W:] „Zarządzanie organizacjami gospodarczymi – cz. 3”*, red. naukowy: J. Lewandowski, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 1998.
17. Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
18. Vollmuth H. J., *Controlling. Planowanie, Kontrola, Kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.
19. Weber J., *Einführung in das Controlling*, Schäffer-Poeschel Verlag, Ausg. 6, Stuttgart 1995.
20. Wierzbicki K., *Praktyczny poradnik kontrolera*, Kwantum, Warszawa 2000.

## STAGES OF IMPLEMENTING CONTROLLING IN THE ENTERPRISE

### SUMMARY

---

The study presents issues related to usefulness, conditions and stages of implementing controlling in the enterprise, both theory and practice. The purpose of the chapter was included in its title. Particular attention was paid here to the process of implementing controlling, which is long and implemented in stages. The premise for the creation of this study was the desire to seek answers to the following questions: Can the process of implementing controlling and its stages be formalized and included in a universal procedure? Is it an individual process, i.e. dependent on the specifics and conditions of a given enterprise? To this end, the various approaches presented by various authors have been compared and analyzed. Based on the obtained research results, an attempt was made to find and compare common features of the approaches studied. In the author's opinion, the search for optimal solutions in this regard is justified, because proper preparation and carrying out of this process is a prerequisite for the proper functioning of implemented controlling solutions in the organization. As a consequence, this will lead to an increase in the effectiveness of management and the effectiveness of the functioning of the enterprise.

---

**Małgorzata Tyrańska**

Katedra Procesu Zarządzania  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Tomasz Małkus**

Katedra Procesu Zarządzania  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA PORTFELEM PROJEKTÓW

## STRESZCZENIE

Celem opracowania jest próba zaprezentowania specyfiki koordynacyjnego i instrumentalnego aspektu zarządzania portfelem projektów. Realizacja celu została sprowadzona do ukazania wyróżników zarządzania portfelem projektów, przedstawienia problemów, które najczęściej występują w zarządzaniu portfelem projektów i na tym tle przybliżenia istoty wymiaru koordynacyjnego oraz ukazania wytycznych doboru metod zarządzania portfelem projektów w układzie funkcji tworzących badany proces.

## 1. Wprowadzenie

Portfele projektów są definiowane jako zbiory składające się z pojedynczych projektów, których realizacja przebiega jednocześnie<sup>1</sup>. Traktując portfel projektów jako strategię inwestycyjną organizacji, skuteczne zarządzanie portfelem projektów koncentruje się na wyborze i realizacji projektów, które przyniosą największy zwrot z inwestycji dla danej organizacji<sup>2</sup>. W ten sposób zarządzanie portfelem projektów jest procesem podejmowania decyzji, w odniesieniu do obecnych i potencjalnych projektów, które obejmują wybór, priorytetyzację i zakończenie (pomyślenie wdrożenia), jak również realokację zasobów w ramach realizowanych projektów. Obecnie zarządzanie portfelem projektów jest dominującym modelem w wielu organizacjach, przyjmowanym dla realizacji strategii, transformacji biznesowej, ciągłej poprawy i rozwoju nowych produktów.

<sup>1</sup> N.P. Archer, F. Ghasemzadeh, *An integrated framework for project portfolio selection*, "International Journal of Project Management", 1999, nr 17, s. 207–216.

<sup>2</sup> R. Seider, *Optimizing project portfolios*, "Research-Technology Management", 2006, nr 49, s. 43–48.



Dotychczasowe badania dotyczące kwestii zarządzania portfelem projektów dotyczyły: aplikacji metod optymalizacyjnych stosowanych do priorytetyzacji oraz planowania przebiegu wielu projektów, dostosowania portfela do strategii organizacji, wdrażania strategii przez projekty, zapewnienia równowagi i dywersyfikacji portfela, tworzenia wartości, zarządzania przez wartość, kompleksowego zarządzania wiedzą, pomiaru osiągnięć w odniesieniu do poszczególnych projektów i organizacji zorientowanych projektowo, wykorzystywania metod zapewniających odpowiednią alokację zasobów i właściwy skład portfela, który zapewniałby elastyczność i tzw. oburęczność (*ambidexterity*) organizacyjną<sup>3</sup>.

Biorąc pod uwagę specyfikę zarządzania portfelem projektów oraz wyniki dotychczasowych badań zdecydowano się na ograniczenie problematyki do zagadnienia skuteczności zarządzania portfelem projektów i ukazania dwóch kluczowych, a zarazem komplementarnych, jego aspektów: koordynacyjnego oraz instrumentalnego.

Za cel rozdziału przyjęto próbę zaprezentowania specyfiki koordynacyjnego i instrumentalnego aspektu zarządzania portfelem projektów. Rozważania zaprezentowane w artykule oparto na dwóch tezach. Pierwszej, w myśl której skuteczność zarządzania portfelem projektów stanowi kluczowy czynnik sukcesu portfela projektów. Drugiej – stanowiącej, że istotnymi determinantami skutecznego zarządzania portfelem projektów jest proces koordynacji wspomagany odpowiednim zestawem metod uwzględniających specyfikę realizacji poszczególnych etapów procesu zarządzania portfelem projektów.

Realizacja celu została sprowadzona do ukazania specyfiki zarządzania portfelem projektów, przedstawienia problemów, które najczęściej występują w zarządzaniu portfelem projektów, przybliżenia istoty wymiaru koordynacyjnego oraz ukazania wytycznych doboru metod zarządzania portfelem projektów w układzie funkcji tworzących badany proces.

Zastosowaną metodą badawczą umożliwiającą osiągnięcie przyjętego celu była analiza krytyczna literatury z zakresu nauk o zarządzaniu. Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

## 2. Istota i funkcje zarządzania portfelem projektów

Sukces organizacji we wdrażaniu strategii zależy od skutecznej realizacji projektów zmierzających do osiągnięcia wyjątkowych rezultatów w postaci: produktów, usług, nowych rozwiązań technologicznych lub organizacyjnych. Rezul-

---

<sup>3</sup> A. Kozarkiewicz, *Sieci organizacji tymczasowych – nowa perspektywa badawcza w zarządzaniu portfelami projektów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 224, s. 83–95.

taty te oznaczają konieczność podejmowania działań o różnej złożoności, które nie były realizowane w organizacji, mają ściśle ustalony czas wykonania, wiążą się z koniecznością wykorzystania zróżnicowanych zasobów oraz ryzykiem wdrożeniowym wynikającym z realizacji przedsięwzięcia i eksploatacyjnym związanym z użytkowaniem powstałych rozwiązań<sup>4</sup>. Wszystkie podejmowane w organizacji przedsięwzięcia powinny jednak stanowić spójną całość, skierowaną na realizację strategii. Postępowaniem scalającym te przedsięwzięcia i nadającym wspólny kierunek działaniom organizacji jest proces zarządzania portfelem projektów. W zarządzaniu portfel projektów jest rozumiany jako:

- całość inwestycji w zmiany, prowadzących do osiągnięcia celów strategicznych organizacji<sup>5</sup>;
- zestaw programów, projektów lub operacji zarządzanych wspólnie dla osiągnięcia strategicznych celów<sup>6</sup>,
- zestaw komponentów przyczyniających się do realizacji strategicznych celów organizacji, zgrupowanych w celu ułatwienia zarządzania nimi<sup>7</sup>.

Z powyższego wnioskować można, że projekty i programy tworzące portfel powinny być: dostosowane do strategii firmy i jej celów, zgodne z jej wartościami i kulturą, przyczyniające się do pozytywnego (bezpośredniego lub pośredniego) wpływu na przepływy pieniężne, wykorzystujące w sposób efektywny zasoby firmy i ukierunkowane na sukces firmy w przyszłości<sup>8</sup>.

Cechy charakterystyczne projektów, programów i portfeli przedstawiono w tabeli 1. Wszystkie trzy poziomy wyspecjalizowanego zarządzania projektem, programem i portfelem mają wspólny mianownik a mianowicie zastosowanie mechanizmów wdrażania zmian dla osiągnięcia strategicznych celów organizacji i wzrostu jej wartości w przyszłości.

Tabela 1: Projekt, program, portfel – główne cechy i różnice

Cechy	Projekt	Program	Portfel
Zakres, cel	Wąski, koncentracja na dostarczeniu zdefiniowanych produktów.	Szeroki, koncentracja na dostarczeniu oczekiwanych wartości. Osiągnięcie zmiany strategicznej i oczekiwanych korzyści biznesowych.	Obejmuje wszystkie inicjatywy (projekty i programy) w organizacji jako całości lub dla jej pojedynczych obszarów działania. Koordynacja, optymalizacja i dopasowanie do strategii.

<sup>4</sup> P. Cabała, *Portfel projektów w zarządzaniu rozwojem organizacji. [W:] Zarządzanie portfelem projektów w organizacji. Koncepcje i kierunki badań*, red. naukowy: P. Cabała, Mfiles.pl, Kraków 2018, s. 13.

<sup>5</sup> *Management of Portfolios*, Axelos 2011, s. 11.

<sup>6</sup> *The standard for portfolio management*, PMI, Newtown Square 2013, s. 3.

<sup>7</sup> *ISO 21504:2015, Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management*, ISO, Genewa 2015, s. 1.

<sup>8</sup> H.A. Levine, *Project Portfolio Management*, Jossey-Bass, San Francisco 2005, s. 23.

Cechy	Projekt	Program	Portfel
Kryteria oceny	Czas, budżet, specyfikacja produktów.	Realizacja oczekiwanych korzyści biznesowych.	Wpływ na strategię całej organizacji.
Czas, koszty	Czas dostarczenia definiowanych produktów wyrażany jest w miesiącach. Koszty są określone w uzdatnieniu biznesowym i można nimi zarządzać w ramach projektu.	Czas potrzebny na budowę nowych zdolności, wyrażony w latach. Koszty są w przybliżeniu określone w strategii i uszczegóławiane w odniesieniu do poszczególnych przedsięwzięć w ramach programu.	Ciągła działalność bez przewidywanego czasu zakończenia. Opierają się na priorytetach i celach strategicznych w portfelu.
Podejście do zmian	Projekt powinien być jasno zdefiniowany przed jego rozpoczęciem. Zmiany powinny być ściśle kontrolowane w celu minimalizacji ich wpływu na czas, koszty i zakres.	Zmiany są nieuniknione i powinny być wprowadzane, orientacja na uczenie się i doskonalenie rozwiązań	Zmiany dotyczą struktury portfela, ich celem jest optymalizacja korzyści biznesowych i ryzyka z punktu widzenia całej organizacji
Planowanie	Miesięczne, szczegółowe, wskazujące na działania, czas i zasoby potrzebne do powstania ściśle określonego rezultatu.	Kilku letnie, ogólne, wskazujące na powiązania między projektami oraz potencjalne konflikty i sposoby ich rozwiązywania.	Ogólne, skierowane na ustalenie wpływu i kosztów portfela na organizację.
Kontrola	Monitoring i kontrola czasu, kosztów wykonania zadań.	Monitorowanie projektów składowych poprzez odpowiednie struktury nadzoru.	Monitorowanie zagregowanych efektów portfela względem celów strategicznych organizacji.

Źródło: P. Rayner, G. Reiss, *Portfolio and Programme Management Demystified*, Routledge, London 2013, s. 18; *Polskie wytyczne kompetencji IPMA*, red. naukowa: B. Dąkowski, L. Staśto, M. Zalewski, Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa 2009, s. 16.

### 3. Kluczowe problemy w zarządzaniu portfelem projektów

Koncentrując się na procesie zarządzania portfelem projektów zarówno w zagranicznej, jak i krajowej literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele różnych ujęć tego procesu. I tak dla przykładu przedstawić można ogólne ujęcie tego procesu zaproponowane przez H.A. Levine, który wyróżnił: ustalanie priorytetów, selekcję i nadzór nad projektami w portfelu<sup>9</sup>. R.J. Sommer, wskazał obok podejmowania decyzji, ustalania priorytetów, przeglądu, także uzgadnianie i redefiniowanie priorytetów<sup>10</sup>. Z kolei M.J. Bible oraz S.S. Bivins, podkreślając znaczenie strategii organizacji dla realizacji całego procesu i wymieniają: planowanie strategii, a następnie: przegląd, selekcję, implementację i ocenę projektów<sup>11</sup>. Z kolei S. Spałek i M. Bodych zalecają rozbudowane ujęcie procesu zarządzania portfelem

<sup>9</sup> H.A. Levine, op. cit., s. 23.

<sup>10</sup> R.J. Sommer, *Portfolio Management for Projects: A New Paradigm. /W:/ Project Portfolio Management. Selecting and Prioritizing Projects for Competitive Advantage*, red. naukowa: L. Dye, J.S. Pennypacker, Center for Business Practices, Glen Mills (PA) 1999, s. 55.

<sup>11</sup> M.J. Bible, S.S. Bivins, *Mastering project portfolio management*, J. Ross Publishing, Delhi 2014, s. 4.

projektów, na które składa się: przeprowadzenie identyfikacji projektów, ich kategoryzacja, ocena, wybór, priorytetyzacja, bilansowanie, komunikacja, autoryzacja oraz zarządzanie ryzykiem<sup>12</sup>. Natomiast M. Brzozowski wskazuje na: identyfikację projektów portfela; selekcję projektów w portfelu, równoważenie portfela projektów, realizację i kontrolę aktywnych projektów portfela<sup>13</sup>.

Dotychczasowe badania potwierdzają fakt, że skuteczne zarządzanie portfelem projektów, wymaga kontroli różnorodnych projektów, równoważenia często sprzecznych wymagań przy ograniczonych zasobach i koordynowania portfela projektów w taki sposób, aby zapewnić osiągnięcie optymalnego wyniku organizacyjnego. Projekty łączą się z innymi projektami poprzez wspólne zasoby (finansowe, ludzkie), informacje lub stosowaną technologię. Sytuacja ta wymaga od menedżerów projektów negocjowania priorytetów zasobów z innymi menedżerami projektów, ponieważ projekty w portfelu przyczyniają się do realizacji tych samych celów rozwojowych organizacji. Zarządzanie portfelem koncentruje się na wyborze odpowiednich projektów i programów do uruchomienia i realizacji, a także na ich odroczeniu lub anulowaniu w celu zminimalizowania kosztów wdrożenia oraz zarządzania projektami<sup>14</sup>. S. Elonen i K.A. Artto zidentyfikowali kilka głównych problemów, które mogą pojawić się w zarządzaniu portfelem projektów<sup>15</sup>:

- występowanie projektów podobnych zarówno w ramach jednego portfela, jak i pomiędzy portfelami;
- wyniki projektów mogą nie być ze sobą zintegrowane;
- decyzje podejmowane w sprawie projektów często nie uwzględniają dostępnych zasobów, priorytetu projektu lub tego, czy projekt powinien zostać przerwany, chociaż nowe projekty są stale dodawane do listy aktywnych projektów;

<sup>12</sup> S. Spalek, M. Bodych, *PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 182–199.

<sup>13</sup> M. Brzozowski, *Metody zarządzania portfelem projektów*, „Studia Oeconomica Posnaniensa”, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2014, nr 11, s. 15–23.

<sup>14</sup> E.G. Too, P. Weaver, *The management of project management: A conceptual framework for project governance*, „International Journal of Project Management”, 2014, nr 32, s. 1382–1394.

<sup>15</sup> S. Elonen, K.A. Artto, *Problems in managing internal development projects in multi-projects environments*, „International Journal of Project Management”, 2003, nr 21, s. 395–402. Wymienione problemy są zbliżone do tych, które zostały zidentyfikowane na poziomie zarządzania programem projektów, a mianowicie; brak zaangażowania liderów poszczególnych jednostek organizacyjnych w działania związane z inicjowaniem nowych projektów, które realizowane będą w ramach programu; brak umiejętności pracy zespołowej wśród pracowników organizacji (w tym zarządzającego programem, zarządzających projektami oraz menedżerów funkcjonalnych); problemy z koordynacją projektów realizowanych w ramach programu; brak powiązania pomiędzy strategią organizacji a projektami realizowanymi w ramach programu; brak wiedzy w zakresie metod, narzędzi i technik zarządzania programem; brak umiejętności komunikowania się w poprzek organizacji; brak metodycznego podejścia do pomiaru rezultatów projektów oraz programu [M. Hofman, *Zarządzanie ryzykiem w środowisku wieloprojektowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie- Skłodowskiej, Lublin 2017, s. 27].

- role i obowiązki decydentów nie są jasno określone lub w pełni zrozumiałe;
- często na poziomie pojedynczego projektu brakuje informacji z poziomu portfela projektów.

Dlatego też skuteczne zarządzanie portfelem projektów powinno wspierać proces zarządzania organizacją, zapewniając mechanizmy pozwalające zrealizować przyjętą strategię. Mechanizmy te obejmują kończenie projektów, które nie przyczyniają się już do jej realizacji oraz realokację zasobów na działania, które umożliwiają realizację planu strategicznego<sup>16</sup>.

#### **4. Aspekt koordynacyjny i instrumentalny zarządzania portfelem projektów**

Skuteczne zarządzanie portfelem projektów należy postrzegać jako proces wieloaspektowy. Tradycyjnie, aby zarządzanie pojedynczym projektem zostało uznane za skuteczne, realizacja projektu musi być zgodna z przyjętym celem oraz mieścić się w planowanym budżecie, czasie, jakości, czyli powinna zapewnić zadowolenie klienta<sup>17</sup>. Dla zarządzania portfelem projektów ocena skuteczności realizacji tego procesu będzie łączyć te cztery aspekty sukcesu pojedynczego projektu i jednocześnie odzwierciedlać sukces wszystkich projektów realizowanych w ramach portfela projektów<sup>18</sup>.

Przy ocenie skuteczności zarządzania portfelem projektów należy dodatkowo uwzględnić trzy kolejne aspekty: dopasowanie projektów portfela do strategii organizacji, bilans portfela, maksymalizację wartości portfela dzięki dążeniu do uzyskania efektu synergii (poprzez selekcję, koordynację i kontrolę projektów) oraz optymalizację wykorzystanych zasobów (np. finansowych, ludzkich)<sup>19</sup>. Przy czym dopasowanie projektów portfela do strategii organizacji ocenia dostosowanie celów poszczególnych projektów do strategii organizacji. Bilans portfela dotyczy stałego wykorzystania zasobów podczas realizacji projektów, przy zachowaniu równowagi ryzyka. Wykorzystanie synergii polega na wykorzystaniu współzależności między poszczególnymi projektami, co obejmuje wykorzystanie zasobów, technologii, istniejących kanałów marketingowych, a także unikanie zbędnej pracy.

Zatem skuteczne zarządzania portfelem projektów sprowadzić można do określenia zasad podejmowania decyzji dotyczących uruchamiania i zamykania

---

<sup>16</sup> S. Meskendahl, *The influence of business strategy on project portfolio management and its success – a conceptual framework*, "International Journal of Project Management", 2010, nr 28, s. 807–817.

<sup>17</sup> E. Głodziński, *Efektywność w zarządzaniu projektami*, PWE, Warszawa 2017, s. 96–100; E. Kozień, *Ocena sprawności realizacji projektów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2019, s. 51–55.

<sup>18</sup> M. Martinsuo, P. Lehtonen, *Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency*, "International Journal of Project Management", 2007, nr 25, s. 56–65.

<sup>19</sup> S. Meskendahl, op. cit., s. 807–817.

projektów, mających na celu zapewnić zgodność wszystkich realizowanych przedsięwzięć ze strategią organizacji oraz wypełnianiem jej misji. W tym względzie znaczenia nabierają kolejne dwa aspekty skutecznego zarządzania portfelem projektów: koordynacyjny oraz instrumentalny.

#### 4.1. Aspekt koordynacyjny

W zarządzaniu portfelem projektów często stosuje się perspektywę systemową do opisanego złożoności portfela projektu. Ta perspektywa obejmuje następujące determinanty złożoności: liczbę elementów, stopień współzależności między elementami oraz wielkość i przewidywalność zmian w elementach i ich współzależności<sup>20</sup>. Złożoność portfela projektów definiowana jest jako wielkość portfela projektu i stopień współzależności między projektami. Projekty w portfelu mogą być powiązane zależnością wyników, zasobów lub wiedzy. Współzależność wyników występuje, gdy jeden projekt wykorzystuje wyniki innego projektu, współzależność zasobów występuje, gdy różne projekty są realizowane na bazie tych samych zasobów, a współzależność wiedzy występuje wtedy, gdy wiedza wygenerowana w jednym projekcie jest istotna dla realizacji innego projektu. Im więcej takich zależności, tym większa jest złożoność portfela projektów.

Każdy zbiór powiązanych ze sobą projektów wymaga koordynacji działań związanych z zarządzaniem projektem<sup>21</sup>. Potrzeba koordynacji wynika z nieuniknionego wpływu zmian w pojedynczym projekcie na realizację innego projektu w portfelu. Na przykład opóźnienia w jednym projekcie narażają zasoby i dostępność całego portfela na ryzyko, gdyż pojedyncze projekty są realizowane na bazie tych samych ograniczonych zasobów. Dlatego wraz ze wzrostem rozmiaru portfela silniejsza staje się współzależność projektu, a koordynacja staje się jeszcze ważniejsza.

W przeciwieństwie do zarządzania pojedynczym projektem, zarządzanie portfelem projektów odbywa się na wyższym poziomie hierarchicznym. Mając na uwadze cały portfel projektów, potrzebny jest bardziej holistyczny pogląd, aby uwzględnić wcześniejsze doświadczenia, jednocześnie realizowane projekty, środowisko organizacyjne oraz przyszłe zamierzenia organizacji<sup>22</sup>. Dlatego wymiana informacji, zarządzanie zasobami i koordynacja projektów stają się ważne dla skutecznego zarządzania portfelem projektów. Sprawny mechanizm koordynacji, sta-

<sup>20</sup> P.M.A. Ribbers, K.C. Schoo, *Program management and complexity of ERP implementations*, "Engineering Management Journal", 2002, nr 14, s. 45–52.

<sup>21</sup> J. Teller, B.N. Unger, A. Kock, H.G. Gemünden, *Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity*, "International Journal of Project Management", 2012, nr 30, s. 596–607.

<sup>22</sup> M. Engwall, *No project is an island: linking projects to history and context*, "Research Policy", 2003, nr 32, s. 789–808.

nowiający istotę zarządzania portfelem projektów, zapewnia z jednej strony – optymalne wykorzystanie zasobów poprzez eliminowanie zbędnych, pochłaniających nadmierne koszty i przeciągających się w czasie projektów, a z drugiej – tworzy warunki dla realizacji inicjatyw przyczyniających się do osiągnięcia celów strategicznych organizacji, a zarazem generujących wartość dodaną.

Różne badania potwierdzają pogląd, że formalizacja procesów zarządzania portfelem projektów znacząco wpływa na skuteczność zarządzania portfelem projektów. Jasne kryteria podejmowania decyzji o odrzuceniu projektów i ustalaniu priorytetów projektów umożliwiają racjonalną, przewidywalną i efektywną alokację zasobów, prowadzą do integralności danych i ułatwiają porównanie ze sobą różnych projektów<sup>23</sup>. Złe projekty mogą zostać zakończone wcześniej, a ważne projekty mogą przysporzyć korzyści będąc realizowane na bazie dostępnych w organizacji zasobów. Zatem formalizacja procesu zarządzania portfelem projektów wspiera koordynację, ponieważ poprawia jakość informacji, podtrzymuje interakcje między różnymi projektami oraz ułatwia uczenie się<sup>24</sup>.

#### 4.2. Aspekt instrumentalny

Zapewnienie koordynacji działań w ramach zarządzania portfelem projektów umożliwia znajomość i właściwy dobór metod zastosowanych na poszczególnych etapach realizacji procesu zarządzania portfelem projektów. Poprawne użycie metod prowadzi do: uzgodnienia działań realizowanych przez poszczególne zespoły projektowe w czasie, kojarzenia działań jednego zespołu projektowego z działaniami innych zespołów, zapewnienia bezpośredniego kontaktu pomiędzy osobami zaangażowanymi w realizację różnych projektów, obniżenia ryzyka poprzez transfer doświadczeń i wiedzy, właściwej alokacji zasobów pomiędzy różne projekty<sup>25</sup>.

Bogactwo narzędzi dedykowanych zarządzaniu portfelem projektów powoduje, że pojawia się problem właściwego ich doboru. Kwestia doboru optymalnych metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania uzależniona jest przede wszystkim od prawidłowej identyfikacji problemu<sup>26</sup>. Przyjmując ujęcie procesu zarządzania portfelem projektów zaproponowane przez M. Brzozowskiego w tabeli

<sup>23</sup> E. Naveh, *Formality and discretion in successful R&D projects*, "Journal of Operations Management", 2007, 25 (1), s. 110–125.

<sup>24</sup> J. Teller, B.N. Unger, A. Kock, H.G. Gemünden, op. cit., s. 596–607.

<sup>25</sup> J. Czekaj, *Koordinowanie procesów pracy w czasie*. /W:/ *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, red. naukowa: A. Stabryła, J. Trzcieniecki, PWN, Warszawa 1986, s. 442; J. Niemczyk, *Organizowanie*. /W:/ M. Morawki, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk– Hugiet, *Zarządzanie, kanony i trendy*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 93–94; A. Kozarkiewicz, *Portfel projektów jako sieć organizacji tymczasowych*. /W:/ *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, red. naukowa: A. Sopińska, S. Gregorczyk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 246.

<sup>26</sup> M. Szarucki, *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 121.

2 wymieniono metody możliwe do rozwiązywania problemów powstałych na poszczególnych etapach zarządzania portfelem projektów. Przyporządkowanie metod do konkretnego etapu informuje jedynie o zakresie największej ich przydatności dla jego realizacji<sup>27</sup>. Dla przykładu, metody selekcji mogą być wykorzystywane na większości etapach zarządzania portfelem projektów, ponieważ znajdują zastosowanie nie tylko w celach selekcji projektów – kandydatów do portfela (ewaluacja *ex ante*), ale także w celu ewaluacji projektów na kolejnych etapach ich realizacji (*mid term*) oraz w ramach ewaluacji końcowych i podsumowujących (*ex post*)<sup>28</sup>.

Uwzględniając specyfikę i wieloaspektowość zarządzania portfelem projektów proces doboru metod powinien być oparty na założeniach koncepcji pluralizmu metodologicznego, który oznacza gotowość do stosowania metod wywodzących się z różnych dyscyplin i podejść teoretycznych do rozstrzygnięcia problemu badawczego<sup>29</sup>. Metody zarządzania portfelem projektów posiadają odmienny rodowód, wywodzą się z metod opracowanych na gruncie finansów, zarządzania strategicznego, marketingu, heurystyki, czy też matematyki<sup>30</sup>. W tej sytuacji kryteriami doboru metod powinna być ich adekwatność, precyzja, prostota przy jednoczesnej możliwości odtworzenia procesu badania<sup>31</sup>. Istotnym czynnikiem skutecznego doboru metod jest także uwzględnianie predyspozycji, mentalności i postaw osób, które będą stosowały metodę, uwzględniając realia danej organizacji. Skuteczność zarządzania portfelem projektów zależy więc nie tylko od znajomości metod, ale także umiejętności ich dostosowania do konkretnych sytuacji projektowych<sup>32</sup>. Lista metod możliwych do zastosowania w ramach zarządzania portfelem projektów obejmuje metody istotnie różniące się stopniem skomplikowania, wymaganiami informacyjnymi, koniecznością znajomości matematyki, rachunku prawdopodobieństwa, czy statystyki matematycznej. Proces doboru metod zarządzania portfelem projektów powinien być oparty także na zasadzie triangulacji. Realizacja zasady sprowadza się do konieczności zastosowania dwóch lub większej liczby metod badawczych, a następnie porównania i łączenia wyników

<sup>27</sup> M. Brzozowski, op. cit., s. 21.

<sup>28</sup> A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie portfelami projektów*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 88.

<sup>29</sup> Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*. [W:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. naukowy: W. Czakon, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 33.

<sup>30</sup> M. Tyrańska, *Przegląd metod zarządzania portfelem projektów*. [W:] *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji. Koncepcje i kierunki badań*, red. naukowy: P. Cabała, Mfiles.pl, Kraków 2018, s. 97–117.

<sup>31</sup> B. Stępień, *Oblicza pluralizmu metodologicznego w naukach o zarządzaniu – z perspektywy instytucjonalnej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2016, nr 1, s. 48–62.

<sup>32</sup> *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. naukowy: M. Trocki, PWE, Warszawa 2017, s. 25; M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, CH Beck, Warszawa 2010, s. 177; M. Brzozowski, op. cit., s. 14.



Tabela 2: Klasyfikacja metod według faz procesu zarządzania portfelem projektów

Fazy procesu	Metody	
Identyfikacji portfela projektów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metody analizy strategicznej,</li> <li>– metody heurystyczne</li> </ul>	
Selekcji projektów w portfelu	Rodzaj wykorzystywanych danych oraz obiektywność dokonywanych ocen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jakościowe, np. oceny eksperckie, metody delfickie, metoda Q-sort,</li> <li>– jakościowo-ilościowe, np. oceny punktowe, metoda AHP,</li> <li>– ilościowe, np. metody optymalizacyjne, symulacyjne, klastrowania.</li> </ul>
	Zasady uwzględniania ryzyka i niepewności w ocenie i selekcji wyróżnia się metody oceny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– w warunkach zdeterminowanych, np. oparte na finansowych miernikach NPV, EVA,</li> <li>– w warunkach ryzyka, np. drzewa decyzyjne,</li> <li>– w warunkach niepewności, np. analiza wrażliwości, symulacja.</li> </ul>
	Liczba stosowanych kryteriów wyboru projektów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metody jednokryterialne, np. oparte na finansowych miernikach, takich jak NPV lub IRR,</li> <li>– metody wielokryterialne, np. metody punktowe, metody macierzowe.</li> </ul>
	Możliwości elastycznego reagowania na zmiany wewnętrzne lub zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uwzględniające elastyczność decyzji, np. opcje realne, symulacje,</li> <li>– zakładające sztywność i trwałość dokonanych wyborów, np. optymalizacyjne.</li> </ul>
	Liczba projektów uwzględnianych w procesie selekcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metody bezwzględne, np. oparte na finansowych miernikach NPV i IRR,</li> <li>– metody względne, np. racjonowanie kapitału, metody punktowe,</li> <li>– metody oceny całego portfela, np. metody macierzowe.</li> </ul>
	Liczba interesariuszy branych pod uwagę w procesie dokonywania selekcji projektów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metody nastawione na jedną dominującą grupę interesariuszy, np. NPW, opcje realne, drzewa decyzyjne,</li> <li>– metody nastawione na tworzenie wartości dla wielu interesariuszy, np. strategiczna karta wyników (<i>balanced scorecard</i>).</li> </ul>
Równoważenia portfela projektów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metody portfelowe zarządzania strategicznego,</li> <li>– metody macierzowe o kategoriach agregowanych: macierz klasyfikacji projektów Kerznera (jakość potrzebnych zasobów – korzyści z realizacji projektu); macierz ważność – trudność realizacji projektu; macierz cele – metody; macierz zwrot – ryzyko;</li> <li>– metody macierzowe oceny projektów badawczo – rozwojowych: macierz całkowitej atrakcyjności projektów, macierz profilu technologii;</li> <li>– przeglądy ryzyka pojedynczych projektów według kategorii: czas, koszty, jakość, wyniki,</li> <li>– controlling portfela projektów</li> </ul>	
Realizacji i kontroli aktywów portfela projektów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ranking określający znaczenie zasobów dla realizacji strategii przedsiębiorstwa oraz pokazujący relatywny potencjał istniejących zasobów w stosunku do konkurencji,</li> <li>– macierz dostępności zasobów projektowych,</li> <li>– metody wielokryterialnej analizy decyzyjnej,</li> <li>– standardy zarządzania portfelami projektów,</li> <li>– standardy zarządzania pojedynczymi projektami,</li> <li>– metody pomiaru osiągnięć projektów oraz organizacji: strategiczna karta wyników, pryzmat osiągnięć (<i>performance prism</i>); kluczowe wskaźniki wydajności (<i>key performance indicators</i>), tablica rozdzielcza (<i>tableau de bord</i>), benchmarking wyników (<i>performance benchmarking</i>), koncepcja pomiaru dokonań Europejskiej Federacji Zarządzania Jakością (<i>European Federation of Quality Management, EFQM Excellence Model</i>), okna dla zarządzania biznesem (<i>a window on performance management</i>), wskaźnik tworzenia wartości (<i>value creation index</i>), zarządzanie wynikami (<i>performance management</i>);</li> <li>– modele realizacji: wykres Gantta, metody sieciowe: PERT (<i>Program Evaluation and Review Technique</i>), CPM (<i>Critical Path Method</i>);</li> <li>– metoda RAMPS (<i>Resource Allocation and Multiproject Scheduling</i>).</li> </ul>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Project Portfolio Management: Selecting and Prioritizing Projects for Competitive Advantage*, 1999, s. 207–286; A. Kozarkiewicz, op. cit., s. 88, 110–120, 159; E. Sońta-Drażkowska, *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa 2012, s. 41; M. Brzozowski, op. cit., s. 15–23; *Planowanie przebiegu projektów*, red. naukowa: M. Trocki, P. Wyrozębski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2015, s. 100; J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 182; M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, *Kształtowanie wynagrodzeń zespołu projektowego*. [W:] *Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacji*, red. naukowy: P. Cabała, Difin, Warszawa 2016, s. 133.

badan<sup>33</sup>. Może też oznaczać łączenie metod ilościowych (wskaźników efektywności finansowej przedsięwzięcia i innych, np. oszczędność kosztów, wzrost przychodów, udział w rynku) z metodami jakościowymi, stanowiącymi ich uzupełnienie, obejmującymi takie przykładowe aspekty, jak: zgodność ze strategią, relacje z klientami. Takie podejście pozwala uzyskać szerszy kontekst badanego zjawiska, zapewnia wyższą jakość prowadzonych badań i ogranicza błędy pomiaru wynikające z zastosowania wyłącznie jednej metody.

## 5. Zakończenie

Zarządzanie portfelem projektów można postrzegać jako jedną z kluczowych funkcji współczesnych organizacji. Przemawiają za tym następujące powody: argumenty finansowe – maksymalizacja zwrotów z inwestycji, wzrost produktywności oraz osiągnięcie założonych celów finansowych, utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynku poprzez realizację projektów wspierających tę przewagę, zapewnienie odpowiedniej alokacji ograniczonych zasobów firmy, utrzymanie powiązania pomiędzy wyborem projektów a strategią biznesową oraz dostosowanie portfela do zmian strategicznych, dążenie do koncentracji na działaniach priorytetowych, osiągnięcie równowagi pomiędzy celami długo- i krótkoterminowymi, jak również dobór odpowiedniego poziomu ryzyka portfela spójnego ze strategią biznesową<sup>34</sup>. Stąd też identyfikacja aspektów skutecznego zarządzania portfelem projektów nabiera szczególnego znaczenia.

Prezentowane opracowanie ma charakter konceptualny, stanowi propozycję wytycznych analizy skuteczności zarządzania portfelem projektów. Kolejnymi kierunkami planowanych badań będzie omówienie pozostałych aspektów skutecznego zarządzania portfelem projektów, np. społecznego, instytucjonalnego, a także opracowanie koncepcji wielowymiarowej oceny skuteczności zarządzania portfelem projektów oraz przeprowadzenie próby jej operacjonalizacji.

## Literatura

1. Archer N.P., Ghasemzadeh, F., *An integrated framework for project portfolio selection*, „International Journal of Project Management”, 1999, nr 17.
2. Bible M.J., Bivins S.S., *Mastering project portfolio management*, J. Ross Publishing, Delhi 2014.

---

<sup>33</sup> S. Stańczyk, *Triangulacja- łączenie metod badawczych i uwierzytelnianie badań. [W:] Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. naukowy: W. Czakon, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 78.

<sup>34</sup> E. Sońta–Drączkowska, *Zarządzanie portfelem projektów w kontekście teorii zarządzania strategicznego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2018, Zeszyt Naukowy 159, s. 127–148.

3. Brzozowski M., *Metody zarządzania portfelem projektów*, „Studia Oeconomica Ponsnaniensa”, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2014, nr 11.
4. Cabała P., *Portfel projektów w zarządzaniu rozwojem organizacji. /W:/ Zarządzanie portfelem projektów w organizacji. Koncepcje i kierunki badań*, red. naukowy: P. Cabała, Mfiles.pl, Kraków 2018.
5. Czekaj J., *Koordynowanie procesów pracy w czasie. /W:/ Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, red. naukowa: A. Stabryła, J. Trzcieniecki, PWN, Warszawa 1986.
6. Elonen S., Artto K.A., *Problems in managing internal development projects in multi-projects environments*, “International Journal of Project Management”, 2003, nr 21.
7. Engwall M., *No project is an island: linking projects to history and context*, “Research Policy”, 2003, nr 32.
8. Głodziński E., *Efektywność w zarządzaniu projektami*, PWE, Warszawa 2017.
9. *ISO 21504:2015, Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management*, ISO, Genewa 2015.
10. Hofman M., *Zarządzanie ryzykiem w środowisku wieloprojektowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie- Skłodowskiej, Lublin 2017.
11. Jonas D., *Empowering project portfolio managers: how management involvement impacts project portfolio management performance*, “International Journal of Project Management”, 2010, nr 28.
12. Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami badawczo – rozwojowymi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
13. Kozarkiewicz A., *Portfel projektów jako sieć organizacji tymczasowych. /W:/ Granice strukturalnej złożoności organizacji*, red. naukowa: A. Sopińska, S. Gregorczyk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
14. Kozarkiewicz A., *Sieci organizacji tymczasowych – nowa perspektywa badawcza w zarządzaniu portfelami projektów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 224.
15. Kozarkiewicz A., *Zarządzanie portfelami projektów*, WN PWN, Warszawa 2012.
16. Kozień E., *Ocena sprawności realizacji projektów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2019.
17. Levine H.A., *Project Portfolio Management*, Jossesy-Brass, San Francisco 2005.
18. Lichtarski J.M., *Strategiczne zarządzanie projektami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, nr 277.
19. Łada M., Kozarkiewicz A., *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, CH Beck, Warszawa 2010.
20. *Management of Portfolios*, Axelos 2011.
21. Martinsuo M., Lehtonen P., *Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency*, “International Journal of Project Management”, 2007, nr 25.
22. Meskendahl S., *The influence of business strategy on project portfolio management and its success—a conceptual framework*, “International Journal of Project Management”, 2010, nr 28.
23. *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. naukowy: M. Trocki, PWE, Warszawa 2017.

24. Naveh E., *Formality and discretion in successful R&D projects*, "Journal of Operations Management", 2007, nr 25.
25. Niemczyk J., *Organizowanie*. /W:/ Morawki M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk– Hugiet E., *Zarządzanie, kanony i trendy*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
26. *Planowanie przebiegu projektów*, red. naukowa: M. Trocki, P. Wyróżębski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2015.
27. *Polskie wytyczne kompetencji IPMA wersja 3.0*, red. naukowa: B. Dałkowski, L. Staśto, M. Zalewski, Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa 2009.
28. *Project Portfolio Management: Selecting and Prioritizing Projects for Competitive Advantage*, 1999.
29. Rayner P., Reiss G., *Portfolio and Programme Management Demystified*, Routledge, London 2013.
30. Ribbers P.M.A., Schoo K.-C., *Program management and complexity of ERP implementations*, "Engineering Management Journal", 2002, nr 14.
31. Seider R., *Optimizing project portfolios*, "Research-Technology Management", 2006, nr 49.
32. Sommer R.J., *Portfolio Management for Projects: A New Paradigm*, in: *Project Portfolio Management. Selecting and Prioritizing Projects for Competitive Advantage*, red. naukowa: L. Dye, J.S. Pennypacker, Center for Business Practices, Glen Mills (PA) 1999.
33. Sońta–Drączkowska E., *Zarządzanie portfelem projektów w kontekście teorii zarządzania strategicznego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2018, Zeszyt Naukowy 159.
34. Sońta–Drączkowska E., *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa 2012.
35. Spalek S., Bodych M., *PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
36. Stępień B., *Oblicza pluralizmu metodologicznego w naukach o zarządzaniu – z perspektywy instytucjonalnej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2016, nr 1.
37. Sułkowski Ł., *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*. /W:/ *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. naukowy: W. Czakon, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
38. Szarucki M., *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
39. Teller J., Unger B.N., Kock A., Gemünden H.G., *Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity*, "International Journal of Project Management", 2012, nr 30.
40. *The standard for portfolio management, 3rd edition*, PMI, Newtown Square 2013.
41. Too E.G., Weaver P., *The management of project management: A conceptual framework for project governance*, "International Journal of Project Management", 2014, nr 32.
42. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
43. Tyrańska M., *Przegląd metod zarządzania portfelem projektów*. /W:/ *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji. Koncepcje i kierunki badań*, red. naukowy: P. Cabała, Mfiles.pl, Kraków 2018.

44. Tyrańska M., Walas-Trębacz J., *Kształtowanie wynagrodzeń zespołu projektowego. /W:/ Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacji*, red. naukowy: P. Cabała, Difin, Warszawa 2016.

## SELECTED ASPECTS OF THE PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

---

### SUMMARY

---

The purpose of the paper is an attempt to present the specificity of a coordinating and an instrumental aspect of the project portfolio management. The goal implementation has been reduced to show the specificity of the project portfolio management, present problems that most frequently occur in the management of the project portfolio, approximate the essence of a coordinating dimension and show guidelines for selecting methods of the project portfolio management in the system of functions that create a studied process.

---

**Maciej Walczak**

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# ANALIZA MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA METODY HOSHIN KANRI PRZY REALIZACJI PROJEKTÓW W ORGANIZACJACH NIEKOMERCYJNYCH\*

## STRESZCZENIE

W opracowaniu przedstawiono istotę, tok postępowania, zalety i ograniczenia metody hoshin kanri. Analiza możliwości wykorzystania metody hoshin kanri, w charakterze narzędzia wspomagającego realizację dużych projektów w organizacjach niekomercyjnych, została przeprowadzona na podstawie badania procesu wdrażania wytycznych Karty Naukowca oraz Kodeksu Postępowania przy rekrutacji pracowników w jednym z polskich uniwersytetów.

## 1. Wprowadzenie

Dużym wyzwaniem dla organizacji jest nie tylko wykreowanie właściwej strategii, ale również przełożenie ogólnie sformułowanej w niej wizji, misji i celów na odpowiednie działania przewidziane do realizacji na poszczególnych szczeblach zarządzania. Wyznaczenie, na podstawie planów strategicznych, działań operacyjnych przybiera najczęściej postać konkretnych celów i przypisanych im wartości wskaźników i mierników, które poszczególne komórki, a nawet określone osoby, powinny osiągnąć w założonym czasie. Jednak już w trakcie realizacji planów następują nieprzewidziane sytuacje, w efekcie których konieczne staje się dokonanie korekt zarówno przyjętych celów strategicznych jak i wynikających z nich planów. Celem poprawy efektywności powyższego procesu zostało opracowanych szereg metod z obszaru zarządzania strategicznego, do których zaliczane są między innymi zarządzanie przez cele czy też, opracowana na początku drugiej połowy XX w., japońska metoda *hoshin kanri*. Za istotę tej metody przyjmuje się ukierunkowywanie działań organizacji na osiąganie celów ważnych z punktu widzenia klientów. Efekt ten jest osiągany poprzez integrowanie działań wszystkich pracowników w taki sposób, aby były one zgodne z celami strategicznymi organizacji.

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

Celem niniejszego opracowania jest analiza możliwości wykorzystania schematu postępowania charakterystycznego dla metody *hoshin kanri* w usprawnianiu działań organizacji nienastawionej na zysk.

## 2. Istota metody *hoshin kanri*

Metoda *hoshin kanri* została opracowana w Japonii pod koniec lat 60. XX w. Jej rozpowszechnienie wśród teoretyków i praktyków zarządzania nastąpiło jednak dopiero w 1991 r. za sprawą anglojęzycznej publikacji Y. Akao pt. *Hoshin kanri: Policy Deployment for Successful TQM*<sup>1</sup>. Duży wkład w popularyzację metody ma również S. Shiba – autor m.in. opracowania pt. *Le Management par Percée. Méthode HOSHIN* z 1995 r. Próby ujęcia istoty metody *hoshin kanri* przez różnych autorów przedstawia tabela 1.

Tabela 1: Definicje metody *hoshin kanri*

Autor	Definicja
Y. Akao (1991)	„system wzmacniający ogólną zdolność organizacji i koncentrujący ją na poprawie funkcjonowania. Poprawa ta dokonywana jest przez rozwinięcie ujednocionej polityki i planu ustanowionego jako roczny program zarządzania oparty na motcie organizacji rozumianym jako główna koncepcja zarządzania przez nią przyjęta. Zarządzanie strategiczne jest wypadkową długo- i średniookresowego planu zarządzania oraz rocznego planu zarządzania, realizowaną dzięki połączeniu jakości, wielkości, kosztu i czasu (dostawy) oraz racjonalnemu wykorzystaniu głównych zasobów organizacji”
G. Watson (1991)	„metodyka ustanawiania kierunku strategicznego lub wprowadzenie cyklu PDCA do procesu zarządzania”
M. Bechtell (1995)	„system sterowania organizacją w kierunku jej wizji strategicznej”
S. Shiba (1995)	metoda umożliwiająca „formułowanie i osiąganie najistotniejszych celów przedsiębiorstwa przy zapewnieniu ich spójności i zbieżności działań różnych osób i komórek organizacyjnych”
Y. Kondo (1997)	„system zarządzania, w którym roczna polityka ustalona przez przedsiębiorstwo jest przekazywana w dół organizacji i wdrażana we wszystkich wydziałach i funkcjach”
S. Shiba i D. Walden (2001)	„systematyczny mechanizm obliczania różnic pomiędzy tym, co przedsiębiorstwo może, a tym, co musi zrobić”
J.K. Liker (2005)	„«przekładanie celów ogólnych na cząstkowe». Punktem wyjścia są cele wyznaczone dla wysokiego poziomu organizacji, na których podstawie opracowuje się następnie cele dla poszczególnych funkcji. (...) proces wzajemnej komunikacji pomiędzy wyższymi i średnimi poziomami zarządzania (...)”
T.L. Jackson (2012)	metoda „planowania strategicznego i narzędzie do zarządzania złożonymi projektami, system zarządzania jakością, który zapewnia, że nowe produkty powstają w firmie jako odpowiedź na potrzeby i wymagania klientów, lub też jako system operacyjny przedsiębiorstwa, który zapewnia stabilny wzrost jego zysków. <i>Hoshin kanri</i> jest także metodą zarządzania międzyfunkcyjnego i integrowania szczupłego łańcucha dostaw. Jednak, przede wszystkim <i>hoshin kanri</i> jest metodą nauczania w organizacji, prowadzącą do zwiększenia jej konkurencyjności na rynku”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Ćwiklicki, H. Obora, *Hoshin kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 13–14; Z. Martyniak,

<sup>1</sup> M. Ćwiklicki, H. Obora, *Hoshin kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 13.

*Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 34; J.K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 339; T.L. Jackson, *Hoshin kanri w szczupłym przedsiębiorstwie. Budowanie przewagi konkurencyjnej i zarządzanie zyskami*, Wydawnictwo ProdPublishing.com, Wrocław 2012, s. XII.

Z uwagi na specyfikę języka japońskiego, tłumaczenie zwrotu *hoshin kanri* sprawia badaczom wiele problemów. Znaczeniem słowa *hoshin* jest coś, co wyznacza dobry/prawidłowy kierunek/cel (*ho* – kierunek, *shin* – igła np. kompasu)<sup>2</sup>. Z kolei *kanri* – zarządzanie, kontrola. Stąd też próby tłumaczenia zwrotu *hoshin kanri* jako: zarządzanie przez politykę, metodyka ustanawiania kierunku strategicznego, czy też wdrażanie zasad, ustalanie polityki i zarządzanie kierunkiem i środkami. Jednak część badaczy uważa, że słowo polityka z kilku względów nie pasuje do charakteru omawianej metody, dlatego też powszechną praktyką jest stosowanie oryginalnego brzmienia japońskiego<sup>3</sup>.

### 3. Tok postępowania

Za sprawą publikacji Z. Martyniaka, najbardziej popularną wersją *hoshin kanri* w Polsce jest model opracowany przez S. Shibę<sup>4</sup>. W jego ramach wyróżnione zostały cztery podstawowe fazy. Są to<sup>5</sup>:

1. Identyfikacja linii kierunkowych.
2. Rozwinięcie linii kierunkowych i dopasowanie.
3. Sterowanie.
4. Diagnoza prezesa.

Faza pierwsza prowadzi do ustalenia celu rocznego. Linie kierunkowe, inaczej określane liniami zmian zasadniczych, wskazują przyjęte kierunki rozwoju przedsiębiorstwa. Opracowywane są na podstawie analizy przeszłości, interpretacji zmian w otoczeniu, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu, oraz określenia stanu docelowego. Omawiana faza powinna być realizowana w pięciu etapach<sup>6</sup>:

- 1) analiza stanu istniejącego,
- 2) identyfikacja przeszkód,
- 3) synteza wewnętrznego stanu istniejącego i informacji pochodzących z otoczenia,
- 4) określenie wizji przyszłości idealnej,
- 5) skonfrontowanie przyczyn powstawania przeszkód i ograniczeń w przeszłości oraz teraźniejszości ze składowymi przyszłościowej wizji idealnej.

---

<sup>2</sup> Z. Martyniak, *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 34.

<sup>3</sup> M. Ćwiklicki, H. Obora, op. cit., s. 17–18.

<sup>4</sup> M. Ćwiklicki, H. Obora, op. cit., s. 75.

<sup>5</sup> Z. Martyniak, op. cit., s. 37.

<sup>6</sup> Z. Martyniak, op. cit., s. 38–39.



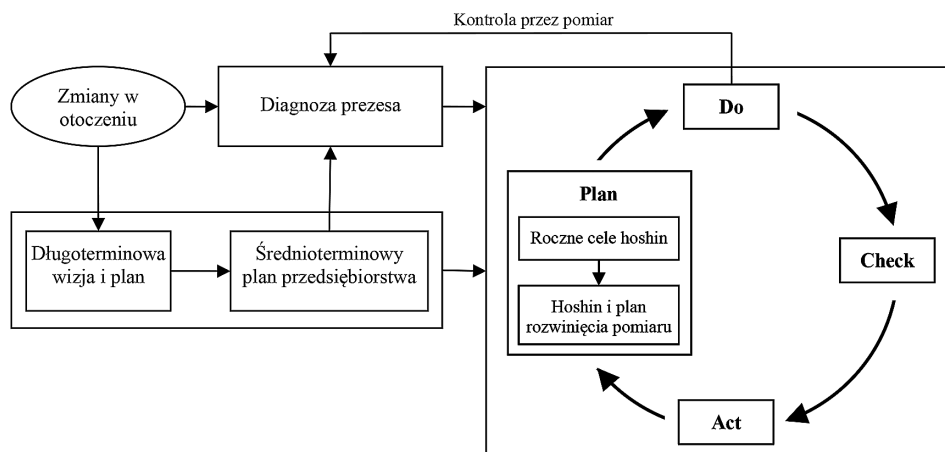
W ramach celu rocznego wybieranych jest kilka linii kierunkowych (nie więcej niż 3–5, zazwyczaj 1–3). Dla wskazanych linii konieczne jest określenie: celu (np. zwiększenie liczby wniosków usprawniających od pracowników), wskaźnika jakim będzie mierzony postęp (np. średnia liczba wniosków na pracownika), wartości docelowej wskaźnika (np. 5 wniosków miesięcznie), przewidywanego terminu realizacji (np. koniec czerwca 2020 r.) oraz niezbędnych środków i zasobów (wykaz przeznaczonych środków i zasobów).

W fazie drugiej następuje doprecyzowanie środków niezbędnych dla osiągnięcia celów wytyczonych w przyjętych liniach kierunkowych na poszczególnych poziomach organizacyjnych. W tym celu stosuje się podejście zstępujące. Przyjmuje się, że środki niezbędne dla osiągnięcia wyższego poziomu organizacyjnego są pożądanym wynikiem działania stopnia niższego. Dla każdego poziomu, tak jak w fazie pierwszej, określa się: cel, wskaźnik, jego wartość docelową, termin osiągnięcia, środki i zasoby. W fazie tej powinna również nastąpić akceptacja przedsięwzięć zaplanowanych w poszczególnych liniach kierunkowych przez kierownictwo poszczególnych szczebli jak i pracowników liniowych. Ważnym aspektem jest również ocena spójności zadań, realizowanych w ramach bieżącej działalności, z celami strategicznymi całego przedsiębiorstwa. Jeżeli cele strategiczne nie znajdują odzwierciedlenia w zadaniach operacyjnych, wtedy dodatkowe aktywności zostają przypisane odpowiednim komórkom. W sytuacji odwrotnej, tj. gdy istnieją rutynowe działania nie powiązane z liniami kierunkowymi, należy wyeliminować tego typu aktywności.

W fazie trzeciej, określanej mianem sterowania, następuje wdrożenie planów i okresowa kontrola wyników. Częstotliwość kontroli uzależniona jest od specyfiki komórki a także miejsca zajmowanego w hierarchii i może wahać się od cotygodniowej do przeprowadzanej raz na kwartał. W analizie działań wykorzystywany jest formularz bazujący na cyklu PDCA, w którym zapisywane są: cel do osiągnięcia (Plan), uzyskane wyniki (Do), stwierdzone odchylenia (Check), działania korygujące (Act) a także terminy następnej kontroli. Roczne lub półroczne okresy wdrażania wyznaczonych linii umożliwiają refleksję nad założonymi planami, ze szczególnym uwzględnieniem przyjętych celów działania i wskazania potencjalnych kierunków ich ulepszenia w przyszłości.

Ostatnia faza, określana mianem diagnozy prezesa, polega na ocenie procesu stosowania metody *hoshin kanri* przez kierownictwo najwyższego szczebla. Kontrolę przeprowadza się w głównych jednostkach przedsiębiorstwa. Jest ona zapowiadana z dużym wyprzedzeniem i poprzedzona przygotowaniem raportu, dotyczącego wdrożenia metody, przez wizytowaną jednostkę.

Przebieg stosowania *hoshin kanri*, zgodnie z modelem przedstawionym przez S. Shibę, prezentuje rysunek 1.



Rysunek 1: Model *hoshin kanri* wg S. Shiby

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Ćwiklicki, H. Obora, op. cit., s. 76.

Należy podkreślić, że zarówno modele, jak i opisy, stosowania *hoshin kanri* wskazują na kluczowe znaczenie konsekwentnego wykorzystywania cyklu PDCA<sup>7</sup>.

#### 4. Zalety i ograniczenia metody

*Hoshin kanri* należy traktować jako narzędzie służące przekładaniu rocznych celów organizacji na cele poszczególnych komórek organizacyjnych, a w dalszej kolejności indywidualne cele pracowników. W efekcie cała organizacja podąża w zaplanowanym przez kierownictwo kierunku, ponieważ wszelkie działania bieżące są zbieżne z planami strategicznymi<sup>8</sup> (rysunek 2). J.K. Liker stwierdza nawet, że jest to system, który zachęca pracowników do aktywności, czyli analizy sytuacji, przygotowywania planów, testowania sprawności i działania<sup>9</sup>.

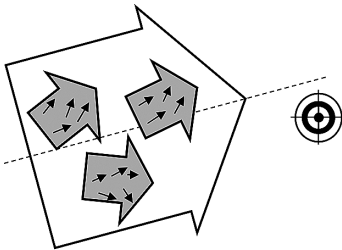
Zaletą wdrożenia metody jest również bieżąca informacja o aktualnym stopniu realizacji założonych celów, pochodząca ze wszystkich poziomów organizacji. Informacja taka stanowi cenne sprzężenie zwrotne dla kierownictwa, a także jest podstawą dla precyzyjnego określania nowych celów w kolejnym rocznym okresie.

<sup>7</sup> M. Kowalewski, *Metoda hoshin kanri w przedsiębiorstwach wykorzystujących koncepcję lean management*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 424, s. 159–160; E. Frankowska, *Hoshin kanri*. [W:] W. Danielak, E. Frankowska, A. Kułakowska, *Zarządzanie organizacją w aspekcie finansowym i strategicznym. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017, s. 47–48.

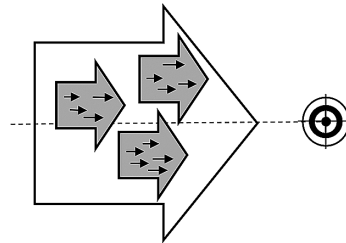
<sup>8</sup> B. Kołodziejczuk, *Zarządzanie kosztami z wykorzystaniem metody hoshin kanri*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014, nr 343, s. 223.

<sup>9</sup> J.K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, 339.

a) brak wspólnych i jasno określonych celów na poszczególnych poziomach zarządzania



b) uporządkowanie działań zgodne z celem strategicznym na skutek stosowania *hoshin kanri*



Legenda:



– cel strategiczny



– kierunki, w których podążają członkowie organizacji



– kierunki, w których podążają komórki organizacyjne



– kierunek poruszania się organizacji

Rysunek 2: Podążanie w kierunku wyznaczonego celu przez organizację a) nie stosującą i b) stosującą *hoshin kanri*

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei G. Watson do zalet stosowania *hoshin kanri* zalicza przede wszystkim poprawę komunikacji wynikającą z systematycznego stosowania narzędzia, które jest udokumentowane, umożliwia powszechny dostęp do planowania, wdrażania rozwiązań i ich oceny. Z bardziej szczegółowych korzyści autor ten wskazuje<sup>10</sup>:

- informowanie każdego pracownika o sposobie, w jaki jego praca jest powiązana z działaniami na szczeblu strategicznym i taktycznym,
- wiązanie celów organizacji ze strategią ich osiągania, porządkujące komunikację pomiędzy zespołami realizującymi zadania w ramach różnych funkcji przedsiębiorstwa, jak również stymulujące aktywność tych zespołów,
- prowadzone kontrole stają się podstawą do dyskusji, w rezultacie której w przyszłości następuje lepsze określenie celów dla organizacji,
- nakierowanie metodyki *hoshin kanri* na nieustanne doskonalenie systemu planowania operacyjnego, tym samym na drugi plan zostaje przesunięte kierowanie się statycznym spojrzeniem na przedsiębiorstwo poprzez pryzmat osiągniętych efektów finansowych.

<sup>10</sup> G. Watson, *Understanding Hoshin kanri. An Introduction by Greg Watson. [W:] Hoshin kanri Policy Deployment for Successful TQM*, red. naukowy: Y. Akao, Productivity Press, New York 1991, s. XXVIII.

Zasadniczą trudnością przy wdrażaniu *hoshin kanri* jest konieczność stworzenia w organizacji takich mechanizmów wspierających jak zaufanie oraz kultura organizacyjna, która będzie przyczyniała się do rozwiązywania problemów<sup>11</sup>. Bez wypracowania podstaw pro jakościowej kultury organizacyjnej nie jest bowiem możliwe osiągnięcie sukcesu we wdrażaniu tej, jak i innych zaawansowanych metod zarządzania.

## 5. Ocena możliwości wykorzystania toku postępowania metody *hoshin kanri* w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi na uczelni wyższej

Polskie uczelnie wyższe stoją obecnie w obliczu coraz większej liczby wyzwań, związanych m.in. z Ustawą 2.0, malejącą liczbą studentów, koniecznością pozyskiwania środków finansowych, konkurencją między uczelniami zarówno z kraju jak i zagranicą, czy też wymogiem podnoszenia poziomu badań naukowych.

Do najcenniejszych zasobów każdej tego typu instytucji należą pracownicy. Stąd też stały rozwój kadr należy uznać za ważny cel strategiczny każdej uczelni wyższej. Ponadto potrzebę wzmocnienia roli badań naukowych w procesie rozwoju gospodarczego podkreśliła w 2000 r. Komisja Europejska, która wskazała konieczność stworzenia Europejskiej Przestrzeni Badawczej. Kolejnym krokiem podjętym ze strony Komisji było opracowanie Karty Naukowca oraz Kodeksu Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych, zawierających 40 zasad, które powinny być przestrzegane w instytucjach naukowych. Obecnie organizacje naukowe wdrażające strategię na rzecz poprawy atrakcyjności warunków pracy i rozwoju kariery pracowników naukowych, zgodnie ze wspomnianymi zasadami, mogą ubiegać się o nadanie przez Komisję Europejską wyróżnienia HR Excellence in Research Award. Wyróżnienie to stanowi swoisty certyfikat, że posiadająca je instytucja stwarza korzystne warunki dla pracy naukowej, jak również gwarantuje transparentność procesu rekrutacji pracowników naukowych. Na początku 2019 r. wyróżnienie to posiadało już ponad 80 polskich instytucji.

Prace związane z uzyskaniem wyróżnienia HR Excellence in Research Award w analizowanym Uniwersytecie rozpoczęte zostały we wrześniu 2018 r.<sup>12</sup> Decyzję o rozpoczęciu procedury ubiegania się o to wyróżnienie podjęły Władze Rektorskie. W kolejnym kroku powołane zostały osoby na stanowiska koordynatorów głównego i merytoryczno-organizacyjnego, a następnie pozostali członkowie Zespołu (w sumie 25 osób z różnych komórek organizacyjnych). Zespół rozpoczął pracę od oceny zgodności wewnętrznych i zewnętrznych aktów praw-

---

<sup>11</sup> M. Ćwiklicki, H. Obora, op. cit., s. 157.

<sup>12</sup> W chwili przygotowywania niniejszego opracowania analizowany Uniwersytet nie uzyskał jeszcze wyróżnienia.

nych z wymaganiami strategii zarysowanej w Karcie Naukowca oraz Kodeksie Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych, określenia stopnia realizacji każdej z 40 zasad, identyfikacji najważniejszych luk, wskazaniu inicjatyw mających na celu poprawę w poszczególnych obszarach oraz opracowania wskaźników osiągnięcia przyjętych celów. Podjęto także działania promujące wśród wszystkich pracowników naukowych Uniwersytetu zasadnicze idee projektu. Posłużono się specjalnie w tym celu przygotowaną stroną internetową i wewnętrznym czasopiśmie. Przeprowadzona została również ankieta, której celem było ocenienie obecnego stopnia realizacji poszczególnych zasad, a także wskazanie przez ogół zatrudnionych ewentualnych dodatkowych inicjatyw. Inicjatywy wybrane do realizacji zostały przypisane właściwym stanowiskom lub komórkom organizacyjnym. Odpowiednie zapisy wprowadzono również do Statutu i regulaminów obowiązujących na Uniwersytecie. Podsumowanie przeprowadzonych analiz, podjętych działań, przyjętych planów i wyznaczonych celów zostanie ujęte w raporcie, który przesłany do Komisji Europejskiej będzie stanowił podstawę nadania wyróżnienia HR Excellence in Research Award. Otrzymanie wyróżnienia związane jest z cyklicznymi audytami i koniecznością doskonalenia warunków sprzyjających pracy naukowej w organizacji.

Porównując działania, niezbędne do uzyskania wyróżnienia i jego utrzymania w przyszłości, z tokiem postępowania charakterystycznym dla metody *hoshin kanri* wg S. Shiby można wskazać następujące podobieństwa:

- konieczność zmiany strategii Uniwersytetu, w odniesieniu do warunków pracy i rozwoju kariery pracowników naukowych, podyktowana została zmianami w otoczeniu;
- zapisy o nowym kierunku strategii zostały wprowadzone do projektu Statutu Uniwersytetu, jak również odpowiednich regulaminów organizacyjnych;
- przypisane zostały poszczególnym komórkom i wybranym stanowiskom działania wynikające z przyjętych inicjatyw, określone cele i wskaźniki;
- zastosowano pracę zespołową przy opracowywaniu inicjatyw, natomiast określenie priorytetów dla poszczególnych inicjatyw przeprowadziło najwyższe kierownictwo;
- przewidywana jest, po upływie określonego czasu, kontrola (audyt wewnętrzny zakończony sprawozdaniem przesłanym do Komisji Europejskiej), na podstawie której podjęte zostaną działania korygujące;
- po zrealizowaniu inicjatyw ustalonych dla pierwszego okresu, zostaną wyznaczone inicjatywy dla kolejnego, cykl ten będzie się powtarzał.

Z kolei do zasadniczych różnic, względem wspomnianego modelu, należy zaliczyć:

- dłuższy, tzn. dwuletni, horyzont czasowy przy planowaniu działań dla jednego cyklu;

- zdecydowanie zbyt niskie zaangażowanie pracowników najniższego szczebla (zadania są wyznaczane do poziomu kierowników katedr i wybranych stanowisk administracyjnych);
- słabo widoczne kaskadowanie zadań pomiędzy szczeblami organizacyjnymi (przyczyny należy się dopatrywać w stosunkowo płaskiej strukturze organizacyjnej, przechodzącej ponadto szereg zmian związanych z koniecznością dostosowania do wymogów nowej ustawy o szkolnictwie wyższym).

Utrzymanie wyróżnienia HR Excellence in Research Award będzie wymagało w przyszłości prowadzenia cyklicznej oceny realizacji zasad wyszczególnionych w Karcie Naukowca oraz Kodeksie Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych, ewentualnych działań korekcyjnych i podejmowania kolejnych inicjatyw doskonalących. Tego typu działanie jest analogiczne do cyklu PDCA, stanowiącego ważny element metody *hoshin kanri*.

## 6. Zakończenie

W odniesieniu do miejsca pośród współczesnych metod organizacji i zarządzania, analiza modeli stosowania *hoshin kanri* przeprowadzona przez M. Ćwiklickiego i H. Oborę wskazuje, iż metoda ta jest często wykorzystywana w roli narzędzia pomocniczego względem koncepcji TQM<sup>13</sup>. Pierwotnie *hoshin kanri* wykorzystywano na potrzeby przedsiębiorstw. W chwili obecnej istnieją już opisy wdrożeń tej metody np. w szpitalach<sup>14</sup>. Nawiązując do definicji zaproponowanej przez T.L. Jacksona, *hoshin kanri* może być wykorzystywana w charakterze „narzędzia zarządzania złożonymi projektami” a jej wykorzystanie „prowadzi do zwiększenia konkurencyjności (organizacji) na rynku”<sup>15</sup>, czego też starano się dowiedzieć w niniejszym opracowaniu.

Celem jaki przyjęto, było przedstawienie możliwości zastosowania metody w organizacji niekomercyjnej. Należy podkreślić, że badany proces był wzorowany na analogicznych wdrożeniach w innych uczelniach, bowiem istnieje wymóg upubliczniania tego typu informacji wraz z raportami. Część działań została również narzucona wymogami określonymi w dokumentacji związanej ze staraniem się o uzyskanie omawianego wyróżnienia. Autor opracowania jest zdania, iż istnieje silne podobieństwo zaobserwowanego procesu do toku postępowania charakterystycznego dla modelu opisanego przez S. Shibę. W oparciu o dokonaną analizę

---

<sup>13</sup> M. Ćwiklicki, H. Obora, op. cit., s. 77–78.

<sup>14</sup> H. Jakimowicz, *Wybrane koncepcje pomiaru dokonań i możliwości ich zastosowania w zakładach opieki zdrowotnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2010, nr 122, s. 147.

<sup>15</sup> T.L. Jackson, *Hoshin kanri w szczupłym przedsiębiorstwie. Budowanie przewagi konkurencyjnej i zarządzanie zyskami*, Wydawnictwo ProdPublishing.com, Wrocław 2012, s. XII.

można ponadto stwierdzić, że realizacja nowej strategii Uniwersytetu bezpośrednio w oparciu o metodę *hoshin kanri* uporządkowałaby kaskadowanie zadań na niższe szczeble struktury, przyspieszyłaby również realizację niektórych inicjatyw (z uwagi na krótsze cykle przewidziane w metodzie) oraz mogłaby się przyczynić do większego zaangażowania wszystkich pracowników badanej organizacji w osiągnięciu celu, jakim jest poprawa warunków pracy naukowej.

Słabością omawianego przypadku jest jego wycinkowy charakter, tzn. kształtowanie strategii Uniwersytetu w zakresie tworzenia atrakcyjnych warunków pracy naukowej i przejrzystości procesu rekrutacji, zainicjowane chęcią uzyskania wyróżnienia w tym zakresie. Zasadniczo bowiem metoda *hoshin kanri* powinna być stosowana w roli narzędzia wspomagającego realizację ogólnej strategii organizacji.

## Literatura

1. Ćwiklicki M., Obora H., *Hoshin kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
2. Frankowska E., *Hoshin kanri*. /W:/ W. Danielak, E. Frankowska, A. Kułakowska, *Zarządzanie organizacją w aspekcie finansowym i strategicznym. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017.
3. Jackson T.L., *Hoshin kanri w szczupłym przedsiębiorstwie. Budowanie przewagi konkurencyjnej i zarządzanie zyskami*, Wydawnictwo ProdPublishing.com, Wrocław 2012.
4. Jakimowicz H., *Wybrane koncepcje pomiaru dokonań i możliwości ich zastosowania w zakładach opieki zdrowotnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2010, nr 122.
5. Kołodziejczuk B., *Zarządzanie kosztami z wykorzystaniem metody hoshin kanri*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014, nr 343.
6. Kowalewski M., *Metoda hoshin kanri w przedsiębiorstwach wykorzystujących koncepcję lean management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 424.
7. Liker J.K., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
8. Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
9. Tennant Ch., Roberts P., *Hoshin Kanri: A Tool for Strategic Policy Deployment*, “Knowledge and Process Management”, 2001, Vol. 8, Vol. 4.
10. Watson G., *Understanding Hoshin kanri. An Introduction by Greg Watson*. /W:/ *Hoshin kanri Policy Deployment for Successful TQM*, red. naukowy: Y. Akao, Productivity Press, New York 1991.

## **ANALYSIS OF THE POSSIBILITIES OF USING THE HOSHIN *KANRI* METHOD IN THE IMPLEMENTATION OF PROJECTS IN NON-COMMERCIAL ORGANIZATIONS**

---

### **SUMMARY**

---

The essence, stages of proceedings, advantages and limitations of the hoshin kanri method were presented in the study. The analysis of the possibilities of using the hoshin kanri method, as a tool supporting the implementation of large projects in non-commercial organizations, was carried out on the basis of an analysis of the implementing process the European Charter for Researchers guidelines and the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers in one of Polish university.

---





**Hubert Obora**

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# ZARZĄDZANIE PRZEZ ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

## STRESZCZENIE

---

Celem opracowania jest przedstawienie idei i zasad zarządzania przez rozwiązywanie problemów. We wstępie przedstawiono znaczenie procesu rozwiązywania problemów dla współczesnych przedsiębiorstw. W dalszej kolejności zdefiniowano pojęcie problemu i przedstawiono różne klasyfikacje problemów w zarządzaniu. Główną część opracowania poświęcono koncepcji zarządzania przez rozwiązywanie problemów a dokładnie zasadom w ramach tej koncepcji wykorzystywanym. Zakończenie tekstu poświęcono możliwościom zastosowania opisywanej koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

---

## 1. Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie skupione jest na błyskawicznym rozwiązywaniu problemów, które mogą wystąpić zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Szybkość diagnozy, oraz skuteczność reakcji są podstawowymi determinantami określającymi szanse utrzymania korzystnej pozycji konkurencyjnej na rynku. W turbulentnym, złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu nie ma dzisiaj firm, które mogłyby zakładać, że w bliższej lub dalszej perspektywie nie spotkają się ze złożonymi problemami, które mogą zagrozić ich bytowi. Prowadząc rozważania dotyczące współczesnych organizacji autorzy skupiają się na tym co decyduje o skuteczności ich działania, przy czym panuje dość powszechne przekonanie, że organizacje nie tylko muszą skutecznie dostosowywać się do nadchodzących zmian, lecz coraz częściej te zmiany antycypować a także inicjować. Znaczna część problemów z którymi mierzą się organizacje może mieć losowe przyczyny, część z nich może wiązać się z sytuacją geopolityczną, nagłymi zmianami prefe-

rencji konsumentów lub wynikać z posunięć inteligentnych konkurentów rynkowych. Monitorowanie potencjalnych ryzyk znajdujących się w otoczeniu organizacji jest procesem praco- oraz kapitałochłonnym, jednak nie można sobie bez nich wyobrazić organizacji, która byłaby w stanie osiągnąć sukces rynkowy. Jak zauważa D. Jagoda-Sobolak przedsiębiorstwo, które powinno mieć na uwadze obecne oraz przyszłe wymagania rynku, konkurencję i reakcję konsumentów, dynamiczny progres technologii niejako zmuszone jest do podjęcia stosownych kroków w kierunku ulepszenia i unowocześnienia produktów, usług, a także metod rozwiązywania trudności. Zatem dla organizacji istotną rolę odgrywa wprowadzenie innowacji, dobrze zaprojektowanej i wprowadzonej na rynek w jak najkrótszym czasie. Działania te poparte powinny być zmianami w obszarze organizacji, procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, jak również w działaniach marketingowych<sup>1</sup>. Jednakże pośród wielu problemów organizacyjnych wynikających ze zmian zachodzących w bliższym oraz dalszym otoczeniu nie można ignorować problemów, które mogą wystąpić wewnątrz samej organizacji. Niniejszy artykuł poświęcony jest koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem opartej na analizie i rozwiązywaniu bieżących jego problemów.

## 2. Problem w organizacji

Problem jest pojęciem bardzo często wykorzystywanym w mowie potocznej, z czego wynikają nieścisłości w jego intuicyjnym rozumieniu. Znaczna część sytuacji, które zwyczajowo nazywa się problemami nie są niczym innym jak zadaniami do realizacji. W innym znaczeniu słowo problem odnosi się do niepewności czy trudności napotykanych na drodze przejścia z pewnej sytuacji do innej – bardziej pożądanej. W obszarze nauk społecznych funkcjonuje wiele różnych definicji charakteryzujących to pojęcie. Dla ukazania różnorodności podejść w niniejszym opracowaniu przedstawiono jedynie kilka wybranych spośród nich.

Przykładowo, J. Kozielecki definiuje problem jako rodzaj zadania (sytuacji), którego nie można rozwiązać za pomocą posiadanego zasobu wiedzy. Rozwiązanie problemu jest możliwe dzięki czynnościom myślenia produktywnego, które prowadzi do wzbogacenia wiedzy przedmiotu<sup>2</sup>.

J.D. Antoszkiewicz i K. Piech wskazują najpierw na tzw. sytuację problemową – przedstawiającą w opisowy sposób zjawiska dziejące się w ramach pewnego fragmentu rzeczywistości, który uznaje się za niesprawny i wymagający napra-

<sup>1</sup> D. Jagoda-Sobalok, *Narzędzie wspomagające dobór metod inwentycznych do projektowania rozwiązań innowacyjnych*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka”, 2017, nr 2, s. 85.

<sup>2</sup> J. Kozielecki, *Rozwiązywanie problemów*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych i Pedagogicznych, Warszawa 1969, s. 16.

wy. Problem w ujęciu tych autorów wyróżnia się z sytuacji problemowej, aby go rozwiązać i jest nim: „transformacja w określonym czasie  $t_0$  stanu istniejącego  $S_1$  odpowiadającego temu co istnieje w rzeczywistości (tu i teraz), w stan postulowany  $S_2$  odpowiadający temu co jest oczekiwane po wprowadzeniu zmiany (tam i wtedy).”<sup>3</sup>.

K. Szymanek określa problem jako zagadnienie wyrażające się w postaci pytania. Jego rozwiązanie, czyli poprawna odpowiedź na postawione pytanie, nie jest w danej chwili znane; wymaga dopiero podjęcia odpowiednich wysiłków badawczych: obserwacji, analizy, dyskusji, przemyśleń itp.<sup>4</sup>

E. Nęcka uważa, że problem (sytuacja problemowa) powstaje wtedy, gdy człowiek zmierza do jakiegoś celu, lepiej lub gorzej sformułowanego, ale nie wie, w jaki sposób przekształcić stan wyjściowy w pożądany stan końcowy. Inaczej mówiąc, w sytuacji problemowej człowiek musi wytworzyć środki – intelektualne, a często też materialne – pozwalające na przejście od istniejącego stanu rzeczy do zamierzonego celu. Tak więc konieczność wytworzenia skutecznych sposobów osiągnięcia celu stanowi wyróżnik sytuacji problemowych (sytuacji otwartych) w porównaniu z sytuacjami zadaniowymi (sytuacjami zamkniętymi). Człowiek staje przed problemem zawsze wtedy, gdy jego aktywność zmierzająca do jakiegoś celu zostaje zahamowana, gdy potrzeba pozostaje niezaspokojona, wątpliwość – nierozwiązana, a pytanie – bez odpowiedzi<sup>5</sup>.

Problemy zarządzania przybierają różne formy oraz dotyczą pojedynczych lub wielu obszarów organizacji. Należy również zwrócić uwagę, iż problemy zarządzania można podzielić na diagnostyczne i rozwojowe. Problemy diagnostyczne stanowią większość spotykanych w praktyce menedżerskiej problemów zarządzania. Polegają one na likwidowaniu występujących różnic między tym jak jest oraz tym jak być powinno. Z kolei problemy rozwojowe, to takie, których dokładne efekty nie są znane (np. projektowanie nowego produktu)<sup>6</sup>. Problemy zarządzania występują na różnych szczeblach w hierarchii organizacji, dotyczą różnorodnych obszarów, są mniej lub bardziej złożone, kapitałochłonne, czasochłonne. Ta wieloaspektowość i złożoność problemów zarządzania wymaga przyjęcia określonej typologii, która ułatwiłaby ich identyfikację oraz analizę w kontekście doboru odpowiednich metod ich rozwiązywania<sup>7</sup>. G. Łasiński wskazuje ponadto podział

<sup>3</sup> *Metody rozwiązywania problemów w warunkach małego przedsiębiorstwa*, red. naukowa: J.D. Antoszkiewicz, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999, s. 27.

<sup>4</sup> K. Szymanek, *Sztuka argumentacji. Słownik terminologiczny*, Warszawa, PWN 2001.

<sup>5</sup> E. Nęcka, *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 1994.

<sup>6</sup> M. Szarucki, J. Bugaj, *Metody identyfikacji problemów zarządzania w organizacji – próba typologii*, „Zarządzanie i Finanse”, 2016, Vol. 14, Vol. 2, s. 437.

<sup>7</sup> M. Szarucki, *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 34.

problemów na problemy o charakterze teoretycznym (poznawczym) oraz praktycznym (empirycznym). Fundamentem problemów teoretycznych jest poznanie i poszukiwanie wiedzy. Rozwiązując je, odpowiada się na pytania: „co to jest?”, „Jak to działa?”, „Dlaczego tak jest?” itp. Rozwiązując tego typu problemy nie ingerujemy w przebieg badanego zjawiska czy analizowanej sytuacji<sup>8</sup>.

Nieco inną typologię problemów zaproponował J. Penc. Wskazał, że rozpatrując problemy ze względu na ich charakter można podzielić je na: problemy dewiacyjne (dysfunkcje), problemy optymalizacyjne (adaptacyjne) i problemy twórcze (innovacyjne)<sup>9</sup>. Natomiast J.D. Antoszkiewicz zwraca również uwagę na różnice w klasyfikacji problemów wynikające ze stopnia strukturalizacji. Autor ten wymienia problemy: dobrze ustrukturyzowane, słabo ustrukturyzowane oraz ustrukturyzowane – o strukturze nieokreślonej<sup>10</sup>.

Zagadnienie problemów w przedsiębiorstwach, w szczególności próby definiowania i klasyfikowania problemu, to podstawowy czynnik wpływający na poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Każdy pojawiający się problem należy traktować z uwagą i rozwiązywać w sposób zapewniający najwyższą możliwą skuteczność. Z przedstawionej próby typologii problemów wynika olbrzymia złożoność analizowanego zagadnienia. Autorzy pragną podkreślić, że przedstawione rozważania są jedynie fragmentem większej całości a nie pełną klasyfikacją.

### 3. Istota zarządzania przez rozwiązywanie problemów

Idea zarządzania przez rozwiązywanie problemów wywodzi się z badań nad systemem produkcyjnym Toyoty i nawiązuje do koncepcji Lean Manufacturing. Podejście Lean nie sprowadza się jedynie do eliminacji strat w realizowanych procesach dzięki stosowaniu specjalnie zaprojektowanych w tym celu narzędzi. Jest to przede wszystkim system mający na celu nauczenie pracowników myślenia. Chodzi tutaj o myślenie kategoriami poszukiwania możliwości maksymalizacji wartości dla firmy i klienta. W tradycyjnie zarządzanych przedsiębiorstwach kierownictwo poświęca około 80% swojego czasu pracy na gaszenie pożarów a jedynie 20% na działania przynoszące faktyczny wzrost i rozwój przedsiębiorstwa. W systemach Lean proporcje te powinny ulec odwróceniu. Narzędziem realizacji tego postulatu może być koncepcja określana jako zarządzanie przez rozwiązywanie problemów. Koncepcja ta zakłada wykorzystanie wiedzy zdobytej dzięki

<sup>8</sup> G. Łasiński, *Rozwiązywanie problemów w organizacji – moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa 2007.

<sup>9</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007.

<sup>10</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWN, Warszawa 1999.

zarówno dobrym jak i (przede wszystkim) złym doświadczeniom pracowników w procesach związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem i jego rozwojem. Aby w procesie zarządzania przedsiębiorstwem można było wykorzystać wiedzę płynącą z analizowanych na bieżąco i konsekwentnie jego problemów należy trzymać się kilku prostych zasad<sup>11</sup>:

1. Zbieranie danych u źródła problemu (*go and see*).
2. Wizualizacja zarządzania.
3. Lokalny pomiar wyników.
4. Standaryzacja.
5. Uczucie metod prowadzenia analiz.
6. Eksperymentowanie i refleksja.
7. Wyciąganie właściwych wniosków.

### 3.1. Zbieranie danych u źródła

Pierwsza ze wskazanych zasad nawiązuje do tzw. koncepcji trzech rzeczywistości – Sangenshugi. Nazwa wspomnianej koncepcji składa się z trzech członów:<sup>12</sup>

1. *San* – oznacza liczbę trzy.
2. *Gen* – znaczy realny oraz aktualny i oznacza zasadę obiektywnego podejścia do problemu.
3. *Sugi* – odnosi się do ideologii lub koncepcji.

Koncepcja *sangenshugi* zakłada, iż każdy problem rozwiązać można na drodze analizy rzeczywistych danych, zebranych w odpowiednim miejscu a prowadzącej do odnalezienia faktycznych, źródłowych jego przyczyn. Koncepcja *sangenshugi* jest zatem ideą podejmowania decyzji na podstawie prawdziwych danych (*genjitsu*), zebranych w oparciu o obserwację konkretnych, rzeczywistych obiektów i zjawisk (*gembutsu*) mających swoje miejsce bądź rozgrywających się w określonym obszarze (*gemba*)<sup>13</sup>.

*Gemba* jest japońskim słowem, które łatwiej jest zdefiniować niż przetłumaczyć bezpośrednio. Dosłownie termin ten oznacza: miejsce zdarzenia, miejsce wykonania rzeczywistej pracy, właściwe miejsce, w którym dana czynność powinna być wykonana, natomiast można je rozważać w dwóch podstawowych znaczeniach<sup>14</sup>:

- szerokim – oznaczającym miejsce w przedsiębiorstwie, w którym zachodzą trzy najważniejsze dla niego procesy tj. projektowanie, produkcja i sprzedaż,
- wąskim – sprowadzającym się do obszaru produkcji, który uważany jest za najważniejszy z punktu widzenia zarządzania.

<sup>11</sup> M. Balle, *Managing by problem solving. Management Practice for the Lean Enterprise*, TELECOM Paris Tech, Paris 2012, s. 23

<sup>12</sup> H. Aoudia, Q. Testa, *Perfect QRQC*, Maxima, Paris 2011, s. 81.

<sup>13</sup> R. Wolniak, *Gemba – japońska technika zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 7–8, s. 23.

<sup>14</sup> R. Wolniak, *Technika gemba a normalizacja*, „Problemy Jakości”, 2004, nr 7, s. 11.

Można zatem uznać, iż *gemba* to obszar przedsiębiorstwa, w którym zachodzą najważniejsze dla niego procesy. Obszar ten jest nie mniej ważny w procesie rozwiązywania problemów od samych działań problem wywołujących. W przypadku pojawienia się problemu pracownicy przedsiębiorstwa powinni (zgodnie z jedną z zasad Systemu Produkcyjnego Toyoty) w pierwszej kolejności udać się do obszaru *gemba* aby sprawdzić co się dzieje.<sup>15</sup> Najlepsze rozwiązania problemów najczęściej są wynikiem uważnej obserwacji i analizy procesów odbywających się w obszarze *gemba*. Koncepcja *gemba* kładzie nacisk głównie na działania związane bezpośrednio z procesem wytwarzania produktu lub realizacji usługi.

Pojęcie *gemba* łączy się bezpośrednio z dwoma innymi japońskimi pojęciami: *gembutsu* i *genjitsu*. Pojęcie *gembutsu* podobnie jak *gemba* trudno jest scharakteryzować stosując jedynie proste tłumaczenie. Bezpośrednie tłumaczenie tego terminu to: rzecz, którą można dotknąć, przedmiot fizyczny, rzeczywista rzecz<sup>16</sup>. Innymi słowy: *gembutsu* to „przedmiot”, na którym należy się skoncentrować chcąc rozwiązać problem. Słowo „przedmiot” nie do końca jednak oddaje ideę *gembutsu* ponieważ może nim być zarówno maszyna, która uległa uszkodzeniu, wybrakowany produkt, jak i klient zgłaszający reklamację<sup>17</sup>. Zatem *gembutsu* może oznaczać obiekt zainteresowania (przedmiot, podmiot lub zdarzenie) ściśle związany z problemem, którego obserwacja i analiza jest podstawą jego rozwiązania. *Genjitsu* to japońskie pojęcie faktu, realnego zdarzenia, które miało miejsce<sup>18</sup>. Oznacza ono zdefiniowanie czegoś i porównanie z istniejącym standardem (standardami). *Genjitsu* są to więc dane skojarzone z *gemba* i *gembutsu*, opisujące faktyczne działania, obiekty i podmioty działające w określonym miejscu.

Pozostawanie w bliskim kontakcie z obszarem określanym jako *gemba* i zrozumienie jego istoty oraz konsekwencji jest podstawowym zadaniem kierownictwa na drodze do skutecznego i efektywnego zarządzania miejscem wytwarzania. Wymaga to podporządkowania się zasadom znanym jako Pięć Złotych Zasad Zarządzania *Gemba*<sup>19</sup>:

1. Kiedy pojawia się problem, najpierw idź do *gemba*.
2. Obserwuj *gembutsu*.
3. Podejmij od razu tymczasowe środki zaradcze.
4. Znajdź przyczyny problemu.
5. Standaryzuj, aby zapobiegać ponownemu wystąpieniu problemu.

<sup>15</sup> J.K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 344–345.

<sup>16</sup> R. Wolniak, *Gemba...*, op. cit., s. 23.

<sup>17</sup> *Again about GEMBA* <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>, [10.05.2019].

<sup>18</sup> *Glossary of Lean Terminology, Polish Six Sigma Academy*, <http://www.polishsixsigmaacademy.pl/files/Lean%20Six%20Sigma%20Glossary.doc>, [10.05.2019].

<sup>19</sup> K. Imai., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Profes, Warszawa 2012, s. 61.

### 3.2. Zarządzanie wizualne

Problemy pojawiające się każdego dnia w obszarze gemba należy zwizualizować tak aby nie pozostały niezauważone przez pracowników. Zarządzanie wizualne pełni tutaj dwie zasadnicze funkcje: uwidaczniania problemów oraz umożliwienia menedżerom utrzymania bezpośredniego kontaktu z obszarem gemba. Większość z informacji wychodzących z obszaru gemba przechodzi przez poszczególne szczeble kierowania zanim dotrze na sam szczyt organizacji a im wyżej przechodzi tym bardziej abstrakcyjna się staje. Wprowadzenie zarządzania wizualnego chroni przed tego typu zdarzeniami, jasno wskazując na zaistniały problem. Jednym z kluczowych elementów w procesie rozwiązywania problemów jest rozróżnienie co stanowi przyczynę problemu, co jego mechanizm a co jego skutek. Doświadczenie wskazuje, że rozróżnienie to bywa bardzo trudne a popełnione w jego ramach błędy utrudniają lub uniemożliwiają racjonalną analizę problemu. Wprowadzenie wizualizacji problemów pozwala dostrzec wskazane różnice i na tej podstawie zwiększyć prawdopodobieństwo rozwiązania problemu<sup>20</sup>.

Różnorodność rozwiązań związanych z wizualizacją problemów ograniczona jest w zasadzie jedynie ludzką wyobraźnią. Wykorzystanie tych czy innych technik wizualizacji zależy od potrzeb. Do najczęściej wykorzystywanych w praktyce narzędzi wizualizacji należą<sup>21</sup>:

- Prezentacje celów działań doskonalących
- Tablice problemów wydziału/obszaru w formie diagramów CEDAC czy arkuszy QRQC
- Publikacja standardów przy stanowiskach pracy (np. w formie instrukcji TWI)
- Elementy sterowania wizualnego procesami (oznaczenia andon)
- Wdrożony w zakresie wizualizacji i standaryzacji procesów model 5S.

### 3.3. Lokalny pomiar wyników

Lokalny pomiar odnosi się do identyfikacji i analizy wyników pracy ludzi, urządzeń i całych procesów w obrębie miejsca ich działania. Pomiar ten dotyczy najczęściej zagadnień bezpieczeństwa, jakości i efektywności pracy oraz parametrów pracy maszyn i urządzeń. Pomiar lokalnych wyników ma zapewnić prawidłowe funkcjonowanie procesów oraz ich ciągłe doskonalenie z wykorzystaniem wiedzy osób bezpośrednio zaangażowanych w działania i procesy pracy wykonywane lokalnie. Lokalny pomiar wyników wraz z wizualizacją problemów pozwala na zrozumienie odstępstw od ustalonych standardów działania. Określenie tych odstępstw stanowi jeden z warunków zaangażowania pracowników w proces

---

<sup>20</sup> Ibidem., s. 143.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 143–148.



rozwiązywania problemów. W systemach lean przez lokalny pomiar rozumie się najczęściej pomiar luki pomiędzy osiąganą w określonym czasie a wymaganą wydajnością dla danego obszaru. Luka pomiędzy wydajnością osiąganą a wymaganą jest jednym z najczęstszych sposobów definiowania problemów w systemach lean. Pracownicy muszą mieć możliwość bieżącej oceny własnej wydajności z wydajnością wymaganą aby na tej podstawie identyfikować i rozwiązywać bieżące, lokalne problemy. W wielu przedsiębiorstwach stosujących system lean wykorzystuje się specjalne tablice analizy produkcji, które umieszczane są w poszczególnych komórkach produkcji i służą wizualizacji i bieżącej analizie lokalnej luki pomiędzy osiąganą a zakładaną wydajnością. Z punktu widzenia zarządzania mierzenie lokalnej luki w wydajności pomaga przekonać zespoły pracowników do śledzenia własnych wyników i osiągania wysokiego poziomu wydajności w ciągu dnia. Korzyść z takiego wysiłku polega na zaangażowaniu operatorów w dążenie do osiągnięcia celów zespołu i rozwijanie zrozumienia własnego wkładu w ich realizację. Wymaga to ciągłego zainteresowania i dostępności kierownictwa. Tablice analizy produkcji muszą być sprawdzane co najmniej raz na godzinę przez bezpośrednio przełożonego i raz dziennie przez kierownictwo produkcji, aby operatorzy nie tylko mogli nadal odczuwać sens ich funkcjonowania ale też mieli świadomość wagi informacji na nich zawartych. Śledzenie wydajności lokalnej jest kluczem do bardziej szczegółowego zrozumienia pojawiających się na bieżąco problemów, a co się z tym wiąże – opracowania niskokosztowych rozwiązań zamiast takich, które są związane z inwestowaniem dużych środków (finansowych i rzeczowych). Jest to odpowiedź na jedną z zasad stosowanych w systemach lean, według której: różnica pomiędzy osiąganą a zakładaną wydajnością powinna być niwelowana dzięki ekonomizacji obecnych działań (zasobów, środków) a inwestycje ukierunkowane są na nowe działania.<sup>22</sup> Podsumowując, lokalny pomiar wyników ma na celu:

1. Dokładniejsze zrozumienie przez pracowników i kadrę kierowniczą pojawiających się problemów, a dzięki temu opracowanie bardziej skutecznych i efektywnych rozwiązań.
2. Decentralizację podejmowania decyzji.
3. Nakłonienie zespołów pracowniczych do bieżącej obserwacji własnych wyników uzyskiwanych w trakcie zmiany i identyfikacji napotkanych trudności.

### 3.4. Standaryzacja

Jeśli w obszarze gemba pojawiają się sygnały świadczące o występowaniu problemów, kierownictwo powinno je zidentyfikować, przeanalizować i podjąć działania mające na celu ich wykluczenie. Kolejnym zadaniem kierownictwa w tej kwestii jest taka zmiana procedur działania aby przeanalizowany i rozwią-

<sup>22</sup> M. Balle, *Managing...*, op. cit., s. 27–28.

zany problem nie powtarzał się w przyszłości. Standaryzacja (odpowiadająca fazie „Act” cyklu PDCA) jest szczególnie ważnym etapem procesu rozwiązywania problemów ponieważ odpowiada za utrwalenie wyników wdrożenia oraz ewentualne „rozciągnięcie” zaprojektowanego rozwiązania na inne obszary/funkcje przedsiębiorstwa.<sup>23</sup> Standaryzacja sprowadza się do odpowiedzi na 3 zasadnicze pytania:

1. Jakie dodatkowe działania są potrzebne dla osiągnięcia celu?
2. Jakie dodatkowe działania są niezbędne dla zagwarantowania by nowy standard został utrzymany?
3. Czy opracowany standard może być wprowadzony w innych obszarach.

Odpowiedzi na pierwsze dwa pytania najczęściej dotyczą zmian w funkcjonującej dokumentacji czy przeszkolenia pracowników odpowiedzialnych za wdrożenie a następnie utrzymanie nowego standardu. Odpowiedź na pytanie trzecie wskazuje potencjalne, dodatkowe obszary jego zastosowania. Nadrzędnym celem standaryzacji jest doprowadzenie do powtarzalności wykonywania zabiegów i operacji) oraz ich stopniowe, nieustanne doskonalenie poprzez rozwiązywanie istniejących problemów i wprowadzenie lepszych rozwiązań z wykorzystaniem wiedzy pracowników.

### 3.5. Uczenie metod analiz

Nie da się efektywnie rozwiązywać problemów bez znajomości odpowiednich metod ich analizy. Najlepsza nawet wizualizacja problemu to tylko połowa sukcesu ponieważ w dalszej kolejności trzeba przeprowadzić analizę skutkującą opracowaniem działań rozwiązujących problem. Większość narzędzi Lean stosowanych do analiz problemów bazuje na cyklu PDCA, stąd podstawowe szkolenia dla osób zajmujących się rozwiązywaniem problemów powinny zaczynać się od tego zagadnienia. Bardzo istotnym jest też rozpoznanie technik jakie można wykorzystać pomocniczo w procesie PDCA. Do najczęściej wykorzystywanych należą techniki określane mianem siedmiu klasycznych technik TQM i drugi zbiór znany pod nazwą siedmiu nowych technik TQM. W zakładach Toyoty (prekursora zarządzania przez rozwiązywanie problemów) opracowano również takie narzędzia analizy problemów jak Toyota Business Practice i raporty A3. Pierwsze z nich stanowi podstawowe narzędzie rozwiązywania problemów w firmie Toyota, drugie natomiast jest dedykowane najtrudniejszym i najbardziej skomplikowanym problemom, wymagającym bardziej dogłębnej i szczegółowej analizy. Wiedza na temat metod analizy stosowanych w procesie rozwiązywania problemów jest istotna jeszcze z jednego względu – otóż mimo sformułowania „rozwiązywanie problemów” w samym procesie nie chodzi jedynie o znalezienie rozwiązań ale przede wszystkim o tak dogłębne zrozumienie obecnej sytuacji w systemie pracy,

<sup>23</sup> K. Imai, Gemba..., op. cit., s. 89–90.

że prawidłowe rozwiązanie (zwane środkiem zaradczym) staje się oczywiste. Jest to zatem nie tyle poszukiwanie rozwiązań problemu co proces analizy czynników, które do niego doprowadziły.<sup>24</sup>

### 3.6. Eksperymentowanie i autorefleksja

W systemach lean odpowiednikiem eksperymentowania rozumianego tutaj jako proces ciągłego testowania w warunkach rzeczywistych hipotez związanych z pojawiającym się problemem skutkujący opracowaniem jego rozwiązania jest koncepcja kaizen. Filozofia kaizen jest jedną z najbardziej efektywnych a także jedną z najbardziej spopularyzowanych japońskich koncepcji zarządzania. Zdaniem jej twórcy M. Imai jest to koncepcja będąca fundamentem praktyk dobrego zarządzania bazująca na połączeniu filozofii, systemów i narzędzi rozwiązywania problemów opracowanych w ciągu ostatnich 30 lat w Japonii.<sup>25</sup> Celem tej koncepcji jest ciągle doskonalenie wszelkich działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo we wszystkich aspektach i płaszczyznach jego funkcjonowania. Sam termin kaizen nie ma bezpośredniego przełożenia na język polski. Jest on zestawieniem dwóch japońskich znaków: „Kai” (oznaczającego zmianę lub doskonalenie) oraz „Zen” (tłumaczonego jako ciągłość lub kontynuacja). Najczęstszym tłumaczeniem kaizen na język polski jest „ciągle doskonalenie”. Tłumaczenie to przyjęło się już na tyle, że jest powszechnie stosowane dla określenia znaczenia koncepcji kaizen. Koncepcję kaizen oparto na metodzie małych kroków odzwierciedlających niewielkie, systematycznie wprowadzane przez pracowników przedsiębiorstwa zmiany pozwalające osiągnąć cel jakim jest rozwój bez konieczności organizowania wielkich rewolucji. Ciągłe doskonalenie w przypadku kaizen opiera się na konsekwentnej eliminacji, krok po kroku wszelkiego marnotrawstwa. Kaizen jest koncepcja przeciwstawną do innowacji oznaczających szybkie i gwałtowne zmiany. Dla kultur amerykańskiej i europejskiej podejściem bardziej zrozumiałym i intuicyjnym wydają się zorientowane na specjalistów, bazujące na kreatywności, indywidualizmie, skoncentrowaniu na technice i nowych technologiach innowacje. W kulturze japońskiej natomiast doskonalenie rozumiane jest na dwa sposoby. Po pierwsze jako wspomniane innowacje, po drugie natomiast jako kaizen. Japońskie przedsiębiorstwa stosują oba podejścia, przy czym innowacje ukierunkowane są najczęściej na poziom dyrekcyjny oraz kierownictwo szczebla średniego natomiast kaizen na pracowników wszystkich szczebli zarządzania.

Autorefleksja (jap. hansei) polega na uznaniu własnego błędu i wykorzystaniu go do opracowania rozwiązań zabezpieczających przed jego powtórzeniem

<sup>24</sup> M. Balle, *Managing...*, op. cit., s. 32.

<sup>25</sup> K. Imai, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007, s. 29.

się. Autorefleksję stosuje się w końcowych etapach rozwiązywania problemu, po zakończeniu projektu czy po zakończeniu warsztatów kazen. W procesie *hansei* nacisk kładziony jest na identyfikację i analizę tego, co poszło nie tak oraz na tworzenie planów, które zapewnią, że błąd się nie powtórzy w przyszłości. W zakładach Toyoty nawet jeśli projekt został zrealizowany z powodzeniem, organizowane jest spotkanie refleksyjne (jap. *hansei-kai*), którego celem jest sprawdzenie tego wszystkiego, co w projekcie poszło nie tak. Jeśli menedżer lub inżynier twierdzą, że nie było żadnych problemów w trakcie realizacji projektu, mogą spotkać się z zarzutem, iż nie dokonali obiektywnej i krytycznej jego oceny, a co się z tym wiąże nie wskazali możliwości jego poprawy.

W ramach systemów lean, kaizen i hansei stanowią podstawę organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa i pracowników co ma swoje odzwierciedlenie w ostatniej z 14 zasad, która brzmi: Zostać organizacją uczącą się dzięki nieustrudzonej refleksji (*hansei*) i ciągłej poprawie (*kaizen*). Aby skutecznie wdrożyć w przedsiębiorstwie kulturę eksperymentowania i autorefleksji należy:<sup>26</sup>

1. Zastąpić kulturę ROI kulturą działania dla poprawy konkurencyjności.
2. Wprowadzić systemowy mechanizm ciągłego doskonalenia obejmujący pracowników wszystkich szczebli organizacji.
3. Przyzwolić pracownikom na szybkie eksperymenty prowadzące do rozwiązania problemów.
4. Zbudować powszechną kulturę odpowiedzialności za identyfikację i rozwiązywanie problemów na stanowiskach pracy.
5. W procesie rozwiązywania problemów rygorystycznie stosować cykl PDCA.
6. Stosować raporty A3 w procesie rozwiązywania szczególnie skomplikowanych problemów.

### 3.7. Wyciąganie właściwych wniosków

Wnioski wyciągnięte podczas procesu rozwiązywania problemów prowadzą albo do podjęcia działań (wdrożenia rozwiązań problemu) albo do podjęcia decyzji o konieczności ich poprawienia (w sytuacji, kiedy mogą być lepsze).<sup>27</sup>

W pierwszym ze wskazanych przypadków wnioski dotyczą zmian jakie należy wdrożyć w obecnym systemie aby pozbyć się problemu oraz dodatkowej wiedzy, którą uzyskano w procesie analiz, a którą można wykorzystać w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Istotnym jest przy tym nie tylko zidentyfikowanie tej nowej wiedzy ale również wskazanie potencjalnych obszarów i celów jej wykorzystania.

<sup>26</sup> T. Sobczyk, T. Koch, R. Kagan, M. Jakubik, R. Horbal., *Zarządzanie przez rozwiązywanie problemów*, Materiały konferencyjne, XII Konferencja Lean Management, Wrocław 2012. <https://lean.org.pl/zarzadzanie-przez-rozwiazywanie-problemow-czesc-33-uczenie-podstawowych-metod-analizy-oraz-eksperymentowanie-i-refleksja/>, [10.05.2019].

<sup>27</sup> M. Balle, *Managing...*, op. cit., s. 34.

Wynika z tego, że zarządzanie przez rozwiązywanie problemów jest aktem tworzenia nowej wiedzy jako produktu ubocznego każdego procesu rozwiązywania problemów. To z kolei nie tylko wpływa na standaryzację procesów ale też buduje kompetencje pracowników i tworzy kulturę bazującą na współpracy i wymianie informacji pomiędzy nimi. Wnioskiem wyciągniętym z procesu rozwiązywania problemu może być również rekomendacja ponownej jego analizy. W tym przypadku mamy do czynienia z zakwestionowaniem tego czy osiągnięte (lub możliwe do osiągnięcia) wyniki są zgodne z oczekiwaniami a jeśli nie – odpowiedzią na pytanie: dlaczego tak jest i co innego możemy zrobić aby wyniki te osiągnąć. Wnioski takie powinny przyczynić się do innego niż do tej pory spojrzenia na problem, przeanalizowania innych obszarów z nim związanych, innych potencjalnych jego przyczyn i innych mechanizmów jego powstawania.

#### 4. Zakończenie

Zarządzanie przez rozwiązywanie problemów pozwala na tworzenie nowych zasobów wiedzy zarówno na poziomie kierowniczym jak i pracowników linii. W przypadku stanowisk kierowniczych chodzi tutaj przede wszystkim o zrozumienie nadzorowanych przez nich procesów oraz świadomość tego, że rozwiązywanie problemów pojawiających się w ich ramach sprowadzać się powinno do wspólnych analiz z pracownikami linii a nie administracyjnych nakazów działań w tym kierunku. W przypadku stanowisk liniowych chodzi o zrozumienie procesów i swojego miejsca w ich realizacji. Zarządzanie przez rozwiązywanie problemów wzmacnia relacje pomiędzy kierownictwem a pracownikami liniowymi poprzez wspólne zaangażowanie tych dwu grup pracowników w proces funkcjonowania i doskonalenia wykonywanych procesów i działań. To z kolei buduje kapitał intelektualny przedsiębiorstwa stanowiący rodzaj jego przewagi nad konkurentami. Ma on jeszcze tę zaletę, że jest trudny do skopiowania. Oczywiście implementacja zarządzania przez rozwiązywanie problemów nie jest zadaniem łatwym. Z punktu widzenia kadry menedżerskiej wiąże się ona najczęściej ze zmianą punktu widzenia na kwestie zarządzania ludźmi czy na stosowany przez menedżera styl kierowania. W przypadku pracowników liniowych wymaga wyjścia poza obowiązki wynikające z codziennych zadań o charakterze produkcyjnym oraz ciągłego zdobywania wiedzy o realizowanych procesach.

Stosowanie zarządzania przez rozwiązywanie problemów prowadzi do pracy z ludźmi (wykonawcami procesów) a nie z produktami (wytworami procesów). Pozwala to na upodmiotowienie pracowników, na ich traktowanie jako aktywów przedsiębiorstwa a nie punktów w bilansie kosztów i strat. Nacisk na pracę z ludźmi ma też wpływ na przededefiniowanie pojęcia przywództwa. W tradycyjnym ujęciu przywódca jest postrzegany jako posiadający wizję działania, od-

powiadający tylko za najważniejsze tematy, podejmujący samodzielnie odważne decyzje i przekonujący do nich innych. W przypadku zarządzania przez rozwiązywanie problemów rola przywódcy to raczej ustalanie prawdziwych wyzwań na podstawie uzgodnień z pracownikami i wspólne z nimi działania zmierzające do osiągnięcia tych wyzwań. Największą różnicą pomiędzy tą koncepcją zarządzania a zarządzaniem tradycyjnym jest to, że wykorzystuje ona wiele głów i wiele rąk, natomiast tradycyjne zarządzanie niewiele głów i wiele rąk.

## Literatura

1. *Again about GEMBA* <http://curiouscat.net/guides/qglink.cfm>.
2. Antoszkiewicz J.D., *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWN, Warszawa 1999.
3. Aoudia H., Testa Q., *Perfect QRQC*, Maxima, Paris 2011.
4. Balle M., *Managing by problem solving. Management Practice for the Lean Enterprise*, Paris, TELECOM Paris Tech, Paris 2016.
5. *Glossary of Lean Terminology*, Polish Six Sigma Academy, <http://www.polishsixsigma-academy.pl/files/Lean%20Six%20Sigma%20Glossary.doc>.
6. Imai K., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Profes, Warszawa 2012.
7. Imai K., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.
8. Jagoda-Sobalak D., *Narzędzie wspomagające dobór metod inwentycznych do projektowania rozwiązań innowacyjnych*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka”, 2017, nr 2.
9. Kozielecki J., *Rozwiązywanie problemów*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych i Pedagogicznych, Warszawa 1969.
10. Liker J.K., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
11. Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji – moderacje w praktyce*, Warszawa, PWE, Warszawa 2007.
12. *Metody rozwiązywania problemów w warunkach małego przedsiębiorstwa*, red. naukowa: J. Antoszkiewicz, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999.
13. Nęcka E., *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 1994.
14. Penc J., *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007.
15. Sobczyk T., Koch T., Kagan R., Jakubik M., Horbal R., *Zarządzanie przez rozwiązywanie problemów*, Materiały konferencyjne, XII Konferencja Lean Management, Wrocław 2012. <https://lean.org.pl/zarządzanie-przez-rozwiazywanie-problemow-czesk-33-uczenie-podstawowych-metod-analazy-oraz-eksperymentowanie-i-refleksja/>
16. Szarucki M., *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
17. Szarucki M., Bugaj J., *Metody identyfikacji problemów zarządzania w organizacji – próba typologii*, „Zarządzanie i Finanse”, 2016, Vol. 14, Vol. 2.

18. Szymanek K., *Sztuka argumentacji*. Słownik terminologiczny, PWN, Warszawa 2001.
19. Wolniak R., *Gemba – japońska technika zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 7–8.
20. Wolniak R.: *Technika gemba a normalizacja*, „Problemy Jakości”, 2004, nr 7.

## MANAGEMENT BY PROBLEM-SOLVING

### SUMMARY

---

The aim of this paper is to present the idea and principles of management by problem-solving. The introduction presents the importance of the problem-solving process for modern enterprises. Next, it shows the nature of the problem and a different classifications of problems in management. The main part of the article presents the essence and assumptions of management by problem-solving. Particular attention is given to the principles of management by problem-solving. The text ends with a description of the possibilities of applying the concept in business management area.

---

**Andrzej Kozina**

Katedra Administracji Publicznej  
Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# WYBRANE ZASADY NEGOCJACJI

## STRESZCZENIE

---

Przedmiotem rozważań jest jeden z rodzajów narzędzi wykorzystywanych w procesie negocjacji, tj. zasady realizacji tego procesu. Celem opracowania jest scharakteryzowanie wybranych spośród nich. Najpierw zaprezentowano ich interpretację oraz wyodrębniono ich trzy rodzaje ze względu na stopień ich szczegółowości. Następnie zestawiono te spośród nich, które mają charakter ogólny, tj. określają sposób realizacji procesu negocjacji jako całości. Z kolei omówiono najważniejsze reguły oceny negocjacji jako przykład zaleceń bardziej szczegółowych, tj. odnoszących się do poszczególnych podprocesów negocjacji. W kolejnej części dokonano egzemplifikacji specyficznych zaleceń, dotyczących rozwiązywania specyficznych, bardzo szczegółowych problemów w ramach procesu negocjacji, tj. przedstawiono zasady nawiązywania i podtrzymywania partnerskich relacji z innymi stronami negocjacji.

---

## 1. Wprowadzenie

Dla celów realizacji procesów negocjacji społeczno-gospodarczych wykorzystuje się cały szereg narzędzi metodycznych zarówno stworzonych na gruncie teorii, w tym w formie konkluzji z badań empirycznych, jaki i opracowanych poprzez uogólnianie różnego rodzaju sposobów postępowania zastosowanych w ramach praktycznych sytuacji negocjacyjnych. Narzędzia te obejmują bardzo szerokie spektrum, od najbardziej fundamentalnych strategii i stylów negocjacyjnych, determinujących ogólny sposób realizacji celów negocjacji, ich zamierzony przebieg (scenariusz) oraz zalecane postępowanie i zachowanie się w ich trakcie, po bardzo szczegółowe techniki rozwiązywania specyficznych problemów w procesie negocjacji, jak np. analizy ich uwarunkowań prawnych, formułowania ofert w ich trakcie, czy oceny ich efektów. Stosowanie omawianych narzędzi, w więk-



szości wielokrotnie potwierdzonych w praktyce co do ich skuteczności, stanowi niezbędnych warunków efektywnej realizacji procesów negocjacji<sup>1</sup>.

Pośrodku tego spektrum narzędziowego mieszczą się różnego rodzaju zasady (reguły, wskazówki, zalecenia, porady itp.) wyznaczające modelowy, czy wzorcowy przebieg negocjacji, czyli pozwalające na uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jak powinno się je prowadzić. Tworzenie tego rodzaju zasad mieści się w tzw. poradnikowym nurcie badań i publikacji z zakresu negocjacji, w odróżnieniu od nurtu deskryptycznego, wyjaśniającego ich naturę<sup>2</sup>. Celem artykułu jest scharakteryzowanie wybranych zasad tego rodzaju<sup>3</sup>.

## 2. Interpretacja i rodzaje zasad negocjacji

Dla zdefiniowania interesującego nas terminu można wyjść od ogólnego, słownikowego sposobu rozumienia pojęcia zasady, wybierając te cztery znaczenia, które mają zastosowanie w kontekście dalszych rozważań.

1. Teza, w której treści zawarte jest prawo rządzące jakimiś procesami, inaczej podstawa, na której coś się opiera, reguła.
2. Podstawa funkcjonowania lub konstrukcji czegoś.
3. Norma postępowania uznana przez kogoś (grupę lub jednostkę) za obowiązująca.
4. Ustalony na mocy jakiegoś przepisu lub zwyczaju sposób postępowania w danych okolicznościach<sup>4</sup>.

Jak łatwo zauważyć, wszystkie z powyższych interpretacji rozważanego pojęcia mają zastosowanie do procesu negocjacji, gdyż zasady realizacji tego procesu stanowią podstawowe prawidłowości, na których on się opiera, czyli rządzące przebiegiem negocjacji, o charakterze normatywnym, uznanym przez negocjatorów, ze względu na to, że potwierdziły się zwyczajowo, niekiedy wielokrotnie, jako skuteczne sposoby postępowania w specyficznych okolicznościach, tzn. poprzez bogate doświadczenia negocjacyjne różnych osób w różnorodnych sytuacjach.

---

<sup>1</sup> Negocjacje są interpretowane jako procesy: rozwiązywania konfliktów i dążenia do porozumienia, co tworzy wzajemną zależność ich stron oraz interaktywnego podejmowania decyzji, komunikowania się, wzajemnej wymiany i tworzenia wartości. Interpretacje te omówiono m.in. w następujących opracowaniach: A. Kozina, *Zasady negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 13–19, 235; R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, *Essentials of Negotiation*, 5th ed., McGraw-Hill Publishing Co., New York 2010, s. 4–18 oraz R. Rządca, op. cit., s. 23–47.

<sup>2</sup> R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 25–27..

<sup>3</sup> Podstawę do opracowania artykułu stanowił projekt finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019–2022 nr projektu: 021/RID/2018/19, kwota dofinansowania: 11 897 131,40 zł.

<sup>4</sup> *Słownik języka polskiego*, tom III, PWN, Warszawa 1989, s. 955, a także dostępny w Internecie Słownik języka polskiego <https://sjp.pwn.pl/sjp/zasada;2543944.html>, [25.06.2019].

Warto także przytoczyć definicję pojęcia zasady podaną na gruncie prakseologicznej teorii organizacji<sup>5</sup>, w następującym brzmieniu: ogólnie przyjęte twierdzenie (na podstawie oczywistości, doświadczenia) podające, jak jest w rzeczywistości, które może stanowić punkt wyjścia dla jakiegoś działania albo zalecać wprost, co robić, a czego nie robić. Taka interpretacja jest w dużej mierze zbieżna z poprzednimi, a ponadto wyraźniej eksponuje kwestię użyteczności (przydatności) zasady oraz jej dwoistość, tj. stwierdzenie czy podejmować jakieś działanie, czy nie.

Biorąc pod uwagę powyższe konstatacje, zasady negocjacji można zdefiniować jako stwierdzenia o charakterze normatywnym określające, w jaki sposób należy realizować procesy negocjacji (wskazania) lub jak nie powinno się tego robić (przeciwwskazania), mające formę stwierdzeń teoretycznych i/lub dyrektyw praktycznych. Wydaje się, iż bardziej właściwe jest przyjmowanie formy wskazań, ze względu na ich pozytywny wydźwięk, mobilizujący do działania.

Proponuje się wyodrębnienie trzech następujących rodzajów zasad negocjacji.

1. *Ogólne* – generalne wytyczne, zalecenia itp. odnoszące się do procesu negocjacji jako całości, czyli możliwe do zastosowania w ramach wszystkich jego podprocesów i etapów, np. dotyczące strategii negocjacji, elastyczności postępowania, podejścia do innych stron, doskonalenia umiejętności negocjacyjnych itp.
2. *Szczegółowe* – wskazania lub przeciwwskazania niezbędne do realizacji poszczególnych podprocesów składających się na całościowy proces negocjacji, czyli w jego szerokim ujęciu<sup>6</sup> są to zasady trojakiego rodzaju (de facto trzy ich zestawy):
  - planowania negocjacji – zalecenia potrzebne do zapewnienie niezbędnych warunków do prowadzenia negocjacji, co w efekcie pozwala opracować ich plan operacyjny,
  - prowadzenia negocjacji – reguły umożliwiające doprowadzenie do rozstrzygnięcia negocjacji zgodnie z przyjętym planem,
  - podsumowania negocjacji, w tym z jednej strony zasady przydatne w celu formalnego potwierdzenia merytorycznych ustaleń negocjacji w postaci umowy, a z drugiej reguły wykorzystywane dla dokonania oceny przebiegu negocjacji.
3. *Specyficzne*, czyli dyrektywy służące do osiągnięcia dwojakiego rodzaju celów:
  - do rozwiązywania bardzo szczegółowych problemów przy realizacji poszczególnych działań i czynności w ramach trzech podprocesów negocjacji, np. zasady oceny siły przetargowej i delegowania uprawnień re-

---

<sup>5</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolinem, Wrocław-Warszawa Kraków-Gdańsk 1978, s. 290–291.

<sup>6</sup> A. Kozina, op. cit., s. 32–33.

prezentantom w podprocesie planowania negocjacji, formułowania ofert i argumentów w podprocesie ich prowadzenia, szacowania wartości kryteriów oceny w podprocesie ich podsumowania itp.,

- rozpoznania i tworzenia kontekstu negocjacji, np. zasady kształtowania relacji z partnerami, nawiązywania umów, analizy związków pomiędzy negocjacjami itp.

W kolejnych częściach artykułu przedstawiono po jednym zestawie zasad z każdego spośród ich trzech wymienionych rodzajów.

### 3. Ogólne zasady negocjacji

Poniżej przedstawiono propozycję tego rodzaju zasad, opartą na analizie porównawczej bogatej literatury przedmiotu oraz własne przemyślenia autora artykułu<sup>7</sup>.

Zasady te starano się formułować w formie pozytywnej, tj. mają one w większości charakter zaleceń, czyli stwierdzeń stanowiących jak należy negocjować, a nie negatywnie ujętych przeciwskazań, sugerujących jak nie należy tego robić. Pewne zasady mają charakter zdroworozsądkowy, a dla niektórych czytelników mogą się wydawać oczywiste, a nawet trywialne. Powtarzanie i przypomnianie ich sobie jest jednak działaniem przydatnym dla ich przyswojenia i uczenia się. Niewątpliwie ich zestawienie nie jest wyczerpujące dla zagwarantowania sprawności negocjacji. Wydaje się jednak, że zawiera najważniejsze zalecenia ogólne, których przestrzeganie daje realne szanse znalezienia rozwiązania korzystnego dla wszystkich stron negocjacji.

Oto te zasady, sformułowane spontanicznie i z przymrużeniem oka oraz skierowane do czytelnika w bezpośredniej formie<sup>8</sup>.

1. Podejmuj negocjacje przede wszystkim wtedy, gdy nie dostrzegasz lepszego i zarazem realnego sposobu załatwienia własnych interesów i realizacji swoich celów. Staraj się nie negocjować pod przymusem i nie wywieraj presji na partnera, aby on również nie musiał tego robić wbrew swojej woli.
2. Rozpoczynając negocjacje zakładaj, że uzyskasz w nich więcej niż pierwotnie się spodziewasz, umożliwiając to także drugiej stronie.
3. Zawsze przystępuj do negocjacji perfekcyjnie przygotowany, ale równocześnie ufaj intuicji, wtedy, gdy Cię nie zawodzi.
4. Bądź pozytywnie nastawiony do partnera, albo przynajmniej neutralnie: wtedy, gdy posiadasz negatywne doświadczenia z negocjacji z nim.

---

<sup>7</sup> Zasady tego rodzaju można znaleźć m.in. w następujących opracowaniach: R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999; G. Kennedy, *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa 1998; oraz R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, op. cit.

<sup>8</sup> A. Kozina, op. cit., s. 177–179.

5. Zanim rozpoczniesz negocjacje, dowiedz się o nim tyle, ile jest to możliwe, a nawet więcej i na tej podstawie twórz wiedzę na jego temat.
6. Uświadom sobie i ciągle powtarzaj, że po drugiej stronie znajduje się ktoś, kto ma takie samo zadanie do wykonania jak ty i analogiczne problemy do rozwiązania. Czyni zatem drugiemu, co tobie miłe. Wejdz w jego skórę i ubierz go we własną.
7. W trakcie procesu negocjacji miej uruchomione trzy kamery: pierwszą, która rejestruje twoje zachowanie, drugą, która transmituje postępowanie partnera oraz trzecią, która obserwuje to, co robicie z góry lub z boku. Jak w przypadku każdego spektaklu w odpowiednich momentach oglądaj obraz z tej właściwej kamery, a nie cały czas tylko z tej pierwszej. Jeśli to niezbędne, obejrzyj powtórkę.
8. Pamiętaj o tym, że w negocjacjach nie zawsze chodzi wyłącznie o pieniądze, czy przede wszystkim o nie. Najpierw dowiedz się jakie są potrzeby i cele partnera oraz staraj się je zrozumieć, pomimo, że ich nie podzielasz i masz swoje. Dopiero potem wyciągaj wnioski, co do jego oczekiwań i żądań.
9. Zakładaj, że wzajemne relacje z drugą stroną mogą być równie ważne jak kwestie merytoryczne, zwłaszcza wyrażone przez pieniądze, a w niektórych przypadkach nawet znacznie ważniejsze.
10. Uwzględnij zmienność negocjacji, one nie są *constans*. Będą w nich momenty lepsze i gorsze, łatwiejsze i trudniejsze, stresujące i relaksujące, interesujące lub nudne itd.
11. Bądź bardziej cierpliwy, konsekwentny i wytrwały niż druga strona – negocjacje to prosta, a nie odcinek, to rzeka, a nie staw.
12. Pamiętaj, że oferta to najpotężniejsze narzędzie negocjacji, zawsze miej w zanadrzu jeszcze jedną propozycję dla partnera i cierpliwie oczekuj wzajemności.
13. Składając partnerowi oferty, graj tak jak w tenisie stołowym – piłka powinna być jak najdłużej po drugiej stronie stołu. Zagrywaj ją długą lub krótką, dochodzącą lub odchodzącą, odkręconą lub dokręconą, *backhand* lub *forhend* itd.
14. Uwzględnij także grę w golfa – trafiaj nieśpiesznie, konsekwentnie i cierpliwie.
15. Skok wzwyż też się przydaje – im wyżej poprzeczka, tym lepszy wynik.
16. Żeglarstwo również – dryf przy sprzyjającym wietrze.
17. Zrozum, że pierwsza propozycja partnera cię sonduje, a nie motywuje, natomiast z kolejnymi ofertami bywa różnie – cierpliwie oczekuj tej jedynej.
18. Koncentruj się kwestiach merytorycznych wyrażonych poprzez cele i interesy oraz unikaj okazywania emocji, zwłaszcza negatywnych, przesłaniających merytoryczny wymiar problemów.
19. Jednocześnie staraj się zrozumieć uczucia, przekonania, oczekiwania, potrzeby, wyobrażenia, marzenia itp. swojego partnera, gdyż stanowią one

- istotny kontekst negocjacji oraz pozwalają lepiej poznać cele, interesy, poglądy i opinie drugiej strony.
20. Jeżeli posiadasz przewagę nad partnerem, nie podkreślaj tego, chyba, że trzeba partnerowi przypomnieć, jakie jest jego miejsce w szeregu. Jeśli twoja pozycja przetargowa jest słabsza, to najlepiej o tym zapomnij.
  21. Wykreuj tyle możliwych opcji rozwiązań, ile się da, testując nie tylko najbardziej obiecujące, ale także i te najmniej prawdopodobne. Życie sprawia także miłe niespodzianki.
  22. Dokonując wyborów, wyważaj wszelkie przesłanki oraz kryteria swoje i partnera.
  23. Zawsze rozpoczynaj od strategii zorientowanej na współdziałanie, wzajemnie korzystną wymianę i współtworzenie wartości. Próbuj to robić także wtedy, gdy negatywne doświadczenia nakazują coś przeciwnego.
  24. Zamiast atakowania partnera starannie dobieraj i konsekwentnie stosuj argumenty. Jeśli partner Cię zaatakuję, nie odpowiadaj mu tym samym, ani nie broń się rozpaczliwie, koncentrując się na rozważanych kwestiach merytorycznych.
  25. Przekonuj partnera najlepiej wtedy, gdy sam jesteś przekonany do swojej propozycji, wierzysz w to, że jest ona atrakcyjna i możliwa do akceptacji, albo przynajmniej umiej to okazać.
  26. Możesz przez pewien czas pomilczeć, zwłaszcza w odpowiedzi na propozycję nie do zaakceptowania, być może stworzysz szansę na otrzymanie lepszej.
  27. Pamiętaj, że w negocjacjach możesz, ale nie musisz ustępować i nie odmawiaj partnerowi prawa do postępowania w ten sam sposób.
  28. Propozycje wymiany przyjmuj tylko wtedy, gdy jest ona ekwiwalentna – przysługa za przysługę. Jeśli to możliwe, staraj się zwiększać pulę do wymiany.
  29. Zauważ, że adekwatne do sytuacji oraz we właściwy sposób i w odpowiednim momencie postawione pytania to kamienie milowe w procesie negocjacji.
  30. Mów tylko tyle, ile jest rzeczywiście niezbędne, a wysłuchaj aż tyle, ile się da, także między słowami. Słuchaj przede wszystkim partnera, a nie samego siebie.
  31. Asertywność i empatię dawkuj z umiarem, odrzucając czynną i bierną agresję, która niestety czasami wygrywa.
  32. Cały czas odczytuj sygnały niewerbalne od drugiej strony i wyciągaj z nich wnioski. Panowanie nad własnymi jest znacznie trudniejsze.
  33. Jeżeli trzeba zatrzymaj się na chwilę, znajdź czas na spokojny oddech, namysł i refleksję.
  34. W negocjacjach bądź pewny siebie i skromny, stanowczy i wyrozumiały, zdecydowany i wahający się, odważny i rozważny, rozsądny i spontaniczny, gorący i zimny, wreszcie: bądź sobą.

35. O ile w życiu w ogóle powinieneś zachować dystans do siebie i wszystkiego, co cię otacza, to w negocjacjach w szczególności.
36. Permanentnie, namiętnie i konsekwentnie doskonal swój warsztat negocjacyjny.

#### 4. Reguły oceny negocjacji

Jako przykład szczegółowych zasad realizacji procesu negocjacji można przedstawić reguły wykorzystywane w jego ostatnim podprocesie, tj. podsumowaniu, a ściślej w tej spośród jego dwóch zasadniczych części, której celem jest dokonanie oceny (diagnozy), tj. identyfikacji i analizy efektywności zakończonego procesu negocjacji, a w szczególności zrealizowanie następujących zamierzeń.

1. Sprawdzenie, czy, w jakim zakresie i jakim kosztem zostały osiągnięte założone cele negocjacji – stanowi to krótkookresowy, doraźny cel oceny.
2. Wyciągnięcie z doświadczeń wniosków odnoszących się do przyszłych negocjacji, które stanowi długofalowy (perspektywiczny) cel oceny, w tym:
  - ustalenie, w jakim zakresie i w jaki sposób da się wykorzystać pozytywne efekty, tzn. je powtórzyć i niejako utrwalić;
  - wskazanie jak unikać negatywnych efektów, tj. popełnionych błędów.
3. W efekcie końcowym – usprawnienie samego procesu negocjacji oraz umiejętności ich prowadzenia w przyszłości.

Zasady zestawione poniżej umożliwiają osiągnięcie tych celów, tzn. ich przestrzeganie umożliwia efektywną realizację procesu oceny negocjacji, przy czym należy dodać, iż kwintesencją tych zaleceń jest zasada ekonomiczności, nadrzędna dla wszelkiego rodzaju działań realizowanych w organizacji.

1. Zasada kompleksowości – ocena powinna dotyczyć wszystkich możliwych aspektów negocjacji. Najważniejszym zaleceniem jest uzyskanie jak najbardziej pełnego, jednoznacznego i dostatecznie precyzyjnego opisu danej sytuacji dla efektywnej realizacji kolejnych negocjacji.
2. Zasada rzetelności – analiza musi dotyczyć także przyczyn i skutków (pozytywnych i negatywnych) osiągniętych rezultatów negocjacji oraz wpływu różnorodnych czynników i uwarunkowań zewnętrznych na ich efekty.
3. Zasada konkretności – przed wyciągnięciem ostatecznych wniosków należy zgromadzić wszystkie niezbędne dane i ująć je w dostatecznie precyzyjny (wymierny) sposób, aby uniknąć wątpliwości interpretacyjnych.
4. Zasada wszechstronności – na sytuację negocjacyjną należy patrzeć całościowo i z trzech punktów widzenia: swojego, partnera, z pewnego dystansu (z góry, czy z boku).
5. Zasada perspektywiczności – nie należy koncentrować się wyłącznie na efektach konkretnych negocjacji, lecz również tym, jakie są i jak będą się rozwijały wzajemne relacje między stronami; na możliwości dalszych kontaktów i transakcji.

6. Zasada obiektywizmu – przyczyn ewentualnych niepowodzeń nie należy doszukiwać się wyłącznie w niewłaściwych zachowaniach partnera (jego uporze, przebiegłości, manipulacji itp.) i/lub niesprzyjających okolicznościach zewnętrznych (niekorzystne terminy, zła sytuacja na rynku, nadmierna inflacja itp.), lecz zwrócić także uwagę na negatywne efekty własnych działań i zachowań, zwłaszcza w konsekwencji popełnionych błędów. Z kolei ewentualnych sukcesów nie należy przypisywać wyłącznie swoim doskonałym umiejętnościom negocjacyjnym, lecz zastanowić się czy nasze powodzenie nie wynikało głównie z błędów popełnionych przez partnera albo sprzyjających warunków zewnętrznych.
7. Zasada ogólności – istotne jest nie tylko ocenianie konkretnych negocjacji, ale także wyprowadzenie wniosków szerszych, dotyczących typowych, powtarzalnych przypadków, uchwycenie różnic i podobieństw w negocjacjach np. z przedstawicielami tych samych i odmiennych sektorów gospodarki, firm o różnym statusie formalno-prawnym, reprezentantami różnych krajów itp. Spostrzeżenia takie, stanowiące bazę danych negocjacyjnych mogą być oczywiście użyteczne w kolejnych negocjacjach jako narzędzie uczenia się organizacji jako całości i jej reprezentantów.
8. Zasada ciągłości – proces oceny należy realizować nie tylko po zakończeniu negocjacji, w formie oceny końcowej (ex post), ale także przed ich rozpoczęciem – dla upewnienia się co do prawidłowości założeń (ocena wstępna) i w trakcie negocjacji (ocena bieżąca), celem niezbędnych modyfikacji przyjętych założeń, celów, technik itp., w zależności od rozwoju sytuacji negocjacyjnej (np., gdy negocjacje znalazły się w impasie). Ponadto ocena końcowa powinna być dokonywana z szerszej perspektywy organizacji oraz z odpowiedniego dystansu, tj. odpowiednio odroczone w czasie.
9. Zasada odpowiedzialności – ponosi ją albo pojedynczy reprezentant organizacji, albo kierownik zespołu negocjacyjnego (główny negocjator), wspomagany przez rzeczownika, analityków i doradców (ekspertów), a także w oparciu o opinie innych członków zespołu (ocena wewnętrzna), a ponadto zleceniodawca (ocena zewnętrzna).
10. Zasada dokumentacji – w trakcie negocjacji – niezależnie od formalnego zapisywania (nagrywania) ich przebiegu, np. w formie protokołu – wskazane jest prowadzenie notatek, które stanowiąc będą materiał źródłowy do ich analizy i oceny.

#### **4. Zasady kształtowania relacji z partnerami negocjacji**

W teorii i praktyce zarządzania formułuje się szereg zasad efektywnego kształtowania i utrzymywania partnerskich relacji z interesariuszami organizacji,

zwłaszcza w ramach negocjacji, czy przy ich wykorzystaniu. Poniżej przedstawiono własną, kompleksową propozycję ujęcia tego rodzaju zasad, dotyczących kontekstu negocjacji, których przestrzeganie jest warunkiem efektywnej wymiany i współtworzenia wartości (materialnych i niematerialnych) w procesie negocjacji.

1. Zasada wspólnoty wartości – najważniejsza, gdyż dotyczy deklarowanych i\ lub realizowanych wartości materialnych i niematerialnych oraz określa granice partnerstwa w zakresie ich współtworzenia. Konieczne jest unikanie niepotrzebnych konfliktów, wynikających z narzucania sobie odmiennych wartości. Powinna występować pełna ich zgodność, ich rozwijanie oraz współtworzenie poprzez konsensus.
2. Zasada trwałości relacji – wyrażona przez czasokres jej trwania i zakres kumulacji pozytywnych doświadczeń ze współpracy. Wymagane jest stworzenie i ciągłe aktualizowanie bazy wiedzy o obecnych i potencjalnych partnerach negocjacji, a zwłaszcza analizy znaczenia spostrzeżeń wynikających z relacji z nimi pod kątem efektywności działania. Pożądane są permanentne, regularne kontakty, a nawet utrwalone w formie tradycji, czy zwyczaju.
3. Zasada intensywności relacji – wyraża ją poziom napięcia, konkretyzowany poprzez dwa parametry: jej znaczenie z punktu widzenia celów partnerów oraz częstotliwość w okresie ich współpracy. Kreowaniu wartości w negocjacjach sprzyja ciągła i silna relacja, rutynowa (w pozytywnym znaczeniu), na zasadzie „rozumienia się bez słów”.
4. Zasada wzajemności podmiotów relacji – identyfikuje, czy i w jakim stopniu partnerzy negocjacji przychylnie reagują na pozytywne reakcje i działania innych, unikają negatywnych posunięć, odwołując się do podobieństwa sytuacji, w której się znajdują. Ma miejsce pełne zrozumienie i wzajemna akceptacja celów i oczekiwań. Wymaga to przyjęcia strategii negocjacyjnej zorientowanej na współdziałanie.
5. Zasada wiarygodności podmiotów interakcji – opiera się na wzajemnym zaufaniu, utrwalonym poprzez dobre doświadczenia ze współpracy oraz nie podejmowaniu wobec siebie fałszywych, niedozwolonych, czy nieetycznych działań i wypowiedzi, tzw. półprawd, czy selektywności komunikatów. Partnerzy negocjacji są wobec siebie rzetelni i prawdomówni. Wiedzą czego od siebie oczekiwać i nie zawodzą.
6. Zasada otwartości i symetrii informacji – pomiędzy partnerami nie ma żadnych barier informacyjnych. Kanały komunikacyjne są dostatecznie drożne. Istotne dane przepływają swobodnie i bez ograniczeń. Cechują się wymaganym poziomem użyteczności, tj. są autentyczne, wiarygodne, dostarczane we właściwym czasie i formie, w odpowiedniej ilości i jakości, do właściwych adresatów itp. Nie ma opóźnień, braków, czy zafałszowań danych. Partnerzy są „dobrze poinformowani” i bezpieczni w wymiarze informacyjnym.



7. Zasada wzajemnego wsparcia – wyrażona poprzez zakres, w jakim partnerzy wspomagają się wzajemnie w swoich działaniach w pożądanym zakresie, szczególnie w sytuacjach trudnych, czy kryzysowych, w relacjach z innymi podmiotami otoczenia, dla wzmacniania siły przetargowej i wiarygodności, np. poprzez wspieranie ofert, kredytowanie działań, udzielanie gwarancji i referencji, poręczanie umów itp. Strony negocjacji szeroko postrzegają zakres współdziałania, wychodząc po za wąskie, szczegółowe cele pojedynczych transakcji.
8. Zasada równowagi – obejmuje dwie zasady częściowe. Pierwsza to zasada komplementarności, określająca w jakim stopniu działania w zakresie rozwiązywania problemów merytorycznych i kształtowania wzajemnych stosunków korzystnie wpływają na siebie nawzajem. Druga to zasada rozdzielności, określająca zakres rozłączności obu działań, tj. efektywna realizacja jednego z nich nie powinna mieć negatywnego wpływu na drugie i vice versa. Niewskazana jest więc akceptacja niekorzystnego porozumienia za cenę utrzymania pozytywnych relacji z partnerem, bądź też pogorszenie wzajemnych stosunków poprzez dążenie do uzyskania doraźnych korzyści jego kosztem. Należy więc właściwie zbilansować wartości obu omawianych działań.
9. Zasada orientacji strategicznej – determinuje zakres, w jakim konkretne transakcje mogą i/lub powinny być jedynie etapem w ramach długofalowej współpracy stron, czy nawet partnerstwa strategicznego, opartego na wzajemnym zaufaniu i założeniu, że przy formułowaniu celów konkretnych transakcji trzeba brać jako istotny punkt odniesienia ogólniejsze dążenia, zawarte w strategii, wizji i misji organizacji. Może się zdarzyć, iż w danej sytuacji nie osiąga ona pożądaných korzyści, zwłaszcza materialnych, a nawet ponosi wymierne straty. Jednakże nawiązuje lub rozwija na tyle korzystne relacje z partnerem, iż dzięki nim może odnieść znaczące korzyści w przyszłości, istotnie przewyższające ową stratę.
10. Zasada elastyczności – przejawia się wzajemnym oferowaniem przez partnerów zarówno jak największej ilości korzystnych dla nich rozwiązań rozważanych kwestii, jak i dążenie do uzyskania ich wymaganej użyteczności. Rozwiązania te powinny być na tyle adekwatne do warunków działania, aby w przypadku ewentualnego niepowodzenia w nawiązaniu korzystnej relacji z jednym partnerem, stworzyć sobie możliwości pozyskania innych. Należy więc dokonywać rzetelnej i wszechstronnej oceny poszczególnych transakcji w szerokim kontekście rynkowym, co wymaga znacznego potencjału kompetencji, zwłaszcza o charakterze relacyjnym.
11. Zasada przechodniości – opisuje wzajemne wspomaganie się partnerów w nawiązywaniu i utrzymywaniu partnerskich relacji z innymi podmiotami

otoczenia, dla tworzenia sieci współdziałających organizacji. Należy podejmować podobne działania wspierające jak przy zasadzie wzajemności celem pozyskania poprzez naszego obecnego partnera nowych współpracowników, czy sojuszników. Partnerstwo strategiczne powinno odzwierciedlać „przyciąganie się” partnerów chętnych i zdolnych do współpracy, zawierania koalicji, tworzenia aliansów itp. Sprawdzeni partnerzy są bardziej atrakcyjni i wiarygodni dla innych.

12. Zasada selektywności – oznacza zakres potencjalnych relacji, zwłaszcza partnerskich, które nawiązuje i\lub podtrzymuje dana organizacja. Zakłada się, iż nie ze wszystkimi podmiotami powinna ona i\lub może to robić. Potencjalnych partnerów identyfikuje się poprzez analizę interesariuszy. Pochopne nawiązywanie zbyt licznych i\lub nieobiecujących relacji może narazić organizację na rozpraszenie zasobów. Z drugiej jednak strony ignorowanie potencjalnie atrakcyjnych partnerów pozbawia ją istotnych szans. Należy więc nawiązywać i podtrzymywać wszystkie konieczne i wystarczające relacje z niezbędną liczbą partnerów, uzasadnioną wymaganym poziomem efektywności działania.

## 5. Zakończenie

Podsumowując przedstawione w opracowaniu zestawienie wybranych zasad negocjacji o różnym stopniu szczegółowości, warto przedstawić następujące, najważniejsze zalecenia ogólne, których przestrzeganie może – w opinii autora – zapewnić zarówno właściwy przebieg procesu negocjacji z punktu widzenia ich wszystkich stron, jak i osiągnięcie przez nie oczekiwanych pozytywnych efektów, zgodnie z zasadą „wszyscy wygrywają”.

1. Partnerskie traktowanie innych uczestników negocjacji.
2. Okazywanie im szacunku oraz zrozumienia dla potrzeb, które pragną zaspokoić poprzez negocjacje.
3. Silna motywacja do działania, a zwłaszcza poszukiwania jak najlepszych rozwiązań.
4. Orientacja na wspólne cele i interesy, dla osiągnięcia korzyści przez wszystkich partnerów uczestniczących w negocjacjach.
5. Obiektywizm, wszechstronność i wnikliwość w ocenie sytuacji negocjacyjnej.
6. Poszerzanie ich zakresu przedmiotowego celem zwiększenia możliwości powiększenia zasobów do wykorzystania.
7. Integratywne i twórcze identyfikowanie i rozwiązywanie problemów pojawiających się w negocjacjach oraz elastyczność w generowaniu i rozważanie różnych wariantów tych problemów.

8. Otwartość na drugą stronę, zwłaszcza jeśli chodzi o wymianę informacji i zapewnienie pożądanej użyteczności generowanych i wymienianych danych.
9. Unikanie zbędnych emocji, zarówno negatywnych, jak i pozytywnych, przesłaniających realny obraz negocjowanych problemów.
10. Właściwe identyfikowanie i rozwiązywanie pojawiających się konfliktów, przekształcanie ich we wzajemnie korzystne rozwiązania problemów.

Stosowanie omówionych w artykule, w większości powszechnie uznawanych zasad niewątpliwie stanowi jeden z istotnych wymiarów współczesnych negocjacji społeczno-gospodarczych. Wpływa bowiem w istotnym stopniu na sprawność realizacji procesów organizacyjnych w wymiarze strategicznym i operacyjnym, zarówno w zakresie współdziałania i zawierania transakcji z podmiotami wewnętrznymi, jak i grupami interesów z otoczenia organizacji, a co za tym idzie warunkuje ogólną efektywność jej funkcjonowania.

Proponowana zestawienie zasad negocjacji ma nie tylko kompleksowy, ale także uniwersalny charakter, obejmuje bowiem swoim zakresem wszystkie istotne aspekty procesów negocjacji we wszelkiego rodzaju obszarach funkcjonowania organizacji. Potencjalnie stanowi użyteczne narzędzie realizacji tych procesów. Ponadto, ma dwojakiego rodzaju zastosowanie praktyczne. Po pierwsze, diagnostyczne, tj. pozwala na identyfikację, ocenę i weryfikację aktualnie stosowanych narzędzi negocjacji. Po drugie, prognostyczne, tzn. określa możliwości i szanse związane z podejmowaniem kolejnych negocjacji, zwłaszcza z nowymi, potencjalnymi partnerami, obiecującymi i realnymi z punktu widzenia tworzenia wspólnych korzyści oraz nawiązywania z tymi partnerami pozytywnych relacji.

Z drugiej jednak strony przedstawiona koncepcja ma charakter wstępny i ograniczony, w związku z czym wymaga uszczegółowienia i udoskonalenia, w ramach pogłębionych prac badawczych autora, głównie pod kątem wzbogacenia szczegółowych narzędzi metodycznych, zwłaszcza o charakterze ilościowym, celem operacjonizacji przedstawionych zasad. Chodzi przede wszystkim o stworzenie użytkowych procedur i technik prowadzenia negocjacji dla ich typowych, powtarzalnych przypadków. Wymagana jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji, w badaniach porównawczych, dotyczących różnorodnych organizacji i procesów negocjacyjnych.

## Literatura

1. Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999.
2. Kennedy G., *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa 1998.
3. Kozina A., *Zasady negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.

4. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., *Essentials of Negotiation*, 5th ed., McGraw-Hill Publishing Co., New York 2010.
5. Pszczołowski T. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolinem, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
6. Rządca R. *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
7. *Słownik języka polskiego*, tom III, PWN, Warszawa 1989.
8. *Słownik języka polskiego* <https://sjp.pwn.pl/sjp/zasada;2543944.html>, [25.06.2019].

## SELECTED PRINCIPLES OF NEGOTIATIONS

### SUMMARY

---

The subject of consideration is one of the types of tools used within the negotiation process, i.e. the principles for conducting this process. The objective of the paper is to characterize selected of them. First, their interpretation was presented and three kinds of them were distinguished according to the degree of their detail. Then, the ones of general character were listed, i.e. the ones which determine the way of performing negotiation process as a whole. In turn, the most important rules for evaluating the negotiations are discussed as an example of more detailed recommendations, i.e. referring to particular sub-processes of negotiations. Within the next part of the paper the exemplification of specific recommendations was made, concerning solving specific, very detailed problems in the frame of negotiation process, i.e. the principles of establishing and maintaining partner relations with the other negotiation parties were presented.

---



**Część III** **TRANSFER TECHNOLOGII**  
**W KREOWANIU INNOWACYJNOŚCI**  
**I KONKURENCYJNOŚCI**



**Zofia Gródek-Szostak**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Małgorzata Luc**

Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej  
Wydział Geografii i Geologii  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

# COMPANY MISSION EVENTS I BROKERAGE EVENTS JAKO NARZĘDZIA WSPARCIA MIĘDZYNARODOWEJ WSPÓŁPRACY TECHNOLOGICZNEJ

## STRESZCZENIE

Spośród 185 krajów świata w okresie IV.2017–VI.2018 roku 52 kraje wzięły udział w company mission events organizowanych przez sieć Enterprise Europe Network, natomiast 46 krajów w brokerage events. Niekwestionowanym liderem w obu typach spotkań była Hiszpania (odpowiednio 1495 i 10113). Równie dużo spotkań w ramach company mission events odbyło się w Japonii (1563) i Wielkiej Brytanii (1225), a zakresie brokerage event – we Francji (11410) i w Niemczech (10925). Spotkanie te miały różny charakter i cechował je różny wskaźnik sukcesu. Wskaźnikiem sukcesu nazwano udział procentowy cooperation already agreed w ogólnej liczbie spotkań. W większości przypadków odbyte spotkania miały charakter międzynarodowy (ang. transnational). Wskaźnik sukcesu został zwizualizowany na kartogramie amorficznym Gastnera-Newmana (ang. The Gastner-Newman anamorphic cartogram), wykonanym w programie komputerowym ArcMap 10.6 (firmy ESRI). This type of cartogram is a thematic map that presents the relative values of the analysed attribute of objects created by the division of the area into countries. Powstała w wyniku zastosowania tej metody mapa ukazuje wielkość prezentowanego zjawiska poprzez zmienność wielkości i kształtu jednostki referencyjnej (kraju). Zastosowanie kartogramu amorficznego ma na celu podkreślenie miejsc największego nasilenia danego zjawiska, co odbywa się kosztem deformacji właściwych granic danego państwa. Metoda ta znalazła szerokie zastosowanie do prezentacji różnorodnych problemów ekonomicznych. Na powstałej mapie wyliczony wskaźnik sukcesu jest podzielony na 7 klas progresywnych (progresywny oznacza, że wyższa klasa różni się wartościami krawędzi jest większa), w tym klasa „0”. Klasy mają odwrócony schemat kolorów (mniejszy kolor ciemniejszy), aby uzyskać lepszy efekt wizualizacji.

## 1. Wprowadzenie

Wykorzystanie mechanizmów dyfuzji technologicznej jest jedną z metod krajów rozwijających się w zakresie wykorzystania i adaptacji nowych techno-



logii. Mechanizmem dyfuzji technologicznej jest integracja globalnej akumulacji technologii z krajami za pomocą licznych narzędzi i metod. Jednym z bardzo dyskutowanych aspektów międzynarodowej przedsiębiorczości jest znaczenie proaktywnej postawy wobec odkrywania międzynarodowych możliwości biznesowych<sup>1</sup>. Niektórzy badacze twierdzą, że poszukiwanie międzynarodowych możliwości biznesowych jest aktywnym procesem poznawczym<sup>2</sup>. Inni uczeni wskazują, że przedsiębiorcy mogą również reagować na możliwości, których nie wyszukują aktywnie<sup>3</sup>. Mechanizm rozpoznawania możliwości jest podstawowym wymiarem przedsiębiorczości<sup>4</sup>. Penetrowanie nowego rynku jest procesem przedsiębiorczym, ponieważ pociąga za sobą poszukiwanie okazji, rozpoznawanie ich i tworzenie relacji wymiany w miejscach, w których wcześniej nie istniały, a często także wśród partnerów, którzy nie byli zaangażowani w handel<sup>5</sup>.

Celem opracowania jest wykazanie efektywność narzędzi wspierających podejmowanie międzynarodowej współpracy technologicznej oferowanych przez pośredników innowacji. Analizie poddano wpływ wsparcia sieci Enterprise Europe Network (EEN) na nawiązywanie współpracy technologicznej oferujących przedsiębiorcom udział w misjach gospodarczych (company mission events) i spotkaniach brokerskich (brokeage events) w okresie IV.2017–VI.2018 roku. W procesie badawczym wykorzystano dane pochodzące z Enterprise Europe Network Events. Do prezentacji uzyskanych wniosków wykorzystano metodę opisową oraz kartogram amorficzny. Wizualizacja danych została wykonana metodą kartogramu amorficznego Gastnera-Newmana (Gastner-Newman anamorphic cartogram), w programie komercyjnym ArcGIS (ESRI Inc., ArcGIS 10.4.1, 2016). Kartogram

---

<sup>1</sup> M. Amal, A.R. Freitag Filho, *Internationalization of small- and medium-sized enterprises: A multi case study*, "European Business Review", 2010, 22 (6), 608–623; P. Dimitratos, M.V. Jones, *Future directions for international entrepreneurship research*, "International Business Review", 2005, 14 (2), s. 119–128; T. Kontinen, A. Ojala, *Internationalization pathways among family-owned SMEs*, "International Marketing Review", 2012, 29 (5), s. 496–518.

<sup>2</sup> A.N. Kiss, D.W. Williams, S.M. Houghton, *Risk bias and the link between motivation and new venture post-entry international growth*, "International Business Review", 2013, 10.1016/j.ibusrev.2013.02.007

<sup>3</sup> S.A. Zahra, J.S. Korri, J. Yu, *Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation*, "International Business Review", 2005, 14 (2), s. 129–146; X. Liu, W. Xiao, X. Huang, *Bounded entrepreneurship and internationalisation of indigenous Chinese private-owned firms*, "International Business Review", 2008, 17 (4), s. 488–508.

<sup>4</sup> A. Ardichvili, R. Cardozo, S. Ray, *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, "Journal of Business Venturing", 2003, 18 (1), s. 105–123; M. Brettel, J.D. Rottenberger, *Examining the link between entrepreneurial orientation and learning processes in small and medium-sized enterprises*, "Journal of Small Business Management", 2013, 10.1111/jsbm.12002

<sup>5</sup> Y. Chandra, C. Styles, I. Wilkinson, *The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries*, "International Marketing Review 2009", 26 (1), s. 30–61; J.A. Schumpeter, *The theory of economic development*. Harvard University Press 1934, Cambridge, MA.

amorficzny, który występuje w niektórych źródłach pod nazwą anamorficzny lub eumorficzny, stanowi nieco odmienną formę kartograficznej prezentacji od pozostałych kartogramów, a jego stosowanie jest ograniczone do danych ilościowych. Kartogram ten jest mapą o charakterze odwróconym, co oznacza, że ukazuje wielkość zjawiska poprzez zmienność rozmiaru i kształtu jednostki odniesienia (w przypadku niniejszej publikacji – kraju). Ten sposób prezentacji burzy powszechne podejście do wizualizacji danych w postaci mapy, według którego każdy obszar na mapie musi mieć swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości. Zastosowana anamorfoza ma za zadanie podkreślić zróżnicowanie terytorialne danego zjawiska kosztem zdeformowania jego granic rzeczywistych<sup>6</sup>. Zastosowano w nim bardziej teorię postrzegania zjawiska niż jego fizyczne odniesienie do rzeczywistości poprzez zastosowanie skali. Dla zwiększenia czytelności pozyskanych wyników do map amorficznych załączono podział polityczny Europy w jednym z popularnych dla Europy odwzorowań kartograficznych (cartographic projections) czyli stożkowym Lamberta (A Lambert conformal conic projection). W przypadku przedmiotowego opracowania ze względu na duże liniowe rozproszenie danych dodatkowo wykonano klasyfikację danych metodą kwantyli, co oznacza, że każda klasa zawiera jednakową liczbę obiektów i nie występują klasy puste. Jednakże w interpretacji mapy wynikowej należy uwzględnić fakt, iż podobne wartości danych mogły zostać umieszczone w sąsiednich klasach, a dane o bardzo różnych wartościach w tej samej klasie. Zawartość klas została pokazana zgodnie z zasadą jednorodności w skali szarości w 7 progresywnych klasach wartości.

## 2. Pośrednicy międzynarodowej współpracy technologicznej

Istotną rolę w procesie podejmowania przez przedsiębiorców międzynarodowej współpracy technologicznej odgrywają pośrednicy. Literatura na temat pośredników jest najbardziej ugruntowana w kontekście pośredników w innowacji<sup>7</sup>. Zostali zdefiniowani jako aktorzy, którzy tworzą przestrzenie i możliwości załączania i generowania pojawiających się produktów technicznych lub kulturowych przez innych, którzy mogą być określanii jako twórcy i użytkownicy<sup>8</sup>. Szereg organizacji, takich jak konsultanci, brokerzy, agencje, ośrodki innowacji i parki

<sup>6</sup> E. Boria, *Mapping society: an ingenious but today outdated map*, "Journal of Research and Didactics in Geography (J-READING)", 2013, 1, 2, June. DOI: <http://dx.doi.org/10.4458/0900-12>.

<sup>7</sup> J. Howells, *Intermediation and the role of intermediaries in innovation*, "Research Policy", 2006, 35, s. 715–728; L. Klerkx, C. Leeuwis, *Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: insights from the Dutch agricultural sector*, "Technological Forecasting and Social Change", 2009, 76 (2009), s. 849–860

<sup>8</sup> J. Stewart, S. Hyysalo, *Intermediaries, users and social learning in technological innovation*, "International Journal of Innovation Management", 2008, 12, s. 295–325.

naukowe oraz role zostały zidentyfikowane jako należące do tej grupy<sup>9</sup>. Pośrednicy przedstawiani są przez pryzmat zakresu ich zasięgu w łańcuchu produkcji-dostaw-użycia (od krótkiego do długiego) i szerokość treści (od cienkiej do grubej), ta druga odnosi się do asortymentu produktów i usług.

Jednym z aktorów-pośredników w nawiązywaniu przez przedsiębiorców międzynarodowej współpracy technologicznej są ośrodki sieci Enterprise Europe Network<sup>10</sup>. Istotną zmienną decydującą o międzynarodowej współpracy technologicznej przedsiębiorstw, jest możliwość wykorzystania instrumentów publicznych wspierających ich innowacyjny rozwój organizacji. Misje gospodarcze stanowią element dyplomacji handlowej, obejmujący otwieranie zagranicznych rynków dla krajowych przedsiębiorstw, współudział w realizacji rządowych programów rozwoju gospodarczego kraju (w tym zwłaszcza współpracy gospodarczej z zagranicą), zapewnienie efektywnej promocji i kompetentnej informacji o możliwościach rozwoju współpracy gospodarczej z poszczególnymi krajami i ugrupowaniami, podejmowanie działań na rzecz napływu inwestycji zagranicznych, a także, podejmowanie działań interwencyjnych na szczeblu administracji rządowej w interesie krajowych firm i instytucji<sup>11</sup>. Z kolei spotkania brokerskie są szybką i bezpośrednią formą poszukiwania partnera do współpracy. Jest to okazja do wymiany informacji o innowacyjnych technologiach i nowych trendach, a także do poszukiwania partnerów biznesowych i technologicznych. Uczestnicy sami mogą wybrać partnerów do bezpośrednich spotkań B2B, zgodnie z rodzajem współpracy poszukiwanej przed wydarzeniem. W ten sposób można lepiej zaplanować czas na targach<sup>12</sup>. Ośrodki sieci EEN organizują lub współorganizują company mission

<sup>9</sup> J. Bessant, H. Rush, *Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer*, "Research Policy", 1995, 24, s. 97–114; W.P.C. Boon, E.H.M. Moors, S. Kuhlmann, R.E.H.M. Smits, *Demand articulation in emerging technologies: intermediary user organisations as co-producers?*, "Research Policy", 2011, 40, s. 242–252.

<sup>10</sup> L. Ochoa Siguencia, A. Chęcińska-Zauchka, Z. Gródek-Szostak, *Economic Missions as an Instrument to Support Business Tourism of Enterprises in 2014–2020*, "Innovative (Eco-)Technology, Entrepreneurship and Regional Development", 2018, 2, s. 20–24; Z. Gródek-Szostak, M. Luc, *Instrumenty wsparcia ochrony własności intelektualnej przedsiębiorstw na przykładzie sieci Enterprise Europe Network 2013–2014*, „Studia Ekonomiczne: zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2018, 359, s. 300–309; Z. Gródek-Szostak, K. Kotulewicz-Wisińska, M. Luc, *International Activity of the Innovative Enterprises – Experience and Recommendations*, "Eastern European Journal of Regional Studies", 2018, 4 (2), s. 18–30.

<sup>11</sup> R. Saner, L. Yiu, *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times, Discussion Papers in Diplomacy*. Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2003, 10.

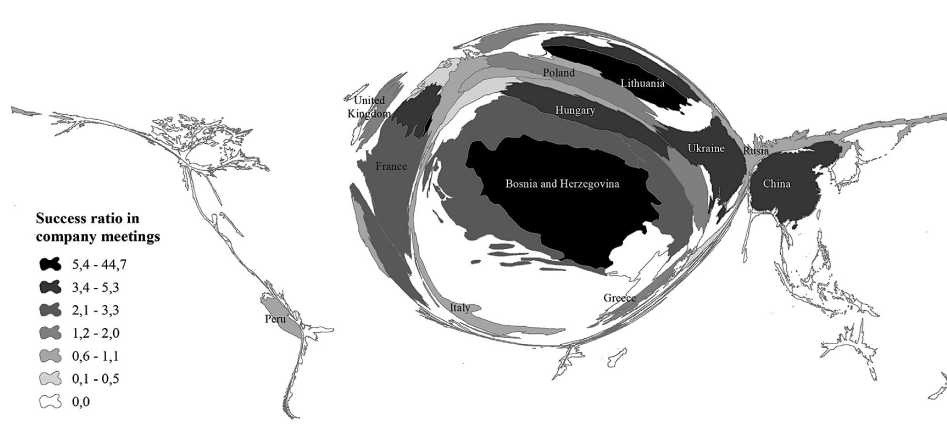
<sup>12</sup> Z. Gródek-Szostak, J. Nesterak, *Trade Missions as the Instrument for Supporting International Technological Cooperation of Enterprises – Case Study of Poland, Slovakia and Czech Republic*, "Acta Oeconomica Universitatis Selye", 2017, 6, číslo 2, s. 57–67; Z. Gródek-Szostak, M. Luc, A. Szląg-Sikora, M. Niemiec, D. Kajrunajtyš, *Economic Missions and Brokerage Events as an Instrument for Support of International Technological Cooperation between Companies of the Agricultural and Food Sector*, Infrastructure and Environment, Springer 2019, Cham, s. 303–308

events i brokerage events w różnych krajach świata, tak aby europejscy przedsiębiorcy wymogi nawiązywać międzynarodową współpracę.

### 3. Wyniki

Spośród 185 krajów świata w IV.2017–VI.2018 roku 52 kraje wzięły udział w company mission events, natomiast 46 krajów w brokerage events. Niekwestionowanym liderem w obu typach spotkań jest Hiszpania (odpowiednio 1495 i 10113). Równie dużo spotkań w ramach company mission events odbyło się w Japonii (1563) i Wielkiej Brytanii (1225), a zakresie brokerage event – we Francji (11410) i w Niemczech (10925). Spotkanie te mają różny charakter i cechuje je różny wskaźnik sukcesu. Wskaźnikiem sukcesu nazwano udział procentowy cooperation already agreed w ogólnej liczbie spotkań. W większości przypadków odbyte spotkania mają charakter międzynarodowy (ang. transnational). Przykładowo, międzynarodowe były wszystkie brokerage events w Tajwanie, Armenii, Japonii i company mission events w Niemczech, Bułgarii, Japonii, Szwecji, Albanii, Izraelu, Chinach, Chile, Tajwanie, Ukrainie, Węgrzech, Finlandii, Estonii, Litwie, Malcie, Luksemburgu, USA, Paragwaju. Po niektórych spotkaniach nie planuje się dalszych kontaktów biznesowych (ang. insufficient interest or no further contact is planned), w przypadku brokerage events największy odsetek takich spotkań miał miejsce w Chinach i na Islandii – ponad 30%, a w company mission events – w USA 47% i około 30% w Słowenii, Luksemburgu i Chile. Niektóre spotkania, w obu analizowanych kategoriach były „very informative but no further cooperation is planned” i dotyczyło to około 50% wydarzeń odbytych w takich krajach jak: Korea Południowa w brokerage events i Finlandia, Szwajcaria, USA – w company mission events. Norwegia i Macedonia w ramach brokerage events zadeklarowały możliwą dalszą współpracę na odpowiednio 88% i 69% spotkań, a Paragwaj i Korea Południowa nawet w 100% w ramach company mission events. Ciekawe jednakże jest, że mniej niż 10% wszystkich spotkań obu typów zakończyło się pełnym sukcesem czyli cooperation already agreed. Wyjątek stanowi tu Bośnia i Hercegowina, która zadeklarowała dalszą współpracę na aż 45% spotkaniach w ramach company mission events.

Natomiast najmniej spotkań brokerage events (poniżej 100) odbyło się w krajach: Malta, Armenia, Korea Południowa, Tajwan, Ukraina, Bułgaria, Islandia, ale to Japonia (725 spotkań) zadeklarowała całkowity brak możliwości dalszej współpracy, a Luksemburg, Turcja, Rosja, Singapur – uznały taką możliwość w mniej niż 5% spotkań. Na spotkaniach typu company mission events Albania (268 spotkań), Nigeria (92), Estonia (36) i Malta (32) nie brały pod uwagę możliwości dalszej współpracy, a Finlandia, Paragwaj, Litwa i Gruzja – w zaledwie kilku procentach (3–4%).



Rysunek 1: Wskaźnik sukcesu company meetings

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 2: Wskaźnik sukcesu brokerage events

Źródło: opracowanie własne.

Wskaźnik sukcesu został zwizualizowany na kartogramie amorficznym Gastnera-Newmana (ang. The Gastner-Newman anamorphic cartogram), wykonanym w programie komputerowym ArcMap 10.6 (firmy ESRI). Powstała w wyniku zastosowania tej metody mapa ukazuje wielkość prezentowanego zjawiska poprzez zmienność wielkości i kształtu jednostki referencyjnej (kraju). Zastosowanie katogramu amorficznego ma na celu podkreślenie miejsc największego nasilenia danego zjawiska, co odbywa się kosztem deformacji właściwych granic danego państwa. Metoda ta znalazła szerokie zastosowanie do prezentacji różnorodnych problemów ekonomicznych. Na powstałej mapie wyliczony wskaźnik sukcesu jest podzielony na 7 klas progresywnych (progresywny oznacza, że wyż-

sza klasa różni się wartościami krawędzi jest większa), w tym klasa „0”. Klasy mają odwrócony schemat kolorów (mniejszy kolor ciemniejszy), aby uzyskać lepszy efekt wizualizacji.

#### 4. Zakończenie

Międzynarodowe warunki społeczno-ekonomiczne sprzyjają dziś tworzeniu i inicjowaniu bardziej zaawansowanych form współpracy międzynarodowej w zakresie badań i innowacji niż te, które istnieją obecnie. Możliwość wykorzystania narzędzi oferowanych przez publicznie funkcjonujące sieci wsparcia daje przedsiębiorcom dodatkowe instrumenty uzyskania przewagi konkurencyjnej. Należy podkreślić, iż potencjał sieci Enterprise Europe Network pozwala na generowanie efektu synergii i oferowanie środowisku biznesowemu możliwości uczestnictwa w wydarzeniach wspierających rozwój na całym świecie.

Wśród czynników znacząco wpływających na podjęcie współpracy międzynarodowej należy zwrócić uwagę na problematykę konkurowania. Coraz powszechniej podkreśla się, że celem zarządzających powinno być dążenie do dostarczania wartości dla klienta, która ma szansę być lepiej dopasowana dzięki współpracy między organizacjami i poprzez wspólne podejmowanie działań gospodarczych.

#### Literatura

1. Amal, M., Freitag Filho, A.R. *Internationalization of small- and medium-sized enterprises: A multi case study*, „European Business Review”, 2010, 22 (6).
2. Ardichvili A. Cardozo R., Ray S. *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, „Journal of Business Venturing”, 2003, 18 (1).
3. Bessant J., Rush H. *Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer*, „Research Policy”, 1995, 24.
4. Boon W.P.C., Moors E.H.M., Kuhlmann S., Smits R.E.H.M. *Demand articulation in emerging technologies: intermediary user organizations as co-producers?*, „Research Policy”, 2011, 40.
5. Boria E. *Mapping society: an ingenious but today outdated map*, „Journal of Research and Didactics in Geography (J-READING)”, 2013, 1, 2, June. DOI: <http://dx.doi.org/10.4458/0900-12>.
6. Brettel M., Rottenberger J.D., *Examining the link between entrepreneurial orientation and learning processes in small and medium-sized enterprises*, „Journal of Small Business Management”, 2013, 10.1111/jsbm.12002
7. Chandra Y., Styles C., Wilkinson I. *The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries*, „International Marketing Review”, 2009, 26 (1).

8. Dimitratos P., Jones, M.V. *Future directions for international entrepreneurship research*, „International Business Review”, 2005, 14 (2) (2005).
9. Gródek-Szostak Z., Luc M., *Instrumenty wsparcia ochrony własności intelektualnej przedsiębiorstw na przykładzie sieci Enterprise Europe Network 2013–2014*, „Studia Ekonomiczne: zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, 359.
10. Gródek-Szostak Z., Kotulewicz-Wisińska K., Luc M., *International Activity of the Innovative Enterprises – Experience and Recommendations*, „Eastern European Journal of Regional Studies”, 2018, 4 (2).
11. Gródek-Szostak, Z., Nesterak J., *Trade Missions as the Instrument for Supporting International Technological Cooperation of Enterprises – Case Study of Poland, Slovakia and Czech Republic*, „Acta Oeconomica Universitatis Selye”, 2017, 6 (2).
12. Gródek-Szostak Z., Luc M., Szelağ-Sikora A., Niemiec M., Kajrunajtyś D., *Economic Missions and Brokerage Events as an Instrument for Support of International Technological Cooperation between Companies of the Agricultural and Food Sector, Infrastructure and Environment*, Springer 2019, Cham.
13. Howells, J. *Intermediation and the role of intermediaries in innovation*, „Research Policy”, 2006, 35.
14. Kiss A.N., Williams D.W., Houghton S.M., *Risk bias and the link between motivation and new venture post-entry international growth*, „International Business Review”, 2013, 10.1016/j.ibusrev.2013.02.007.
15. Klerkx L., Leeuwis C., *Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: insights from the Dutch agricultural sector*, „Technological Forecasting and Social Change”, 2009, 76.
16. Liu X., Xiao W., Huang X., *Bounded entrepreneurship and internationalization of indigenous Chinese private-owned firms*, „International Business Review”, 2008, 17 (4).
17. Ochoa Siguencia L., Chęcińska-Zaucha A., Gródek-Szostak Z., *Economic Missions as an Instrument to Support Business Tourism of Enterprises in 2014–2020*, „Innovative (Eco-)Technology, Entrepreneurship and Regional Development”, 2018, 2.
18. Saner R., Yiu, L. *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times, Discussion Papers in Diplomacy*, Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2003.
19. Schumpeter, J.A. *The theory of economic development*, Harvard University Press 1934, Cambridge, MA.
20. Stewart J., Hyysalo S., *Intermediaries, users and social learning in technological innovation*, „International Journal of Innovation Management”, 2008, 12.
21. Zahra S.A., Korri J.S., Yu J., *Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation*, „International Business Review”, 2005, 14 (2).

## **COMPANY MISSION EVENTS AND BROKERAGE EVENTS AS TOOLS TO SUPPORT INTERNATIONAL TECHNOLOGY COOPERATION**

### **SUMMARY**

---

In the period from April 2017 to April 2018, 52 of all 185 countries took part in company mission events organized by the Enterprise Europe Network, and 46 of all countries in their brokerage events. The undisputable leader in both types of meetings was Spain (1495 and 10113, respectively). Many meetings within the company mission events also took place in Japan (1563) and Great Britain (1225), and terms of brokerage events – in France (11410) and in Germany (10925). These meetings were of different character and were characterized by a different success rate. The success rate was determined according to the percentage of cooperation already agreed in the total number of meetings. In most cases, the meetings have a transnational character. The success rate was visualized on the Gastner-Newman anamorphic cartogram prepared in the ArcMap 10.6 program (ESRI). This type of cartogram is a thematic map that presents the relative values of the analyzed attribute of objects created by the division of the area into countries. The map created as a result of the use of this metric shows the size of the presented phenomenon through variability of the size and shape of the reference unit (country). The use of anamorphic cartogram is to emphasize the height of the phenomenon, which takes place at the expense deformation of the borders of the country concerned. This method has been widely used for the presentation of various economic problems. The resulting map includes the calculated success rate, divided into 7 progressive classes (progressive, i.e. the higher the class, the greater the difference in edge values), including "0" class. Classes have a diverted color scheme for a better visualization effect.

---





**Bogdan Nogalski**

Instytut Zarządzania i Finansów  
Wydział Finansów i Zarządzania  
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

**Przemysław Niewiadomski**

Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytet Zielonogórski

# TEORIA OKAZJI JAKO ZACZĄTEK DYSKUSJI O DOJRZAŁOŚCI TECHNOLOGICZNEJ POLSKICH PRODUCENTÓW MASZYN ROLNICZYCH – POŻĄDANY KIERUNEK ZMIAN

## STRESZCZENIE

Złożoność i dynamika otoczenia skutkuje pojawieniem się wielu ulotnych okazji, które powinny być zidentyfikowane i wykorzystane przez przedsiębiorstwa. To właśnie okazje są sytuacjami sprzyjającymi osiągnięciu celów firmy za pomocą dostępnych dla niej zasobów. Te i szereg innych przesłanek, o których mowa w niniejszym opracowaniu, zapoczątkowało podjęcie intensywnych studiów literaturowych w zakresie koncepcji strategii określanej jako strategia w języku okazji stanowiącej podwaliny dyskusji o dojrzałości technologicznej polskich wytwórców sektora maszyn rolniczych. W kontekście powyższego zasadniczym celem opracowania jest odpowiedź na pytanie: jakie czynniki – z punktu widzenia wytwórców sektora maszyn rolniczych – są istotne i decydują o ich dojrzałości technologicznej? Innymi słowy, które z wymienionych determinant mogą stanowić fundament oceny dojrzałości technologicznej w perspektywie teorii okazji i jaki jest poziom ich realizacji wśród badanych przedsiębiorstw? Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania celów częściowych, do których zaliczono: a) określenie znaczenia okazji w perspektywie zorganizowania technologicznego; b) nominowanie determinant dojrzałości technologicznej (metoda rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu); c) skompilowanie listy dezyderatów stanowiących fundament narzędzia badawczego (arkusz oceny będący wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz dyskusji wśród celowo dobranych ekspertów). Skonkretyzowane eksplikacje stały się substratem definiującym właściwy kierunek dalszych prac badawczych (ocena istotności wymagań i poziom ich realizacji).

*Próba tworzenia firmy, to jak pieczenie ciasta.  
Trzeba użyć wszystkich składników  
w odpowiednich proporcjach*  
Elon Musk

## 1. Wprowadzenie

Postępujące procesy globalizacji oraz dynamiczny rozwój technologii<sup>1</sup>, znajdujące przełożenie na wzrost turbulencji i obniżenie predyktowności zjawisk zachodzących w otoczeniu, w znaczący sposób zmieniają uwarunkowania współczesnych przedsiębiorstw<sup>2</sup>. W związku z powyższym pożądana jest zdolność organizacji do reagowania i radzenia sobie z imperatywem zmian. Współczesne przedsiębiorstwo musi kształtować i utrzymywać odpowiedni poziom kompetencji, czyli odznaczać się określonym potencjałem, który świadczy o poziomie jego dojrzałości. Przed organizacjami, a właściwie przed ich menedżerami, stają nowe wyzwania, które należy podjąć. Powoduje to, że firmy ciągle poszukują optymalnych rozwiązań organizacyjnych, które pozwolą im na osiągnięcie sukcesu. W kontekście powyższego, według autorów niniejszej pracy, nie dziwi fakt, że od pewnego czasu (w ostatnich kilku latach) dojrzałość stała się przedmiotem szczególnej uwagi we współczesnych naukach o zarządzaniu i jakości<sup>3</sup>. Osiągnięcie coraz większej dojrzałości poprzez doskonalenie procesów zarządzania powinno być traktowane jako działanie cykliczne, które ukierunkowane jest na nieustanne szukanie coraz skuteczniejszych i efektywniejszych rozwiązań, adekwatnych do pojawiających się w danych warunkach problemów oraz przewidujących te problemy<sup>4</sup>.

Powyższe rozważania pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że u podstaw skutecznego zarządzania organizacją leży koncentracja na identyfikowaniu i promowaniu okazji pojawiających się w otoczeniu<sup>5</sup>. W nawiązaniu do powyższego

---

<sup>1</sup> Zob.: K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are They?*, „Strategic Management Journal”, 2000, Vol. 21, s. 1105–1121; D.J. Teece, *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, „Journal of Management Studies”, 2012; Vol. 49, Issue 8; J.F. Christensen, *Asset Profiles for Technological Innovation*, „Research Policy”, 1995, Vol. 24, s. 727–745; P. Garrouste, S. Saussier, *Looking for a Theory of the firm: Future Challenges*, „Journal of Economic Behavior & Organization”, 2005, Vol. 58, s. 178–199.

<sup>2</sup> K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami. /W:/ Innowacje w zarządzaniu*, red. naukowa: J. Skalik. A. Zabłocka-Kluczka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

<sup>3</sup> Zob.: M. Flieger, *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2012; G. Greła, *Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, 2013, nr 35; T.B. Kalinowski, *Modele oceny dojrzałości procesów*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica”, 2011, nr 258; A. Looy, *Business Process Maturity: A Comparative Study on a Sample of Business Process Maturity Model*, Department of Business Informatics and Operations Management, Ghent, Belgium 2014; M. Röglinger, J. Pöppelbuß, J. Becker J., *Maturity Models in Business Process Management*, „Business Process Management Journal”, 2012, nr 18, part 2.

<sup>4</sup> M. Urbaniak, *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

<sup>5</sup> K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami. /W:/ Innowacje w zarządzaniu*, red. naukowa: J. Skalik. A. Zabłocka-Kluczka, Wydawnictwo Uniwersytetu

trzeba podkreślić, że istotnym warunkiem przetrwania i rozwoju jest umiejętność wykorzystania zachodzących – zarówno we wnętrzu, jak i też w otoczeniu bliższym i dalszym organizacji – okazji. Przy czym równie ważna jest umiejętność przewidywania i wyprzedzania pojawiających się okazji, a nie tylko reagowania na już zaistniałe<sup>6</sup>. Szczególnie istotna jest zatem umiejętność rekonfigurowania dostępnych zasobów technologicznych oraz zdolność inicjowania i modyfikowania niezbędnych – w tym zakresie – inwestycji. Zrozumienie tego wymaga od firm dostosowania się i oddziaływania na konkretne aspekty ich otoczenia technologicznego; postuluje się zatem, iż przedmiot zainteresowania teoretyków, praktyków, menedżerów oraz ekspertów i konsultantów od zarządzania stanowić powinno kształtowanie systemu wytwórczego zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa.

W kontekście powyższego – na potrzeby niniejszej pracy – przyjmuje się, że wyznacznikiem sprawności i jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego jest poziom dojrzałości systemu wytwórczego. Stąd producenci powinni przeprowadzać ocenę potencjalnych oraz istniejących w praktyce rozwiązań i na podstawie ich zdolności do dostarczania wyrobu zgodnego z aktualnymi wymaganiami rynku. Zasadne jest zatem zdefiniowanie i weryfikacja realizacji wymagań stawianych systemom produkcyjnym, co znajduje wyraz w niniejszym opracowaniu. Konieczne jest założenie, że niektóre z kryteriów mają większe znaczenie i to właśnie na ich podstawie powinien zostać zbudowany i koncentrować się system oceny dojrzałości technologicznej.

Te i szereg innych przesłanek, o których mowa w niniejszym opracowaniu, zapoczątkowało podjęcie intensywnych studiów literaturowych w zakresie koncepcji strategii określanej jako strategia w języku okazji, stanowiącej podwaliny dyskusji o dojrzałości technologicznej polskich wytwórców sektora maszyn rolniczych<sup>7</sup>. W kontekście powyższego zasadniczym celem opracowania jest odpowiedź na pytanie: *jakie czynniki – z punktu widzenia wytwórców sektora maszyn rolniczych – są istotne i decydują o ich dojrzałości technologicznej? Innymi słowy, które z wymienionych determinant mogą stanowić fundament oceny dojrzałości*

---

Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013; S. Trzcieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

<sup>6</sup> Por.: R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, 2011, nr 4 (147); R. Krupski, *O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań*, „Przeгляд Organizacji”, 2012, nr 11.

<sup>7</sup> Mówiąc o rekonfiguracji zasobów – w kontekście wykorzystania pojawiających się okazji – zwrócono uwagę na procesy produkcyjne, które w istocie są pochodną dostępnych środków produkcji (maszyny, urządzenia, narzędzia, przyrządy), przedmiotów pracy (surowce, materiały, półfabrykaty, energia) i dostępnej technologii (sposób pracy), jak również wiedzy (w tym inżynierskiej), predyspozycji osobowych pracowników wykonawczych, a także nabytych doświadczeń, przyjętych postaw i zachowań (kultura techniczna). Wobec tak nakreślonego schematu myślowego, w niniejszym opracowaniu terminy „dojrzałość technologiczna” czy „dojrzałość systemu wytwórczego (produkcyjnego)” będą stosowane zamiennie.

*technologicznej w perspektywie teorii okazji i jaki jest poziom ich realizacji wśród badanych przedsiębiorstw?* Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania celów cząstkowych, do których zaliczono:

- a) określenie znaczenia okazji w perspektywie zorganizowania technologicznego;
- b) nominowanie determinant dojrzałości technologicznej (metoda rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu);
- c) skompilowanie listy dezyderatów stanowiących fundament narzędzia badawczego (arkusz oceny będący wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz dyskusji wśród celowo dobranych ekspertów).

Skonkretyzowane eksplikacje stały się substratem definiującym właściwy kierunek dalszych prac badawczych (ocena istotności wymagań i poziom ich realizacji).

Niniejsze opracowanie jest rezultatem badań nad praktycznymi trudnościami, jakie napotykaą teoretycy i praktycy w toku oceny „dojrzałości cząstkowych”, według zróżnicowanych kryteriów. Dlatego, mające podłoże teoretyczne – przedstawione w publikacji badania dla praktyków zarządzania mogą być podstawą diagnozy i inspiracją do opracowywania własnych sposobów różnicowania dojrzałości technologicznej.

## 2. Punkt wyjścia

Czy istnieje potrzeba pomiaru dojrzałości systemu produkcyjnego polskich producentów maszyn rolniczych? Zakładając, że im wyższy poziom dojrzałości technologicznej tym większa szansa na rozwój – odpowiedź jest twierdząca. Badanie dojrzałości systemów wytwórczych jest dosyć trudne, niemniej jednak w tym opracowaniu podjęto się próby takiej oceny. Podejmując się tego zadania trzeba rozwiązać szereg problemów metodologicznych. Jak bowiem zaprojektować system oceny dojrzałości systemu wytwórczego? Jak skonstruować wskaźniki jego oceny? W jaki sposób i z jaką częstotliwością dokonywać pomiarów? Jak dokonywać analizy uzyskanych wyników? Są to najczęstsze pytania, na które badacze, jak i przedsiębiorcy poszukują odpowiedzi. Z punktu widzenia współczesnych przedsiębiorstw problem ten jest bardzo ważny.

Dojrzałość to pojęcie, które zaczęło pojawiać się w naukach o zarządzaniu w latach 70. XX wieku. Oznacza stan gotowości do realizacji określonych działań. Pojęcie dojrzałości wywodzi się zarówno z obszarów zarządzania jakością, jak i tematyki dobrych praktyk biznesowych<sup>8</sup>. Teoria i praktyka zarządzania pokazuje, że daleko jeszcze do przyjęcia jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Na przestrzeni ostatnich lat powstało zamieszanie metodologiczne, które czasem

---

<sup>8</sup> J. Auksztol, M. Chomuszek, *Modelowanie organizacji procesowej*, PWN, Warszawa 2012.

prowadzi do sprzecznych opinii, a nawet sporów, dotyczących tego, czym w istocie jest dojrzałość, a co za tym idzie – jakimi metodami ją badać. Ta właśnie luka w wiedzy była załączkiem powstania prezentowanej publikacji. Prowadzone rozważania pozwalają jednoznacznie stwierdzić, że termin dojrzałość jest pojęciem wielowymiarowym, co powoduje trudności w jego jednoznacznym zdefiniowaniu i interpretowaniu, zarówno przez autorów reprezentujących nauki o zarządzaniu, jak i nauki pokrewne. Ze zdefiniowaniem dojrzałości jest podobnie jak z określeniem wielu innych kluczowych kategorii czy pojęć z zakresu uprawianych nauk. Występuje mnogość definicji, brak jest jednorodności, a niekiedy za pomocą tego samego pojęcia określane są różne zjawiska. W konsekwencji prowadzi to do wielu nieporozumień w zakresie interpretacji dojrzałości. Sytuację utrudnia występowanie terminów bliskoznacznych, jak: doskonałość, doświadczenie.

Teoria i praktyka zarządzania pokazuje, że daleko jeszcze do przyjęcia jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Wobec powyższego rekomenduje się wykorzystywać definicje, które są sensowne w kontekście warunków organizacji i mogą być wykorzystywane konsekwentnie w prowadzonych badaniach.

Problemy z oceną dojrzałości wynikają głównie z faktu, że w naukach o zarządzaniu i jakości mamy wciąż do czynienia z wielością różnorodnych niekompatybilnych względem siebie kierunków, nurtów, podejść, szkół czy ujęć. Wobec powyższego pierwszym krokiem w ustalaniu teorii dojrzałości powinno być przyjęcie nowych ram teoretycznych, gdzie można by logicznie zgrupować w twierdzenia składające się na teorię zarządzania dojrzałością organizacji. Trudności w pomiarze dojrzałości biorą się również z tego, że poszczególni badacze tworzący listy kryteriów oceny wychodzą najczęściej z literaturowych opisów, brak jest odwołania do praktycznych potrzeb w tym zakresie. Diagnozowanie tak wyłonionych kryteriów – zdaniem autorów niniejszej pracy – jest zbyt ogólne, sztuczne i mało czytelne, żeby nie powiedzieć oderwane od rzeczywistości. Należy przecież pamiętać, że uwarunkowania otoczenia zmieniają się w czasie i dlatego cechy dojrzałości powinny być modyfikowane sytuacyjnie, adekwatnie do aktualnych wymagań rynku.

Metoda oceny dojrzałości winna zaspokoić oczekiwania użytkowników w taki sposób, aby rozbieżność między oczekiwanym a uzyskanym jej poziomem była jak najmniejsza. Jednym z ważniejszych problemów związanych z określeniem niewartościowanej oceny jest ustalenie mocy tworzonego zbioru cech. W zbiorze cech mogą występować cechy ilościowe (kwantytatywne), których stany mogą być wyrażone w postaci liczb. W tym przypadku poszczególnym kryteriom nadaje się wagę. Konieczne jest tutaj uzyskanie od decydenta informacji dotyczących ważności kryteriów, gdyż informacja może mieć charakter subiektywny<sup>9</sup>. Mogą też występować cechy lingwistyczne. Ich stany mogą być wyrażone

---

<sup>9</sup> W. Sikora, *Badania operacyjne*, PWE, Warszawa 2008.

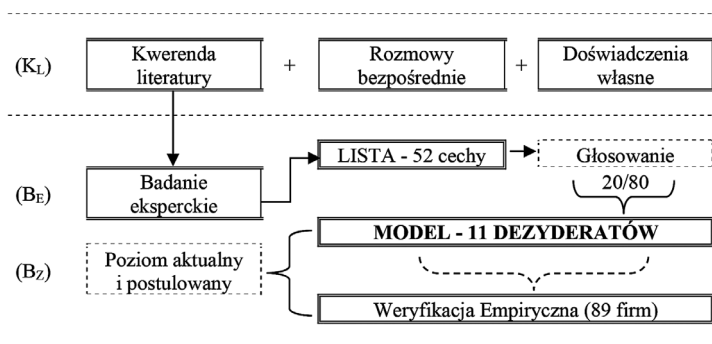
za pomocą słów, terminów, zdań<sup>10</sup>, które najczęściej są stopniowalne, na przykład: duży – mały; zawsze – często – czasem – rzadko – nigdy; bardzo dobrze – dobrze – wystarczająco – niewystarczająco<sup>11</sup>. Lingwistyczna metoda określania jakości jest oparta na semiotycznych założeniach przyjętego języka opisu i dotyczy w pierwszej kolejności formułowania treści każdej uwzględnianej cechy<sup>12</sup>.

### 3. Studium przygotowawcze ( $K_L$ , $B_E$ )

Wykorzystując metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu wspartą własnymi doświadczeniami autorów – odnosząc do strategii okazji – wytypowano katalog 29 czynników mogących stanowić o dojrzałości systemu wytwórczego polskich przedsiębiorstw.

W pierwszym etapie kwerenda literatury ( $K_L$ ) wsparta badaniem eksperckim ( $B_E$ ) – na płaszczyźnie projektowej – umożliwiła skompilowanie narzędzia badawczego w postaci arkusza oceny poddanego dalszej obróbce. Listę 52 dezyderatów wraz z załącznikiem definiującym poszczególne z nich przekazano 87 celowo dobranym ekspertom. Celem tych badań było zweryfikowanie trafności doboru wytypowanych wskaźników oceny oraz ograniczenie ich liczby; respondentów poproszono o wskazanie piętnastu – ich zdaniem – najistotniejszych. Istotność zaznaczono poprzez uporządkowanie wskaźników (zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych) warunkujących skuteczne wykorzystanie okazji oraz umożliwiających implementowanie rozwiązań w zakresie „organizacji w ruchu” w kolejności od najważniejszej do najmniej ważnej.

Schemat realizacji badań zobrazowano na rysunku 1.



Rysunek 1: Schemat realizacji badań

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>10</sup> B. Nogalski, P. Niewiadomski, *Koncepcja oceny dostawcy w elastycznym zakładzie wytwórczym – perspektywa strategiczna*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, Vol. 4, Vol. 2.

<sup>11</sup> M. Ciesielski, *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2011.

<sup>12</sup> W. Mantura, *Zarys kwalitologii*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.

Zwrotnie otrzymano 61 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy, co oznacza, iż w badaniu wzięło udział 70,11% ekspertów spośród osób zaproszonych do badania. Weryfikacja reprezentatywności badania w zakresie rozkładów całej badanej populacji i populacji uczestniczącej w badaniu dokonana testem zgodności chi-kwadrat pozwoliła na stwierdzenie, że porównywane struktury, tj. struktura populacji badanej oraz zrealizowanej próby są zgodne.

Analiza struktury cech przedsiębiorstw reprezentowanych przez ekspertów pokazuje, że dominują wśród nich firmy oparte wyłącznie o polski kapitał (73,77%), obecne na rynku ponad 10 lat (70,49%). Blisko połowa (44,26%) uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw zorganizowana jest w formie spółki z o.o., spółki komandytowej lub spółki akcyjnej; 55,74% badanych stanowią osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Biorąc pod uwagę rozkład ze względu na przeważający charakter produkcji deklarowano produkcję masową lub wielkoseryjną (63,93%), produkcję krótkoseryjną lub produkcję jednostkową (36,07%). W przypadku 34,43% firm deklarowano produkcję polegającą głównie na montowaniu komponentów, zakupionych od zewnętrznych dostawców, w wyroby gotowe, natomiast 65,57% przedsiębiorstw wskazywało proces produkcyjny obejmujący kilka faz, w ramach których powstają kolejno komponenty oraz wyroby gotowe.

Charakteryzując przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu warto przyjrzeć się również profilowi cech ekspertów, którzy bezpośrednio wzięli udział w badaniu. Ekspertami byli właściciele i menedżerowie reprezentujący: mikro – 5 osób (8,20%), małe – 16 osób (26,23%), średnie – 33 osoby (54,10%) oraz duże – 7 osób (11,48%) firmy.

Biorąc pod uwagę rozkład ze względu na wiek 4,92% badanych miało poniżej 30 lat, 26,23% stanowili ankietowani w przedziale wiekowym 31–40 lat, 31,15% w przedziale 41–50 lat, 26,23% w przedziale 51–60 lat, natomiast 11,48% badanych miało powyżej 60 lat. Szczegółowe charakterystyki zobrazowano w tabeli 1.

Tabela 1: Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wiek (N=61)

Przedział	Dane – Wiek	
	Liczba badanych	[%]
do 30 lat	N = 3	4,92
od 31 do 40 lat	N = 16	26,23
od 41 do 50 lat	N = 19	31,15
od 51 do 60 lat	N = 16	26,23
powyżej 60	N = 7	11,48
Ogółem:	N = 61	100,00

Źródło: Opracowanie własne.



Wśród respondentów przeważała grupa ludzi mających średnie lub wyższe wykształcenie, z czego 60,66% właścicieli legitymowało się wykształceniem wyższym, 26,23% – średnim, 13,11 – zawodowym. Szczegółowe charakterystyki zobrazowano w tabeli 2.

Tabela 2: Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wykształcenie (N = 61)

Przedział	Dane – Wykształcenie	
	Liczba badanych	[%]
Zawodowe	N = 18	13,11
Średnie	N = 16	26,23
Wyższe	N = 37	60,66
Ogółem:	N = 61	100,00

Źródło: Opracowanie własne.

W oparciu o sugestie ekspertów przygotowano listę 11 – fundamentalnych z perspektywy dojrzałości technologicznej przedsiębiorstw produkcyjnych – czynników (tabela 3). Przyjęto, że wymienione cechy powinny stanowić podstawę oceny dojrzałości technologicznej w perspektywie teorii okazji.

Tabela 3: Model badawczy

Akronim	Deskrypty	[%] wskazań
DSP – [1]	Opracowanie i zaimplementowanie własnych metod w zakresie przetwarzania surowców, materiałów i przedmiotów; własny sposób wykonania zadań; posiadanie własnych maszyn narzędzi i urządzeń służących do przetwarzania i wytwarzania. Pozostające w dyspozycji aparatury i moduły kontrolno-pomiarowe	71,43
DSP – [2]	Wprowadzanie do produkcji przemysłowej środków technicznych i urządzeń automatycznych działających na zasadzie samoregulacji i pracujących bez udziału człowieka lub przy jego ograniczonym udziale. Zdolność do przekazywania procesu wytwarzania specjalistycznym urządzeniom, pozostawiając pewien zakres funkcji ludziom	65,08
DSP – [3]	Możliwość wykonania oprzyrządowania w ramach własnych zasobów	61,90
DSP – [4]	Wiedza w dziedzinie technologii, konstrukcji i eksploatacji maszyn. Obejmuje ona podstawy teoretyczne, wiedzę fachową oraz umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technik komputerowego wspomagania projektowania; Wysoki stopień dostosowania pracowników do procesu wytwórczego	61,90
DSP – [5]	Dostępność własnego biura projektowego	57,14
DSP – [6]	Trwałe i systematyczne eliminowanie wad w procesie produkcyjnym poprzez rozpoznanie rzeczywistych przyczyn ich powstawania i zastosowania odpowiednich działań zapobiegawczych i korygujących. Identyfikacja działań, które mogłyby wyeliminować lub ograniczyć w dużym stopniu możliwość wystąpienia potencjalnych błędów lub wad w wyrobie	57,14
DSP – [7]	Wprowadzanie rozwiązań, które redukują czas pracy, co powinno doprowadzić do obniżenia kosztów i większej wydajności. Zrozumienie idei szczupłego zarządzania przez kadrę menedżerską i wykonawczą	52,38
DSP – [8]	Kultura techniczna załogi	52,38
DSP – [9]	Utrzymanie ruchu. Konserwacja zapobiegawcza i nadzorująca	50,79
DSP – [10]	Dokumentacja technologiczna	49,21
DSP – [11]	Utrzymanie czystości, porządku i estetyki zarówno stanowiska pracy, jak i otoczenia	42,86

Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę kryterium istotności poszczególnych czynników, do zasadniczego etapu badań, pozwalającego dokonać pomiaru stopnia, w jakim przedsiębiorstwa powinny realizować określony rodzaj cechy w oparciu o utworzoną hierarchię, autorzy przyjęli następujące rozwiązanie:

- Założenie – [1] Operacjonalizacji dezyderatów tworzących model dokonano na podstawie założeń metody ABC. Przyjęto, że kluczowe deskrypty oceny będą wyznaczone przez podzbiór stanowiący 20% całego zbioru;
- Założenie – [2] Dolną granicę przedziału wartości dla grupy cech kluczowych będą stanowić dezyderaty, których odsetek wskazań wynosił co najmniej 40%.

Dojrzałość systemu wytwórczego stanowiąca przedmiot badania jest postrzegana jako zbiór pewnych cech. Cechy te są traktowane jako kryteria oceny. W kontekście oceny systemu wytwórczego stanowiącego fundament oceny dojrzałości technologicznej w perspektywie teorii okazji dalszej analizie poddano 11 kluczowych cech.

#### 4. Dojrzałość technologiczna – stan obecny i postulowany ( $B_z$ )

W ramach badania zasadniczego [ $B_z$ ] nakierowanego na ustalenie aktualnego i antycypowanego poziomu realizacji wymienionych postulatów przeprowadzono wywiady wśród celowo dobranych przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych. Zasadniczy etap badań realizowano w okresie maj-lipiec 2019 roku. Badania prowadzono podczas spotkań bezpośrednich organizowanych w ramach wybranych targów branżowych (tabela 4).

Tabela 4: Charakterystyka obiektu badań

Nazwa imprezy	Termin	Liczba	% badanych
ZIELONE AGRO SHOW	25–26 maja 2019 r.	26	32,10
EURORZEPAK	23 maja 2019 r.	9	11,11
AGRO TARGI WSCHÓD	8–9 czerwca 2019 r.	24	29,63
OPOLAGRA	14–16 czerwca 2019 r.	22	27,16
Podsumowanie		81	100

Źródło: Opracowanie własne.

W sumie badaniem objęto 81 przedsiębiorstw. Populację badanych podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne działające w sektorze maszyn rolniczych. Respondentami byli właściciele i men edżerowie reprezentujący: mikro – 11 osób (13,58%), małe – 21 osób (25,93%), średnie – 41 osób (50,62%) oraz duże – 8 osób (9,88%) firmy. Biorąc pod uwagę rozkład ze względu na wiek 6,17% badanych miało poniżej 30 lat, 23,46% stanowili ankietowani w przedzia-

le wiekowym 31–40 lat, 28,40% w przedziale 41–50 lat, 25,93% w przedziale 51–60 lat, natomiast 16,05% badanych miało powyżej 60 lat. Wśród badanych przeważała grupa ludzi posiadających średnie lub wyższe wykształcenie, z czego 62,96% właścicieli legitymowało się wykształceniem wyższym, 27,16% – średnim, 9,88 – zawodowym.

W toku prowadzonych badań podjęto próbę interpretacji wyników opartą o deklaracje respondentów. Starano się uzyskać odpowiedź na pytanie: *na jakim poziomie – stanowiące fundament dojrzałości technologicznej w perspektywie teorii okazji – wytypowane determinanty powinny być urzeczywistnione w praktyce (poziom antycypowany) i jaki jest obecnie poziom ich realizacji przez badane przedsiębiorstwa (samoocena)?* Respondentów poproszono o ocenę w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało niski poziom realizacji i przyswojenia, natomiast 5 – bardzo wysoki. Wyniki badań zobrazowano w tabeli 5.

Tabela 5: Dojrzałość systemu wytwórczego – poziom postulowany

Akronim	Dezyderaty	Natężenie cechy			%		
					Wskaźniki		
		1	2	3	4	5	
DSP – [1] DSP – [2]	Własny park maszynowy i metody wytwarzania	–	–	–	4,0	77,0	4,95
		–	–	–	4,9	95,1	
DSP – [3] DSP – [4]	Poziom zautomatyzowania	–	–	2,0	11,0	68,0	4,81
		–	–	2,5	13,6	84,0	
DSP – [5] DSP – [6]	Możliwość wykonania oprzyrządowania	–	–	3,0	8,0	70,0	4,83
		–	–	3,7	9,9	86,4	
DSP – [7] DSP – [8]	Kompetencje dziedzinowe	–	–	1,0	4,0	76,0	4,93
		–	–	1,2	4,9	93,8	
DSP – [9] DSP – [10]	Dostępność biura projektowego	–	1,0	3,0	13,0	64,0	4,73
		–	1,2	3,7	16,0	79,0	
DSP – [11] DSP – [12]	Eliminowanie wad	–	2,0	3,0	18,0	58,0	4,63
		–	2,5	3,7	22,2	71,6	
DSP – [13] DSP – [14]	Obniżanie kosztów i wzrost wydajności	–	–	3,0	11,0	67,0	4,79
		–	–	3,7	13,6	82,7	
DSP – [15] DSP – [16]	Kultura techniczna załogi	–	2,0	1,0	16,0	62,0	4,70
		–	2,5	1,2	19,8	76,5	
DSP – [17] DSP – [18]	Konserwacja zapobiegawcza i nadzorująca	–	1,0	2,0	19,0	59,0	4,68
		–	1,2	2,5	23,5	72,8	
DSP – [19] DSP – [20]	Dokumentacja technologiczna	–	2,0	3,0	17,0	59,0	4,64
		–	2,5	3,7	21,0	72,8	
DSP – [21] DSP – [22]	Utrzymywanie czystości	1,0	2,0	6,0	21,0	51,0	4,47
		1,2	2,5	7,4	25,9	63,0	

Źródło: Opracowanie własne.

W kontekście oceny dojrzałości technologicznej zwraca się uwagę na wysoki poziom dyspozycji w zakresie metod przetwarzania surowców, materiałów i przedmiotów. Dojrzałość wyraża się poprzez własny sposób wykonania zadań, posiadanie własnych maszyn, narzędzi i urządzeń oraz pozostające w dyspozycji wytwórcy aparatury i moduły kontrolno-pomiarowe (średnia ocena 4,95; 95,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Dokładna analiza każdej czynności produkcyjnej umożliwia szczegółowe rozpoznanie potrzebnych rzeczowych i osobowych zasobów produkcyjnych. Dlatego, projektując dany proces wytwarzania, „dojrzały wytwórca” musi liczyć się z tym, że zgromadzone zasoby mogą istotnie się różnić od zasobów potrzebnych do realizacji podejmowanej implementacji. W kontekście powyższego fundamentalne kryterium przeświadczaające o dojrzałości technologicznej przedstawia się jako zdolność wykonania oprzyrządowania we własnym zakresie (średnia ocena 4,83; 86,4% wskazań dla oceny 5 punktów). Szybki wzrost i zmienność produkcji, który charakteryzuje rozwój współczesnego przemysłu, wymaga systematycznego podnoszenia kompetencji. Zwraca się uwagę na wysoki stopień dostosowania pracowników do procesu wytwórczego, który wyraża się poprzez wiedzę w dziedzinie technologii, konstrukcji i eksploatacji maszyn. Obejmuje ona podstawy teoretyczne, wiedzę fachową oraz umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technik komputerowego wspomagania projektowania. Prowadzone badania jednoznacznie wskazują na związek kompetencji dziedzinowych z sytuacjami sprzyjającymi wyszukiwaniu, chwytaniu i tworzeniu okazji do rozwoju, stąd postuluje się wysoki poziom konkretyzacji tej cechy (średnia ocena 4,93; 93,8% wskazań dla oceny 5 punktów).

W kontekście oceny dojrzałości technologicznej zwrócono uwagę na wprowadzenie – działających na zasadzie samoregulacji i pracujących bez udziału człowieka lub przy jego ograniczonym udziale – zasobów (średnia ocena 4,81; 84,0% wskazań dla oceny 5 punktów). Oczywiście redukuje czas pracy, umożliwiają produkcję w krótszym czasie większej liczby wyrobów, wpływają na produkcję z mniejszą ilością odpadów oraz pozwalają na monitoring na każdym stopniu procesu, co prowadzi do stopniowego obniżania kosztów i większej wydajności produkcji. Niemniej jednak przekazanie całości funkcji kierowania procesem specjalistycznym urządzeniom, najczęściej komputerom, powoduje spadek możliwości implementacyjnych. Z praktycznego punktu widzenia firmy, które koncentrują się na klasycznych formach wytwarzania, szybciej mogą dostosowywać produkt do specyficznych wymagań klienta; mają zatem większe szanse być przedsiębiorstwami zorientowanymi na okazje.

Zrozumienie warunków produkcyjnych, analizę konstrukcji pod względem technologiczności i ewentualne konsultacje z konstruktorem, właściwy dobór półfabrykatu, opracowanie ramowego procesu technologicznego, podział procesu technologicznego na składowe, dobór narzędzi i parametrów skrawania oraz pro-

jekt bądź dobór przyrządów i uchwytów obróbkowych, opracowanie programu sterującego, opracowanie dokumentacji normalizacyjnej, ustalenie dodatkowych warunków technologicznych, próbne uruchomienie na maszynie, korektę technologii (jeśli konieczna), zatwierdzenie dokumentacji technologicznej i rozpoczęcie produkcji oraz normowanie czasu pracy niezbędnego do wykonania danej czynności – istotne z punktu widzenia – umożliwia wytwórcy dostępność własnego biura i zespołu projektowego (średnia ocena 4,73; 79,0% wskazań dla oceny 5 punktów). Szybsza i bardziej wydajna produkcja przynosi duże korzyści finansowe dla wytwórcy oraz zadowolenie klienta. Dlatego postuluje się wprowadzenie działań, które z jednej strony mogłyby wyeliminować lub ograniczyć w dużym stopniu możliwość wystąpienia potencjalnych błędów lub wad w wyrobie (średnia ocena 4,63; 71,6% wskazań dla oceny 5 punktów), z drugiej zaś wpływać będą na optymalizację czasu pracy, co prowadzić będzie do stopniowego obniżania kosztów i większej wydajności (średnia ocena 4,79; 82,7% wskazań dla oceny 5 punktów).

Zrozumienie idei szczupłego zarządzania wymaga kształtowania odpowiednich postaw wśród wykonawców, które będą powodować akceptację w stosunku do nowych technologii, powodować by odpowiednie postawy mogły się ujawniać w odpowiedni sposób. Chodzi o stworzenie odpowiednich zasad sprzyjających aktywności w rozwiązywaniu problemów technicznych, jak również podniesienie poziomu odpowiedzialności pracowników. Powyższe postrzega się jako istotne z punktu widzenia dojrzałości technologicznej producenta (średnia ocena 4,70; 76,5% wskazań dla oceny 5 punktów).

Z punktu widzenia zdolności wytwórcy do wykorzystywania okazji, a tym samym jego dojrzałości technologicznej, kluczowe kryterium stanowi także konserwacja zapobiegawcza i nadzorująca, dokumentacja technologiczna oraz utrzymywanie czystości na stanowisku produkcyjnym; w istotny sposób implikują możliwości implementacyjne przedsiębiorstwa czyli jego elastyczność.

Po zapoznaniu się z wynikami oceny dotyczącej postulowanego poziomu realizacji wymienionych w modelu deskryptów, kolejnym etapem w procesie doskonalenia – pozwalającym na identyfikację luki – była indagacja ich poziomu (tabela 6). W przypadku doskonalenia przedsiębiorstw informacja o luce jest podstawą do określania potrzeby i zakresu zmian. Na podstawie dokonanej oceny można wyodrębnić słabe strony przyjętej strategii zarządzania okazją.

Spośród jedenastu wyodrębnionych dezyderatów dojrzałości technologicznej respondenci najbardziej krytycznie oceniają poziom zautomatyzowania (średnia ocena 4,42; 61,7% wskazań dla oceny 5 punktów) oraz kompetencji dziedzinowych (średnia ocena 4,58; 64,2% wskazań dla oceny 5 punktów). W obydwu przypadkach różnica pomiędzy stanem pożądanym a faktycznym oscyluje wokół 0,4 punktu. W przypadku konserwacji zapobiegawczej i nadzorującej (średnia

ocena 4,42; 61,7% wskazań dla oceny 5 punktów) oraz kultury technicznej (średnia ocena 4,47; 64,2% wskazań dla oceny 5 punktów) różnica pomiędzy oczekiwanym a aktualnym poziomem realizacji cechy kształtuje się w obrębie 0,25 punktu.

Tabela 6: Dojrzałość systemu wytwórczego – analiza luki

AKRONIM	DEZYDERATY	POZIOM REALIZACJI		LUKA
		postulowany	obecny	
DSP – [1]	Własny park maszynowy i metody wytwarzania	4,95	4,83	0,12
DSP – [2]	Poziom zautomatyzowania	4,81	4,42	0,39
DSP – [3]	Możliwość wykonania oprzyrządowania	4,83	4,78	0,05
DSP – [4]	Kompetencje dziedzinowe	4,93	4,58	0,35
DSP – [5]	Dostępność biura projektowego	4,73	4,75	-0,02
DSP – [6]	Eliminowanie wad	4,63	4,53	0,1
DSP – [7]	Obniżanie kosztów i wzrost wydajności	4,79	4,63	0,16
DSP – [8]	Kultura techniczna załogi	4,70	4,47	0,23
DSP – [9]	Konserwacja zapobiegawcza i nadzorująca	4,68	4,42	0,26
DSP – [10]	Dokumentacja technologiczna	4,64	4,65	-0,01
DSP – [11]	Utrzymywanie czystości	4,47	4,48	-0,01

Źródło: Opracowanie własne.

Wartość ujemna w przypadku dostępności własnego zespołu projektowego, dokumentacji technologicznej oraz zdolności do utrzymywania czystości oznacza, że przedsiębiorstwa niżej oceniają wymagany niż posiadany poziom realizacji tych dezyderatów. W przypadku pozostałych wskaźników poziom ich realizacji minimalnie odbiega od antycypowanego poziomu ich wypełnienia.

## 5. Zakończenie

Zarządzanie okazją wymaga od firm dostosowania się i oddziaływania na konkretne aspekty ich otoczenia ekonomicznego. Postuluje się zatem, iż przedmiot zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania stanowić powinno kształtowanie składników umożliwiających wyprzedzanie i antycypowanie, jako integralne elementy procesu zarządzania. Istnieje już wiele opracowań dotyczących zarządzania okazjami. Niezależnie od tego uwydatnia się potrzeba dalszych prac badawczych w tym obszarze, zwłaszcza, że pojęcie okazji jest bardzo szerokie i obejmuje wiele aspektów funkcjonowania i doskonalenia przedsiębiorstwa. Współczesne przedsiębiorstwo musi zatem kształtować i utrzymywać odpowiedni poziom kompetencji, czyli odznaczać się określonym potencjałem, który świadczy o poziomie jego dojrzałości. Powoduje to, że firmy ciągle poszukują optymalnych rozwiązań organizacyjnych, które pozwolą im na osiągnięcie sukcesu. Celem do-

skonalenia – zwłaszcza w ujęciu koncepcji „dojrzałości przedsiębiorstw” – powinno być zatem każdorazowe podwyższanie ich „dojrzałości częściowych”, w tym dojrzałości systemów produkcyjnych.

Podstawowym założeniem wykorzystania koncepcji zawartej w niniejszej pracy jest podporządkowanie procesu doskonalenia wymaganym wskaźnikom, a ściślej luce, którą należy ograniczyć lub wyeliminować. Dojrzałość technologiczna implikuje przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, stwarza możliwość wykorzystania powstałej samoistnie lub sprowokowanej okazji. W założeniu przekłada się to na heterogeniczność portfela produktowego, co z kolei daje wytwórcy możliwość dywersyfikacji, wpływając jednocześnie na optymalizację kosztów wytwarzania.

Badania opisane w pracy zmierzały do rozpoznania faktycznego i antycypowanego poziomu realizacji określonych dezyderatów. Przyjęta metodyka badań umożliwiła autorom rozpoznanie ilościowego i jakościowego ich poziomu. Zebrany w postępowaniu badawczym materiał umożliwił sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym i poznawczym. W pracy ukazano procedury i narzędzia umożliwiające identyfikację „dojrzałości częściowych”, co jak sądzą autorzy, przyczynia się do częściowego wypełnienia braku wiedzy w tym zakresie.

## Literatura

1. Aukształ J., Chomuszek M., *Modelowanie organizacji procesowej*, PWN, Warszawa 2012.
2. Christensen J.F., *Asset Profiles for Technological Innovation*, „Research Policy”, 1995, Vol. 24.
3. Ciesielski M., *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2011.
4. Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic Capabilities: What are They?*, „Strategic Management Journal”, 2000, Vol. 21.
5. Flieger M., *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2012.
6. Garrouste P., Saussier S., *Looking for a Theory of the firm: Future Challenges*, „Journal of Economics Behavior & Organization”, 2005, Vol. 58.
7. Grela G., *Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, 2013 nr 35.
8. Kalinowski T.B., *Modele oceny dojrzałości procesów*, „Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica”, 2011, nr 258.
9. Krupski R., *O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań*, „Przegląd Organizacji”, 2012, nr 11.
10. Krupski R., *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, 2011, nr 4 (147).
11. Krzakiewicz K., Cyfert S., *Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami. /W:/ Innowacje w zarządzaniu*, red. naukowa: J. Skalik. A. Zabłocka-Kluczek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

12. Looy A., *Business Process Maturity: A Comparative Study on a Sample of Business Process Maturity Model*, Department of Business Informatics and Operations Management, Ghent, Belgium 2014.
13. Mantura W., *Zarys jakościologii*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
14. Nogalski B., Niewiadomski P., *Koncepcja oceny dostawcy w elastycznym zakładzie wytwórczym – perspektywa strategiczna*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, Vol. 4, Vol. 2.
15. Röglinger M, Pöppelbuß J., Becker J., *Maturity Models in Business Process Management*, „Business Process Management Journal”, 2012, nr 18, part 2.
16. Sikora W., *Badania operacyjne*, PWE, Warszawa 2008.
17. Teece D.J., *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, „Journal of Management Studies”, 2012; Vol. 49, Issue 8.
18. Trzcieleński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
19. Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

## **OPPORTUNITY THEORY AS THE BEGINNING OF A DISCUSSION ON TECHNOLOGICAL MATURITY OF THE POLISH MANUFACTURERS OF AGRICULTURAL MACHINERY – A DESIRED DIRECTION OF CHANGES**

### **SUMMARY**

---

The complexity and dynamics of the environment result in the occurrence of many transient opportunities that should be identified and used by the companies. These are the opportunities that are situations conducive to the achievement of the company's objectives with the use of resources available for it. These, and a number of other grounds specified in this study, started taking up intensive literature studies on the concept of strategy referred to as a strategy in the language of the opportunity constituting the basis for discussing the technological maturity of the Polish manufacturers of the agricultural machinery sector. In the context of the above, the main objective of the study is to answer the question: what factors – from the point of view of manufacturers of the agricultural machinery sector – are significant and decisive for their technological maturity? In other words, which of the mentioned determinants can be the foundation of the technological maturity assessment in the perspective of the opportunity theory and what is the level of their implementation among the studied companies? The main objective achievement required formulation and implementation of partial objectives, which include; a) determination of the importance of opportunities in the technological organisation perspective; b) nomination of the technological maturity determinants (subject literature reconstruction and interpretation methods); c) compilation of a list of desiderata constituting the foundation of a research tool (assessment sheet being a resultant of literature studies and discussion among deliberately selected experts). The specified explications have become a substrate that defines the correct direction for further research works (assessment of the significance of requirements and the level of their implementation).

---





**Wojciech Paprocki**

Instytut Infrastruktury, Transportu i Mobilności  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

# ZARZĄDZANIE PROGRAMEM UTOPIJNYM – ELEKTROMOBILNOŚĆ

*Nie ma takiej porządnej mapy świata,  
na której nie znalazłoby się miejsce dla utopii.*

Oskar Wilde

## STRESZCZENIE

Wśród społeczności światowej upowszechnia się zrozumienie dla wyzwań, które powstają na skutek zmian klimatycznych. Jedną z możliwych reakcji tej społeczności jest kontynuowanie programu elektromobilności jako elementu polityki klimatycznej. Analiza cech realizowanego programu skłania do stwierdzenia, że proponowane zmiany w systemach obsługi mobilności mają cechy programu utopijnego. Wynika to z abstrakcyjnej formuły celu programu oraz niestabilnej postawy wielu jego uczestników, którzy niejednorodnie rozumieją treść programu oraz sięgają po różnorodne rozwiązania. O utopijności programu świadczą uzależnienie jego realizacji od zachowania polityków i podległej im administracji publicznej i skłonność do promowania rozwiązań, które nie są akceptowane przez swobodnie działających na rynku producentów oraz konsumentów.

## 1. Wprowadzenie

Od ostatniej dekady XX wieku można zaobserwować ciekawe zjawisko o znaczeniu społeczno-gospodarczym. Na skutek upowszechniania wiedzy o procesie, które nazywany jest „zmianami klimatu”, w centrum debaty publicznej znalazły się zagadnienia dotyczące kształtowania polityki klimatycznej. Ze strony elit reprezentujących różne środowiska i regiony świata, prezentowane są różnorodne postulaty i programy działania. Głównym forum stały się Konferencje Klimatyczne (*Conferences of the Parties*)<sup>1</sup>. W 2015 roku wydawało się, że zostało osiągnięte

<sup>1</sup> *Conference of the Parties (COP)*, <https://unfccc.int/process/bodies/supreme-bodies/conference-of-the-parties>, [29.06.2019].

porozumienie globalne dotyczące realizacji działań, które miałyby doprowadzić do zahamowania procesu ocieplania się atmosfery ziemskiej. Odwołując się do tego porozumienia zostały podjęte prace nad różnymi przedsięwzięciami o zakresie cząstkowym, w tym nad programem upowszechnienia napędu elektrycznego w transporcie, w szczególności w transporcie drogowym, określanym jako program elektromobilności. Jego treści i perspektywom realizacji poświęcone zostało wiele publikacji, wśród których znajdują się dwie monografie przygotowane w 2017, 2018 i 2019 roku jako Publikacje Europejskiego Kongresu Finansowego<sup>2</sup>.

W centrum rozważań niniejszego artykułu znajduje się kwestia, czy zgodnie z paradygmatem nauk o zarządzaniu i jakości w ogóle możliwe jest przygotowanie racjonalnego programu elektromobilności, jego wdrożenie i osiągnięcie wytyczonego celu. Ze względu na ograniczony zakres opracowania rozważania nie będą przeprowadzone w sposób typowy dla analizy programu projektów<sup>3</sup>. Podjęta jest nowatorska próba analizy obserwowanego w rzeczywistości procesu gospodarczego, którego inicjatorem są proekologicznie nastawione grupy społeczne w różnych krajach, autorami są politycy pełniący funkcje publiczne, a w przebieg tego procesu silnie zaangażowali się przedstawiciele administracji publicznej. Analizie została poddana teza, że ten program spełnia cechy „programu utopijnego”, którego formułowanie i realizację podejmowano w minionych wiekach. Opis tych cech oraz odniesienie do nich różnych zagadnień, w ramach realizowanego w Europie, w tym w Polsce i w innych regionach świata, programu elektromobilności, stanowią przedmiot rozważań w pięciu punktach, odpowiednio ponumerowanych od 2 do 6. Pierwszy z nich (2.) poświęcony jest odwołaniu się do koncepcji utopijnych sformułowanych w przeszłości oraz ich znaczeniu w świecie współczesnym. Drugi punkt (3.) zawiera autorską propozycję zestawienia cech programu utopijnego, tj. przedsięwzięcia obejmującego niestabilne grono interesariuszy i skierowanego na realizację dość abstrakcyjnie sformułowanego celu przy wykorzystaniu różnorodnych środków. W trzecim punkcie (4.) w przedstawiony jest zarys polityki klimatycznej oraz opis systemów energetycznych. Kolejny punkt (5.) zawiera autorski opis koncepcji elektromobilności. Ostatni punkt (6.) poświęcony jest opisowi procesu kształtowania wzorca konsumpcji indywidualnej i zbiorowej w odniesieniu do systemu obsługi mobilności. Opisana jest rola administracji publicznej, która w krajach o zupełnie odmiennym porządku prawnym, podpo-

<sup>2</sup> *E-mobilność: wizje i scenariusze rozwoju*, red. naukowa: J. Gajewski, W. Paprocki i J. Pieriegud, *Centrum Myśli Strategicznych*, Sopot 2017; *Mobilność w aglomeracjach przyszłości*, red. naukowa: J. Gajewski, W. Paprocki i J. Pieriegud, *Centrum Myśli Strategicznych*, Sopot 2018 oraz *Elektromobilność w Polsce na tle tendencji europejskich i globalnych*, red. naukowa: J. Gajewski, W. Paprocki i J. Pieriegud, CeDeWu i Centrum Myśli Strategicznych, Sopot 2019.

<sup>3</sup> E. Sońta-Drażczkowska, *Zarządzanie programem projektów. /W:/* red. naukowa: M. Trocki, E. Sońta-Drażczkowska, *Strategiczne zarządzanie projektami*, Deloitte, Warszawa 2009. s. 110.

rządkowanym konkurencyjnym koncepcjom organizacji życia publicznego, np. w Norwegii i w Chińskiej Republice Ludowej, może dążyć do realizacji takiego samego celu podejmując realizację programu utopijnego. W zakończeniu znajduje się podsumowanie przedstawionych rozważań.

Treść opracowania została przygotowana przy wykorzystaniu metody analizy literatury *state-of-art*, analizy danych statystycznych oraz treści raportów eksperckich. Podstawowe znaczenie miała analiza logiczna prowadzona zgodnie z metodą dedukcji. Przedmiot badania ulegał konsekwentnemu rozszerzeniu o nowe wątki rozważań teoretycznych oraz analizy funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego w skali globalnej z uwzględnieniem regionalnego zróżnicowania.

## 2. Utopia w minionych wiekach i w świecie współczesnym

Dzieła przedstawiające wizje o utopijnym charakterze są dobrze znane z historii i zostały w nich zawarte myśli, które od wielu stuleci nie przestają nurtować człowieka<sup>4</sup>. Najbardziej znanymi autorami teorii utopijnych byli m.in. Anglik Tomasz Morus (*Utopia*, 1516), kalabryjski mnich Tomasz Campanella (*Miasto Słońca*, 1602), a w XVIII wieku trzech autorów zaliczanych do nurtu radykalizmu politycznego: Mikołaj de Condorcet (*Szkic obrazu postępu ducha ludzkiego poprzez dzieje*, 1795), Emanuel Józef Sieyès (*Czym jest stan trzeci*, 1789) oraz Jan Paweł Marat (*Konstytucja, czyli Projekt deklaracji praw człowieka i obywatela*, 1789)<sup>5</sup>.

Odmienne traktowane są dzieła literackie, które stworzyli przedstawiciele „*science fiction*”. Herbert Grzegorz Wells był prekursorem tego gatunku. Jego dzieło (*Wojna światów*, 1898) należy do kanonu literatury, w której przedstawiana jest wizja świata wykorzystującego futurystyczne rozwiązania techniczne, ale funkcjonującego według reguł nie uzyskujących akceptacji w rzeczywistości.

Rozważania dotyczące „projektu utopijnego” we współczesnym świecie wykraczają poza główny nurt badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Powrót do utopii jest uzasadniony szczególną okolicznością. Na świecie upowszechniana jest koncepcja, że człowiek na tyle dobrze rozpoznał funkcjonowanie klimatu na Ziemi, że potrafi przygotować i wdrożyć projekt, którego realizacja zapewni osiągnięcie wytyczonego celu, tj. powstrzymanie zmian klimatycznych<sup>6</sup>.

Przedsięwzięcia, którym przypisuje się radykalny charakter, współcześnie zasługują na uznanie ich za „projekty utopijne”<sup>7</sup>. Są przedstawiane w pierwszej

<sup>4</sup> R.D. Precht, *Jäger, Hirten, Kritiker. Eine Utopie für die digitale Gesellschaft*, Goldmann Verlag, Monachium 2018, s. 19.

<sup>5</sup> W.P. Wołgin, *Szkice o zachodnioeuropejskim socjalizmie utopijnym*, PIW, Warszawa 1989, s. 23.

<sup>6</sup> Y. N. Harari, *21 lekcji na XXI wiek*, Wydawnictwo Literackie, 2018, s. 161.

<sup>7</sup> *The Real Utopias Projects*, <https://www.ssc.wisc.edu/~wright/RealUtopias.htm>, [27.06.2019].

kolejności z tym zamiarem, aby pozyskać dla nich poparcie społeczne. Ma być ono stymulowane poczuciem strachu, które jest świadomie wywołane i podsycane w szerokich gremiach społecznych niezdolnych do samodzielnego krytycznego oceniania przedstawianych zagrożeń<sup>8</sup>. Licytacja między konkurującymi między sobą projektodawcami sprzyja podkreśleniu atrakcyjności wytyczonego celu oraz wysokiego poziomu radykalności wstępnie sformułowanych scenariuszy realizacji tych projektów<sup>9</sup>. W niniejszym opracowaniu podjęta jest próba przedstawienia podstawowych cech przedsięwzięcia, które ma jasno sformułowany cel, a do współdziałania zadeklarowały się różnorodne podmioty, spośród których *gros* może być traktowane jako odpowiedzialni kreatorzy i uczestnicy życia społeczno-gospodarczego w skali globalnej. *De facto* najważniejsi interesariusze, czyli urzędujący przywódcy państw odgrywających dominującą rolę na arenie międzynarodowej, nie angażują się w realizację podjętego projektu, gdyż prowadząc oportunistyczną grę nie widzą zasadności do podporządkowania swojej polityki wieloletniemu planowi o radykalnym charakterze. Taką postawę potwierdza m.in. bardzo skromny dorobek szczytu G-20 obradującego w końcu czerwca 2019 roku w Osace. Rządowi japońskiemu, występującemu w roli gospodarza, przed spotkaniem zarzucana była postawa tuszowania istniejących zagrożeń klimatycznych (*Greenwashing*)<sup>10</sup>. W kompromisowym porozumieniu końcowym uwzględnione zostało odrębne stanowisko USA w stosunku do stanowiska pozostałych uczestników szczytu, gdyż prezydent USA niezmiennie reprezentuje pogląd, iż realizacja działań zdefiniowanych w Porozumieniu Paryskim z 2015 roku prowadziłyby do „negatywnych skutków dla amerykańskich pracobiorców oraz podatników”<sup>11</sup>. Wynika to m.in. ze słabości dostępnych technologii odnawialnych źródeł energii (OZE) i konieczności kontynuowania wykorzystywania paliw pochodzenia organicznego<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> H. Martenstein, *Die Angst spielt mit im deutschen Panikorchester*, Tagesspiegel 16.06.2019, [www.tagesspiegel.de](http://www.tagesspiegel.de), [16.06.2019].

<sup>9</sup> Zarówno przed wyborami do Parlamentu Europejskiego, które odbyły się w maju 2019 roku, jak i w kolejnych miesiącach, w Europie promowanych było wiele programów realizacji polityki klimatycznej. Rywalizację między partiami politycznymi zdominowaną przez kwestie propagandowe, a nie programowe, dobrze ilustrowały kolejne propozycje zgłaszane przez partie w Niemczech. Relatywnie małe znaczenie w tych programach przypisywane jest konsekwencjom gospodarczym wprowadzania różnorodnych regulacji. Zob. D. Delhaes, *Dienstwagen und Kohleautstieg: Plötzlich wollen alle Parteien das Klima retten*, Handelsblatt, 27.06.2019, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [27.06.19].

<sup>10</sup> M. Kölling, *Klimasünder eröffnet den G-20-Gipfel*, Handelsblatt 28.06.2019, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [28.06.2019].

<sup>11</sup> *G20-Staaten einigen sich in gemeinsamer Abschlusserklärung auf Klima-Kompromiss*, Handelsblatt 29.06.2019, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [29.06.2019].

<sup>12</sup> *Trump on climate change: "I'm not looking to put companies out of business"*, CNN 29.06.2019, <https://edition.cnn.com/politics/live-news/g20-june-2019-intl-hnk/index.html>, [29.06.2019].

### 3. Cechy programu utopijnego

Program utopijny może zostać opisany dzięki zdefiniowaniu jego charakterystycznych cech. Ich zestawienie znajduje się w tabeli 1.

Tabela 1: Cechy charakterystyczne programu utopijnego

Cecha	Opis	Komentarz
Brak ciągłości egzystencji podmiotu odpowiedzialnego za program	Program utopijny jest proponowany i następnie podejmowany do realizacji przez zespół podmiotów (np. rządów poszczególnych krajów), z których nieznaną liczbą będzie funkcjonować tak długo ile wynosi harmonogram realizacji programu; kolejne rządy mogą identyfikować się z odmiennymi programami	Rządy poszczególnych krajów formułują swoje programy pod wpływem woli suwerena i w przypadku zmiany preferencji społecznych te same lub zmienione co do swojego składu rządy mogą zaniechać realizację podjętych programów, a tym samym wycofać się z realizacji podjętych przedsięwzięć o charakterze operacyjnym
Świadome pozostawienie poza gronem uczestników programu niezbędnych lub wytypowanych partnerów	Polityka klimatyczna dotyczy całego globu, co powoduje, że może przynieść efekty jedynie w przypadku skoordynowanego działania przez całą społeczność; w okresie przejściowym pod hasłem tej polityki może być prowadzona inna polityka (strategiczna, sektorowa) z udziałem ograniczonego grona partnerów	W obliczu braku gotowości wszystkich partnerów, część z nich może podejmować program; istnieje możliwość, że nie zmieniając formalnie deklarowanego celu programu grupa zaangażowana w jego prowadzenie <i>de facto</i> zamierza realizować inny cel – może nim być chęć uzyskania przewagi technologicznej na rynku globalnym
Brak sankcji za odstąpienie od programu	Porozumienia międzynarodowe nie mogą skutecznie zapewnić konsekwentnego realizowania programu, gdyż suwerenni partnerzy (poszczególne państwa) dysponują swobodą podejmowania decyzji o przystąpieniu, realizacji i ewentualnym odstąpieniu do projektu	Przykładem takiego zachowania jest bezkarne odstąpienie przez prezydenta USA D. Trumpa od Porozumienia Paryskiego z grudnia 2015 roku
Woluntarystycznie wytyczony horyzont czasowy programu	Autorzy projektu uświadamiając sobie własny brak kompetencji do określenia procesu realizacji programu definiują jego horyzont czasowy w tak odległej perspektywie, w której nikt nie będzie mógł ich rozliczyć z osiągniętych lub nieosiągniętych efektów	Przykład stanowi propozycja podjęcia programu realizacji polityki klimatycznej przez kraje członkowskie UE z terminem osiągnięcia wytyczonego celu w 2050 roku; część krajów członkowskich, w tym Polska, kontestują takie propozycje, uznając proponowane tempo zmian jako zbyt forsowne
Niestabilność merytoryczna programu	Długi horyzont czasowy programu powoduje, że jego inicjatorzy nie mogą (nie potrafią) precyzyjnie określić jego zawartości merytorycznej – w konsekwencji trzeba przewidywać istotne korekty programu w kolejnych fazach jego realizacji, gdy powstanie możliwość oceny efektów przejściowych po zakończeniu każdej z poprzednich faz	W praktyce mogą być obserwowane nieprawidłowe zachowania podmiotów uczestniczących w programie – za jedno z nich można uznać arbitralne wyznaczanie przez regulatora preferowanych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, np. wyznaczanie limitów produkcji samochodów elektrycznych BEV, wyznaczanie limitów udziału autobusów BEV we flocie przewoźników publicznych

Cecha	Opis	Komentarz
Brak budżetu programu	Ograniczoność zawartości merytorycznej programu jest przyczyną braku możliwości przygotowania jego budżetu zarówno po stronie nakładów (brak odpowiednio rozwiniętej wiedzy o zakresie i terminie realizacji poszczególnych zadań objętych programem) jak i po stronie efektów (dostęp jedynie do hipotetycznych rachunków potencjalnych strat wywoływanych niepożądanymi zjawiskami pogodowymi, np. huraganami, suszami i powodzią, które mogą wystąpić w przypadku zaniechania programu)	Uczestnicy projektu mogą intuicyjnie wycenić niezbędne nakłady oraz efekty; w programie realizowanym w związku z prowadzeniem polityki klimatycznej główną pozycją w ocenie efektów są szacowane potencjalne wartości strat, których będzie można uniknąć w przypadku zrealizowania celu tej polityki; alternatywą jest rachunek efektów uzyskanych w wyniku osiągnięcia przewagi technologicznej przez niektóre podmioty społeczności globalnej
Brak sformalizowanej procedury korygowania programu utopijnego	Inicjatorom i autorom polityki klimatycznej stawiany jest zarzut, że kreują strach wśród szerokich grup społecznych aby móc kreować akceptację dla działania elit polityczno-urzędniczych oraz niektórych uczestników rynku upatrujących swej szansy na sukces przy wykorzystaniu mechanizmu nadmiernej skłonności do ryzyka ( <i>moral hazard</i> )	Rządy państw, które korzystają z prawa do występowania w roli regulatora systemu społeczno-gospodarczego (w tym rynku), w programie utopijnym stają się podmiotami bezpośrednio zainteresowanymi przebiegiem tego programu, gdyż są jego współuczestnikami – w takiej sytuacji nie ma instancji kontrolującej, która definiuje kryteria oceny przebiegu kolejnych faz realizacji programu i po przeprowadzeniu oceny formułuje wnioski o niezbędnej jego korekcie

Źródło: opracowanie własne

#### 4. Polityka klimatyczna i systemy energetyczne

Podstawowym czynnikiem, który stymuluje prace nad projektem elektromobilności, jest tocząca się od wielu lat na forum światowym dyskusja poświęcona zagadnieniu zmian klimatycznych i ich konsekwencji dla całej cywilizacji ludzkiej. Ważnym etapem procesu była Konferencja Klimatyczna w Paryżu (COP 21) w grudniu 2015 roku. Jej uczestnicy zawarli Porozumienie Paryskie<sup>13</sup>. Powstał dokument, który definiuje cel „powstrzymania wzrostu temperatury ponad 2°C w stosunku do temperatury z epoki przedindustrialnej”<sup>14</sup>. Realizacji celu ma służyć upowszechnienie idei skorygowania działalności człowieka w skali całej planety i wdrożenie odpowiednich zachowań człowieka w działalności gospodarczej i pozagospodarczej, w tym doprowadzenie do zmiany wzorca konsumpcji. Dodatkowe znaczenie ma nasilające się społeczne przekonanie, że człowiek korzystając w coraz większej ilości z wyczerpywalnych zasobów pierwotnych nośników

<sup>13</sup> Paris Agreement, UN, 2015, [https://unfccc.int/sites/default/files/english\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf), [22.06.2019].

<sup>14</sup> Ibidem, art. 2, pkt. 1 (a).

energii elektrycznej pochodzenia organicznego w istotnej mierze przyczynił się do tempa i kierunku zmian klimatycznych obserwowanych w minionych dwóch stuleciach.

Poniższe rozważania nie koncentrują się na zagadnieniu, czy istnieje związek między masowym zużyciem paliw pochodzenia organicznego i emisją gazów cieplarnianych a wzrostem ryzyka występowania niepożądanych zjawisk pogodowych o gwałtownym charakterze i zwielokrotnianiem się tych zjawisk. Raport z analizy grupy naukowców przedłożony 24.08.1982 roku zarządowi koncernu naftowego Exxon jednoznacznie wskazywał na wzrost tego ryzyka<sup>15</sup>. W kolejnych latach w wielu opracowaniach potwierdzono słuszność tych wniosków. Spotykane są jednak skrajnie odmienne wypowiedzi, które stawiają w wątpliwość istnienie takiego związku. Spektakularny charakter miało stwierdzenie prezydenta USA D. Trumpa, które znajduje uznanie w wielu kręgach społecznych na całym świecie, że teoria dotycząca zmian klimatycznych jest największym oszustwem (*the greatest hoax*)<sup>16</sup>.

Pod koniec drugiej dekady XXI wieku podstawowe znaczenie mają rozważania, czy program elektromobilności służy realizacji scenariusza *win-win*, czy też jedynie ogranicza się do realizacji scenariusza *trade-off*<sup>17</sup>. W Polsce – co staje się ewenementem na skalę światową – władze publiczne prezentują przekonanie, że w najbliższych latach dominujące – gdyż jest to nadal ekonomicznie najbardziej racjonalne – będzie użytkowanie paliw pochodzenia organicznego<sup>18</sup>. W scenariuszu *trade-off* upowszechnianie elektromobilności w transporcie drogowym, a ewentualnie także w transporcie wodnym i lotniczym, spowoduje, że środki transportu będą emitować mniej zanieczyszczeń w miejscu ich użytkowania, w tym przede wszystkim podczas ruchu miejskiego. Będzie się to odbywać przy zwiększonej emisji w miejscu produkcji energii elektrycznej przy wykorzystaniu węgla kamiennego i brunatnego, produktów ropy naftowej lub gazu ziemnego tradycyjnego i z łupków. W tym scenariuszu nie będzie zatem redukcji emisji gazów cieplarnianych, a jedynie zmiana lokalizacji jej występowania. Jeśli zmiany klimatyczne zależą od globalnej ilości emitowanych gazów cieplarnianych, to w tym scenariuszu *trade-off* w ogóle nie dojdzie do zahamowania niepożądanych zmian klimatycznych na całej planecie.

<sup>15</sup> E. Otto, *Wütendes Wetter. Auf der Suche nach den Schuldigen für Hitzewellen, Hochwasser und Stürme*, Ullstein Buchverlage, Berlin 2019, s. 44.

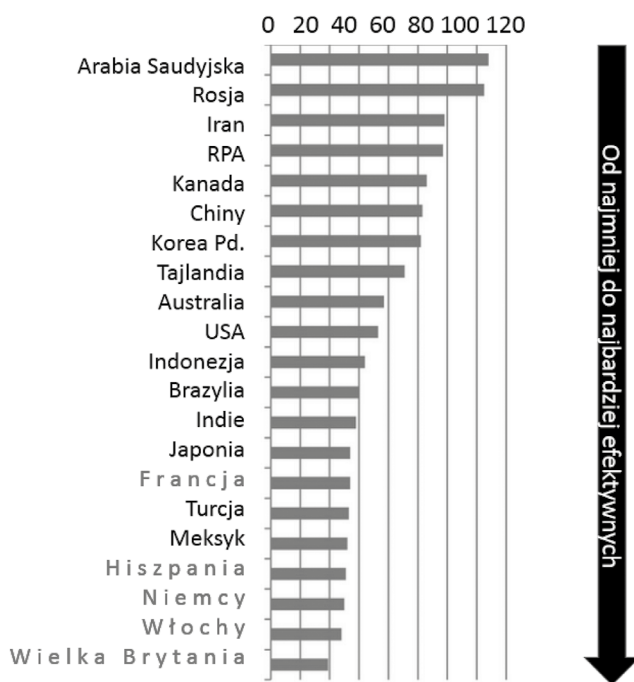
<sup>16</sup> T. Roberts, *One year since Trump's withdrawal from the Paris climate agreement*, Brookings, 1.06.2018, [www.brookings.edu](http://www.brookings.edu), [19.04.2019].

<sup>17</sup> *Climate Change Mitigation and Poverty Reduction (CliMiP) – Trade-Offs or Win-Win Situations?* <https://www.giga-hamburg.de/de/projekt/climate-change-mitigation-and-poverty-reduction-c-limip---trade-offs-or-win-win-situations>, [5.04.2017].

<sup>18</sup> *USA odchodzą od węgla, choć Trump mówi coś innego. A Polska węglem stoi*, Portal Technologiczny 28.06.2019, [www.portaltechnologiczny.pl](http://www.portaltechnologiczny.pl), [29.06.2019].



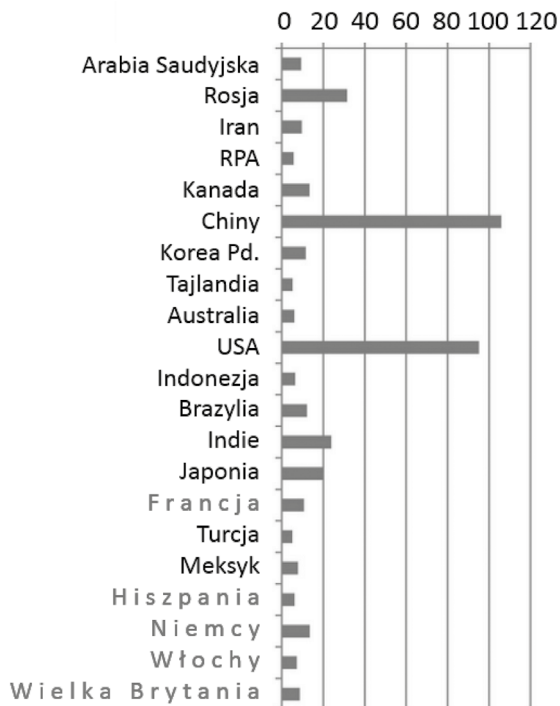
Analizując zmiany w systemach elektroenergetycznych należy uwzględnić fakt, że w krajach Europy Zachodniej już na przełomie XX i XXI wieku osiągnięto bardzo wysoką efektywność wykorzystywania pierwotnych nośników energii, co ilustruje zestawienie na rys. 1. Nastąpiły zmiany strukturalne w gospodarce związane z ograniczaniem działalności energochłonnych gałęzi przemysłu, a w całej gospodarce zostały wdrożone technologie energooszczędne. Dodatkowo znaczenie miał proces *off-shoring*'u, który polegał na przenoszeniu części produkcji z krajów Europy Zachodniej do innych regionów świata, w tym do Chin i innych krajów azjatyckich. Oceniając efektywność wykorzystania nośników energii trzeba uwzględnić fakt, że w transporcie, w tym w szczególności w transporcie drogowym, rozwiązania energetyczne stosowane w Europie Zachodniej nie są efektywniejsze niż rozwiązania stosowane w innych regionach świata i właśnie transport drogowy wraz z motoryzacją indywidualną stanowią potencjalny obszar działalności człowieka, w którym można uzyskać redukcję emisji gazów cieplarnianych.



Rysunek 1: Efektywność zużycia pierwotnych nośników energii w 20 gospodarkach światowych o największym zużyciu energii w 2015 roku [Btu/USD PKB]

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Betz, S. Scholvin, *Fossile Energie bleibt dominant in Asien*, GIGA Focus, Asien, Nummer 04, August 2016, <https://www.giga-hamburg.de/de/publikation/fossile-energie-bleibt-dominant-in-asien>, [23.06.2019].

Przy ocenie skutków korzystania z paliw pochodzenia organicznego trzeba uwzględnić przede wszystkim wielkość tego zużycia zarejestrowaną w jednostkach naturalnych, tj. Btu (*British Thermal Unit*). Te wartości są podane na wykresie obejmującym TOP 20 krajów o największym zużyciu energii w 2015 roku.



Rysunek 2: Wielkość zużycia pierwotnych nośników energii przez TOP 20 gospodarek światowych w 2015 roku [bld Btu]

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Betz, S. Scholvin, *Fossile...*, op. cit.

Z danych przedstawionych na rys. 2 wynika, że względna poprawa efektywności wykorzystania nośników energii w krajach Europy Zachodniej nie przyniesie istotnych zmian w sytuacji panującej na całym globie, gdyż te kraje zużywają relatywnie małą część energii wykorzystywanej w światowym przemyśle, transporcie, gospodarce komunalnej oraz w rolnictwie. Największe znaczenie będą mieć zmiany w Chinach i USA, a także w Rosji i Indiach.

## 5. Koncepcja elektromobilności

Program elektromobilności jest rozpatrywany jako potencjalny centralny element w systemach obsługi mobilności w epoce transformacji cyfrowej. Władze publiczne występujące w roli regulatora rynku zapowiadają, że różnorodne działa-

nia prowadzące do zmian społeczno-gospodarczych zostaną podporządkowane celowi polityki klimatycznej. Schemat ideowy odzwierciedlający wzajemne powiązania różnych działań w programie elektromobilności został przedstawiony na rys. 3.

Innowację wywrotową (*disruptive innovation*) wprowadził w pierwszej dekadzie XXI wieku południowoafrykański przedsiębiorca Elon Musk, który w USA zaangażował się w produkcję samochodu osobowego z napędem elektrycznym zasilanym z baterii (*battery electric vehicle* – BEV) przejmując założoną w 2003 roku spółkę Tesla Motors. Dla E. Muska podstawowe znaczenie miało wprowadzenie do eksploatacji pojazdu autonomicznego (*autonomous vehicle*), a wybór rodzaju napędu w takim pojeździe był podporządkowany generalnej wizji innowacyjnego rozwiązania. Wyzwania polityki klimatycznej były już wówczas dostrzegane, ale nie stanowiły podstawowego celu uzyskania przewagi w przemyśle motoryzacyjnym, który został wytyczony przez E. Muska. Najważniejsze znaczenie przypisywano doprowadzeniu do takiego rozwoju techniki, przy którym możliwe byłoby przekazanie systemowi (robotowi) prawa do decydowania o ruchu pojazdu. Ten stan miało zapewnić opanowanie technologii *Cognitive Navigation*<sup>19</sup>. Po upływie ponad 15 lat od zaangażowania się E. Muska w spółkę Tesla, widać wyraźnie, że entuzjazm związany z wdrażaniem technologii sztucznej inteligencji do przemysłu motoryzacyjnego był przedwczesny i mało uzasadniony. Amerykańskie, chińskie, a także europejskie ośrodki naukowe nie doprowadziły jeszcze do takiej dojrzałości tych rozwiązań, aby mogły zostać zastosowane w przemyśle i transporcie, a w konsekwencji doprowadzić do sukcesu komercyjnego o istotnym znaczeniu ekonomicznym dla całej gospodarki<sup>20</sup>. Dodatkowo w coraz większym zakresie uwzględniana jest podatność już wyprodukowanych robotów, w tym pojazdów autonomicznych spełniających kryteria poziomu L5 automatyzacji<sup>21</sup> ich funkcjonowania, na wykazywanie nieprawidłowego funkcjonowania wywołanego przez niepożądane działanie człowieka, np. hackerów<sup>22</sup>. W ocenie ekspertów, m.in. Erica Brynjolfssona, duńskiego profesora z MIT Sloan School of Management, oczekiwania dotyczące upowszechnienia osiągnięć technologii cyfrowych formułowane jeszcze kilka lat temu<sup>23</sup>, stały się przedwczesne, być może nawet o kilka dekad<sup>24</sup>.

<sup>19</sup> M. Wang, *A Cognitive Navigation Approach for Autonomous Vehicles*, praca doktorska, Freie Universität Berlin, Berlin 2012, s. 5.

<sup>20</sup> R. Rojas, D. Göhring, *Autonomous Vehicles at Freie Universität Berlin*, Berlin 2019, s. 16.

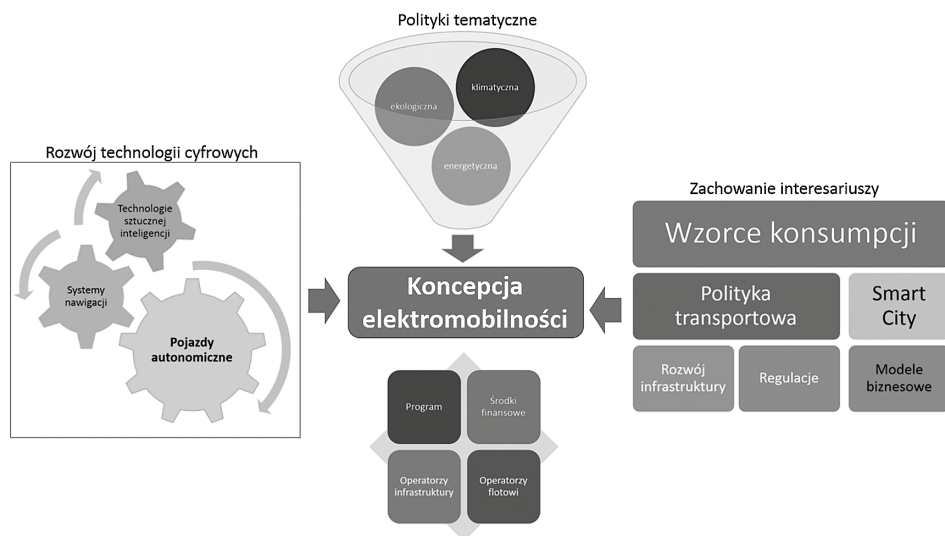
<sup>21</sup> B. Gruzca, *Wizje i scenariusze rozwoju autonomicznych systemów transportowych. /W:/ E-mobilność...*, op. cit., s. 71.

<sup>22</sup> S. Beschon, *Tesla-Autopilot auf Abwegen*, Neue Zürcher Zeitung 28.06.2019, [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch), [29.06.2019].

<sup>23</sup> E. Brynjolfsson, A. McAfee, *Wyścig z maszynami: jak rewolucja cyfrowa napędza innowacje, zwiększa wydajność i w nieodwracalny sposób zmienia rynek pracy?*, Kurhaus, Warszawa 2015, s. 71.

<sup>24</sup> S.G. Benzell, E. Brynjolfsson, *Digital Abundance and Scarce Genius: Implications for Wages, Interest Rates, and Growth*, MIT, Harvard, January 2019, s. 31.

Na początku drugiej dekady XXI wieku przewidywano, że ruch samochodów będzie się odbywać bez zaangażowania kierowców, a w nowych systemach mobilności możliwe będzie zastąpienie tradycyjnych pojazdów z napędem motorowym (*internal combustion engine* – ICE) samochodami z napędem elektrycznym. Pod koniec tej dekady dostrzega się, że tak radykalnych zmian nie uda się zrealizować drogą ewolucji, którą wymuszałyby mechanizmy rynkowe oddziałujące na producentów, korzystających ze swobody gospodarczej oraz na konsumentów, kierujących się swoimi indywidualnymi preferencjami.



Rysunek 3: Zakres działań oraz ich wzajemne powiązania w koncepcji elektromobilności

Źródło: opracowanie własne.

## 6. Kształtowanie wzorca konsumpcji w ramach programu utopijnego

Idee utopii społecznych formułowane w minionych wiekach przewidywały zmianę postaw ludzkich w wyniku podnoszenia świadomości społecznej. Gdy po Rewolucji Październikowej idee socjalizmu zaczęto wdrażać w Rosji w formie dyktatury proletariatu, można było zauważyć, że zarówno zachodnio-europejscy twórcy programów reformistycznych, np. Sidney Webb, przedstawiciel Towarzystwa Fabiańskiego, jak i teoretycy oraz liderzy ruchu bolszewickiego, uznawali wiodącą rolę administracji państwowej w procesie realizacji radykalnych zmian w systemie społeczno-gospodarczym<sup>25</sup>. Podobną rolę administracji w kształ-

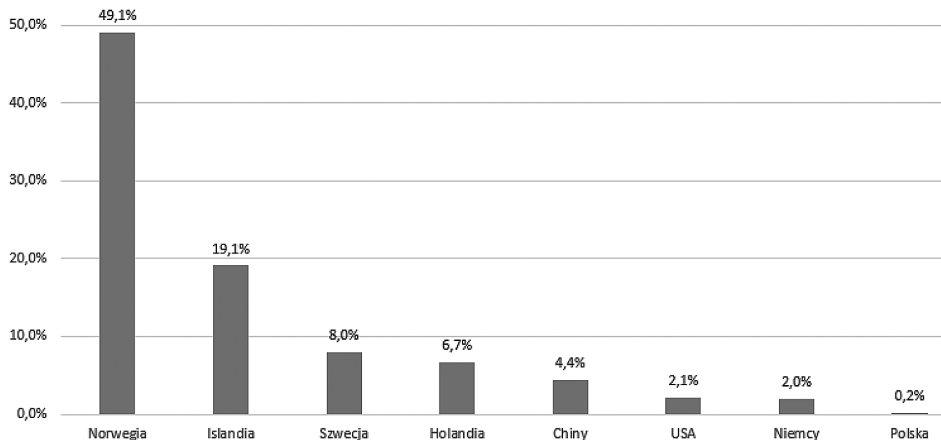
<sup>25</sup> P. Beilharz, *Labour's utopias. Bolzhevism, Fabianism, Social Democracy*, Routledge, Londyn – Nowy Jork, 1992, s. 61.

towaniu wzorca konsumpcji przewidują twórcy i realizatorzy polityki klimatycznej w XXI wieku. Politycy „wiedzą lepiej”, a urzędnicy „zrobią to lepiej”, gdyż potrafią odróżnić „co jest czarne, a co jest białe” i podejmować śmiało decyzje. Jest im obca postawa sceptycznego obserwowania otoczenia przez badacza, który ciągle docieka, jaki jest świat, cały czas wątpiąc, czy poznał prawdę<sup>26</sup>. Władza publiczna w krajach o drastycznie odmiennych cechach porządku publicznego jest tak samo zdolna do sformułowania i wdrażania m.in. programu upowszechniania pojazdów BEV oraz PHEV<sup>27</sup> oraz budowy sieci stacji ładowania pojazdów, choć uczestnicy rynku nie ujawniają w tym względzie jednoznacznych preferencji. Kierując się odmiennymi przesłankami pomysłodawcy i realizatorzy programu zgodnie i w pełni świadomie godzą się, że będzie on wdrażany w daleko idącym oderwaniu od realiów rynkowych, gdyż decyzje producentów i konsumentów indywidualnych (w odniesieniu do samochodów osobowych) oraz konsumentów zbiorowych (np. samorządów w odniesieniu do autobusów) poddawane zostaną silnej deformacji na skutek stosowania przez administrację publiczną bardzo skutecznych bodźców finansowych. O tym, jak aberracyjna może to być polityka świadczą dane przedstawione na rys. 4 i rys. 5. Norwegowie, którzy otrzymują relatywnie wysokie płace (w odniesieniu do płac w innych krajach europejskich), kupując samochód elektryczny otrzymują subwencję o wartości kilkudziesięciu tysięcy euro. Jednocześnie zagraniczni producenci (w Norwegii w ogóle nie ma przemysłu motoryzacyjnego) drogich samochodów elektrycznych, w tym głównie amerykańska Tesla, otrzymują wielomilionowe preferencje gospodarcze (np. zwolnienia z opłat celnych, podatku VAT itd.) z tytułu lokowania swoich wyrobów na tych rynkach. Z danych na rys. 5 wynika, że liderami przemysłu motoryzacyjnego w zakresie produkcji pojazdów z napędem elektrycznym są Japonia i coraz bardziej zaawansowane technologicznie Chiny. Poza wymienioną Norwegią popyt osiąga coraz wyższy poziom także w Chinach, a oba te kraje mają administrację publiczną bardzo zaangażowaną w promowanie elektromobilności. W pozostałych krajach uwzględnionych w tej analizie popyt rośnie w wolnym tempie, a w Japonii pozostaje stabilny mimo najbardziej zaawansowanej oferty producentów na tym krajowym rynku.

Program europejski oraz jego implementacje o charakterze krajowym mają służyć realizacji bardzo wąskiego celu, jakim jest promowanie sprzedaży samochodów elektrycznych i autobusów. Bardzo szybkie upowszechnianie autobusów elektrycznych, które w Europie mają wyprzeć z eksploatacji w komunikacji aglomeracyjnej autobusy z silnikami wysokoprężnymi, ilustrują dane dotyczące prognozy do 2030 roku przedstawione na rys. 6.

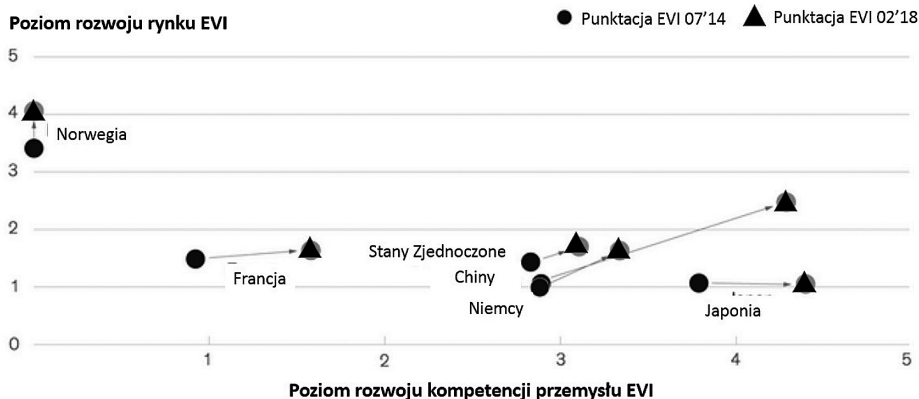
<sup>26</sup> A. Kołos, *Sceptycyzm w literaturze polskiego baroku* (praca doktorska), UAM, Poznań 2015, s. 12.

<sup>27</sup> *Plug-in hybrid electric vehicle*, czyli pojazd wyposażony w silnik spalinowy oraz silnik elektryczny oraz baterie, które mogą być ładowane z sieci elektroenergetycznej 230/400 V.



Rysunek 4: Udział samochodów elektrycznych w wolumenie sprzedaży wszystkich samochodów osobowych na wybranych rynkach krajowych na świecie w 2018 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Steingart, *Die E-Mobilität in Deutschland*, www.gaborsteingart.com, [1.04.2019] i *Dopłaty do zakupu samochodu elektrycznego dostały zielone światło*, www.wysokienapiecie.pl, [28.06.2019].



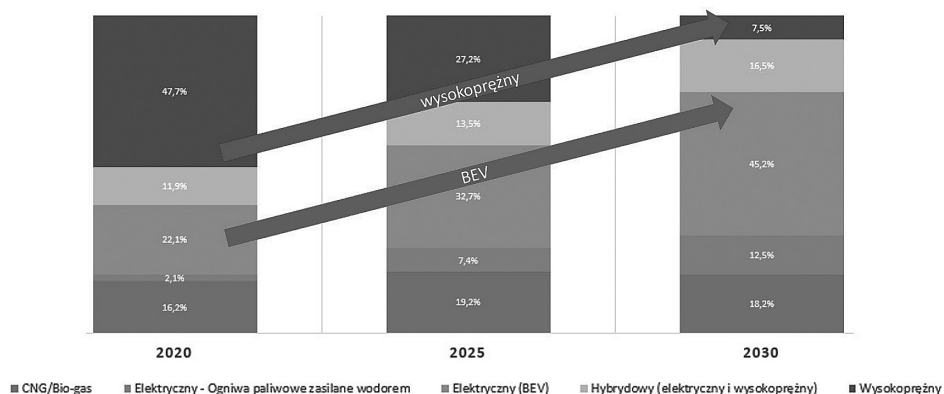
Rysunek 5: Zmiany w wybranych krajach na świecie dotyczące postępu w rozwoju techniki produkowania samochodów elektrycznych oraz wzrostu zainteresowania użytkowników tymi samochodami – porównanie dla lipca 2014 oraz lutego 2018 r.

Współczynniki *Electric Vehicle Index* (EVI) mają wartość od 0 do 5

Badanie poziomu rozwoju rynku EVI uwzględnia udział pojazdów elektrycznych w całej flocie pojazdów lekkich oraz wielkość subwencji dla nabywców tych pojazdów oraz poziom rozwoju infrastruktury ładowania.

Badanie rozwoju kompetencji przemysłu uwzględnia udział produkcji lekkich pojazdów elektrycznych, baterii oraz silników elektrycznych do napędów stosowanych w samochodach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Pinner, B. Heid, *The transport sector's radical new dynamics*, McKinsey & Company, „Sustainability Blog” June 2019, [www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/sustainability-blog](http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/sustainability-blog), [30.06.2019].



Rysunek 6: Prognozy udziału w rynku autobusów z napędem alternatywnym oraz z silnikami wysokoprężnymi w Europie w latach 2020–2030

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gis, K. Dziewicka, *Z wodorem czy bez*, „Truck & Van”, 2019, nr 3, s. 21.

Koncentrując się na promowaniu pojazdów drogowych BEV pomijany jest fakt, że w poszczególnych krajach cele polityki klimatycznej mogą być osiągnięte z lepszym skutkiem poza sektorem transportu dzięki alternatywnym działaniom (np. w wyniku zmian w systemach ogrzewania nieruchomości) oraz przy wykorzystaniu mniejszych kwot wydatkowanych ze środków publicznych.

Zachowanie osób aktywnych w życiu społecznych, w tym pełniących funkcje w partiach politycznych, organizacjach samorządowych oraz w NGO's, nie ogranicza się tylko do proponowania określonych rozwiązań, które mają zostać upowszechnione po wprowadzeniu odpowiednich norm prawnych i stać się elementem regulacji administracyjnych. Te osoby dążą także do promowania określonych zachowań, np. zaniechania podróży lotniczych, stosując hasło „latanie jest równie wstydlive, co palenie papierosów” lub podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz powstrzymania zmian klimatycznych polegającego na dobrowolnym finansowaniu określonych przedsięwzięć proekologicznych<sup>28</sup>.

W proces kształtowania wzorca konsumpcji wpisuje się Młodzieżowy Strajk Klimatyczny „Fridays for Future”. Uczniowie oraz studenci angażujący się w ten ruch społeczny zdobyli już rozgłos w wielu krajach, przede wszystkim zachodnioeuropejskich<sup>29</sup>. Nie ma przesłanek jednak aby uznać, że pod koniec drugiej dekady XXI wieku dojdzie do tak głębokich zmian społecznych, jakie zostały wywołane protestem studentów zachodnioeuropejskich, zapoczątkowanym na wiosnę

<sup>28</sup> W. Enz, *Fliegen mit etwas weniger Scham*, Neue Zürcher Zeitung 14.05.2019, [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch), [14.05.2019].

<sup>29</sup> H. Steuer at al., *So blickt die Welt auf Greta Thumberg und Klimastreiks*, Handelsblatt 26.04.2019, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [26.04.2019].

1968 roku w Paryżu. W przededniu wakacji letnich w 2019 roku, kiedy Europę Zachodnią i Centralną objęły rekordowe upały, przedstawiciele środowiska studenckiego nie ukrywają, że cele polityki klimatycznej zasługują na wsparcie, ale nie skłania to wielu z nich do zaniechania podróży lotniczych i innych zachowań konsumenckich, wymagających zużycia dużych ilości pierwotnych nośników energii pochodzenia organicznego. Nie są zatem gotowi do powstrzymania się od zachowań sprzecznych z celami polityki klimatycznej<sup>30</sup>. W Polsce zaangażowanie uczniów i studentów w ruchy proekologiczne i klimatyczne pozostaje nadal na poziomie bardzo niskim, co wyraża się w braku współdziałania liczących się grup w funkcjonowaniu organizacji społecznych. W mediach zdobyła popularność indywidualna akcja 13-letniej uczennicy z Grodziska Mazowieckiego, która, wzorując się na akcji Greta Thunberg przed szwedzkim parlamentem w 2018 roku, przed Sejmem ogłosiła „Wakacyjny Strajk Klimatyczny”<sup>31</sup>. Wydaje się, że Polsce – odmiennie niż w niektórych krajach Europy Zachodniej, ale podobnie jak w innych krajach Europy Centralnej – polityka klimatyczna nie stanowi zagadnienia, które przyciąga uwagę opinii publicznej na dużą skalę. Mając tego świadomość politycy, urzędnicy i osoby piastujące funkcje publiczne wykazują dużą rezerwę w stosunku do projektu elektromobilności, nawet jeśli okazjonalnie wyrażają progresywne poglądy. Z tego powodu w Polsce należy się liczyć z opóźnieniem w stosunku do niektórych krajów Europy Zachodniej we wprowadzaniu administracyjnych regulacji, które prowadziłyby do istotnego przekształcania wzorca konsumpcji.

## 7. Zakończenie

Cechą podstawową procesu realizacji programów utopijnych jest bardzo duże znaczenie aktywności administracji państwowej. Walkę klas w bolszewickim Związku Radzieckim realizował aparat państwowy. Promocję, której skutki są widoczne, w odniesieniu do realizacji programu elektromobilności jako elementu polityki klimatycznej prowadzi administracja w Norwegii oraz w Chińskiej Republice Ludowej. W tych całkowicie odmiennych od siebie krajach i funkcjonujących w nich społeczeństwach stosowane są różne narzędzia, które są skuteczne. W wielu innych krajach zastosowanie tego rodzaju narzędzi oddziaływania na zachowania producentów i konsumentów jest bardzo ograniczone lub w ogóle nie występuje. W takiej sytuacji zmiany w systemach obsługi mobilności zachodzą bardzo powoli lub w ogóle nie występują. Jeśli polityka klimatyczna miałaby być skuteczna przy horyzoncie 2050 roku, to program elektromobilności musiałby być realizowany:

---

<sup>30</sup> S. Müller, *Jugendliche im Spannungsfeld vom Ferienlust und Klimaschutz*, Neue Zürcher Zeitung, [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch), [28.06.2019].

<sup>31</sup> Inga Zasowska – kim jest 13-latka, która prowadzi Wakacyjny Strajk Klimatyczny?, [www.eska.pl/news](http://www.eska.pl/news), [29.06.2019].



- powszechnie i z jednakową skutecznością na całym globie,
- przy wykorzystaniu różnorodnych radykalnych narzędzi regulacyjnych, w tym zakazów użytkowania pojazdów z silnikami spalinowymi oraz subwencji dla użytkowników, którzy nabywają samochody elektryczne.

Trzeba jednak uwzględnić fakt, że w wielu krajach nie ma odpowiedniej presji społecznej i woli politycznej, aby realizować program elektromobilności. Do tego brakuje środków z funduszy publicznych, które są niezbędne, aby zmotywować do radykalnych zmian zarówno producentów, jak i konsumentów. Alternatywnie nie ma woli politycznej, aby dostępne środki finansowe kierować na realizację programu elektromobilności, bowiem preferowane jest finansowanie realizacji innych programów społecznych i gospodarczych.

Uwzględniając cechy, które zostały wymienione jako charakterystyczne dla programu utopijnego, można uznać, że program elektromobilności, który miałby być realizowany w skali globalnej, zasługuje na uznanie go za mało realny. Wydaje się, że wielu środowiskach w różnych regionach świata rozbudzone są nadmierne oczekiwania co do zakresu i tempa zmian w systemach obsługi mobilności na całym świecie oraz co do wpływu takich zmian na realizację celów polityki klimatycznej. Ważną przyczyną takiego stanu jest dominacja emocji nad racjonalnymi argumentami podczas debaty publicznej, której głównym tematem byłoby porównanie scenariusza próby oddziaływania człowieka na przebieg procesu zmian klimatycznych ze scenariuszem próby adoptowania się człowieka do skutków obserwowanego procesu zmian klimatycznych.

## Literatura

1. Beilharz P., *Labour's utopias. Bolzhevism, Fabianism, Social Democracy*, Routledge, Londyn – Nowy Jork, 1992.
2. Benzell S.G., Brynjolfsson E., *Digital Abundance and Scarce Genius: Implications for Wages, Interest Rates, and Growth*, MIT, Harvard, January 2019.
3. Beschon S., *Tesla-Autopilot auf Abwegen*, „Neue Zürcher Zeitung”, [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch), [29.06.2019].
4. Betz J., Scholvin S., *Fossile Energie bleibt dominant in Asien*, GIGA Focus, Asien, Nummer 04, August 2016, <https://www.giga-hamburg.de/de/publikation/fossile-energie-bleibt-dominant-in-asien>, [23.06.2019].
5. Brynjolfsson E., McAfee A., *Wyścig z maszynami: jak rewolucja cyfrowa napędza innowacje, zwiększa wydajność i w nieodwracalny sposób zmienia rynek pracy?*, Kurhaus, Warszawa 2015.
6. *Climate Change Mitigation and Poverty Reduction (CliMiP) – Trade-Offs or Win-Win Situations?*, <https://www.giga-hamburg.de/de/projekt/climate-change-mitigation-and-poverty-reduction-climip---trade-offs-or-win-win-situations>, [5.04.2017].

7. *Conference of the Parties (COP)*, <https://unfccc.int/process/bodies/supreme-bodies/conference-of-the-parties>, [29.06.2019].
8. Delhaes D., *Dienstwagen und Kohleaustieg: Plötzlich wollen alle Parteien das Klima retten*, „Handelsblatt“, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [27.06.19].
9. *Dopłaty do zakupu samochodu elektrycznego dostały zielone światło*, [www.wysokie-napiecie.pl](http://www.wysokie-napiecie.pl), [28.06.2019].
10. *E-mobilność: wizje i scenariusze rozwoju*, red. naukowa: J. Gajewski, W. Paprocki i J. Pieriegud, Centrum Myśli Strategicznych, Sopot 2017.
11. *Elektromobilność w Polsce na tle tendencji europejskich i globalnych*, red. naukowa: J. Gajewski, W. Paprocki i J. Pieriegud, CeDeWu i Centrum Myśli Strategicznych, Sopot 2019.
12. Enz W., *Fliegen mit etwas weniger Scham*, „Neue Zürcher Zeitung“, [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch), [14.05.2019].
13. *G20-Staaten einigen sich in gemeinsamer Abschlusserklärung auf Klima-Kompromiss*, „Handelsblatt“, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [29.06.2019].
14. Gis M., Dziewicka K., *Z wodorem czy bez*, „Truck & Van”, 2019, nr 3.
15. Grucza B., *Wizje i scenariusze rozwoju autonomicznych systemów transportowych. /W:/ E-mobilność: wizje i scenariusze rozwoju*, red. naukowa: J. Gajewski, W. Paprocki i J. Pieriegud, Centrum Myśli Strategicznych, Sopot 2017.
16. Harari Y.N., *21 lekcji na XXI wiek*, Wydawnictwo Literackie, 2018.
17. *Inga Zasowska – kim jest 13-latka, która prowadzi Wakacyjny Strajk Klimatyczny?*, [www.eska.pl/news](http://www.eska.pl/news), [29.06.2019].
18. Kölling M., *Klimasiünder eröffnet den G-20-Gipfel*, „Handelsblatt“, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [28.06.2019].
19. Kołos A., *Sceptycyzm w literaturze polskiego baroku* (praca doktorska), UAM, Poznań 2015.
20. Martenstein H., *Die Angst spielt mit im deutschen Panikorchester*, Tagesspiegel, [www.tagesspiegel.de](http://www.tagesspiegel.de), [16.06.2019].
21. *Mobilność w aglomeracjach przyszłości*, red. naukowa: J. Gajewski, W. Paprocki i J. Pieriegud, Centrum Myśli Strategicznych, Sopot 2018.
22. Müller S., *Jugendliche im Spannungsfeld vom Ferienlust und Klimaschutz*, „Neue Zürcher Zeitung“, [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch), [28.06.2019].
23. Otto F., *Wütendes Wetter. Auf der Suche nach den Schuldigen für Hitzewellen, Hochwasser und Stürme*, Ullstein Buchverlage, Berlin 2019.
24. *Paris Agreement*, UN, 2015, [https://unfccc.int/sites/default/files/english\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf), [22.06.2019].
25. Pinner D., Heid B., *The transport sector's radical new dynamics*, McKinsey & Company, „Sustainability Blog”, June 2019, [www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/sustainability-blog](http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/sustainability-blog), [30.06.2019].
26. Precht R.D., *Jäger, Hirten, Kritiker. Eine Utopie für die digitale Gesellschaft*, Goldmann Verlag, Monachium 2018.
27. Roberts T., *One year since Trump's withdrawal from the Paris climate agreement*, Brookings, [www.brookings.edu](http://www.brookings.edu), [19.04.2019].
28. Rojas R., Göhring D., *Autonomous Vehicles at Freie Universität Berlin*, FU, Berlin 2019.

29. Sońta-Drażczkowska E., *Zarządzanie programem projektów. /W:/ Strategiczne zarządzanie projektami*, red. naukowa: M. Trocki, E. Sońta-Drażczkowska, Deloitte, Warszawa 2009.
30. Steingart G., *Die E-Mobilität in Deutschland*, [www.gaborsteingart.com](http://www.gaborsteingart.com), [1.04.2019].
31. Steuer H. at al., *So blickt die Welt auf Greta Thunberg und Klimastreiks*, „Handelsblatt“ 26.04.2019, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [26.04.2019].
32. *The Real Utopias Projects*, <https://www.ssc.wisc.edu/~wright/RealUtopias.htm>, [27.06.2019].
33. *Trump on climate change: “I’m not looking to put companies out of business”*, CNN, <https://edition.cnn.com/politics/live-news/g20-june-2019-intl-hnk/index.html>, [29.06.2019].
34. *USA odchodzą od węgla, choć Trump mówi coś innego. A Polska węglem stoi*, Portal Technologiczny 28.06.2019, [www.portaltechnologiczny.pl](http://www.portaltechnologiczny.pl), [29.06.2019].
35. Wang M., *A Cognitive Navigation Approach for Autonomous Vehicles*, praca doktorska, Freie Universität Berlin, Berlin 2012.
36. Wołgin W.P., *Szkice o zachodnioeuropejskim socjalizmie utopijnym*, PIW, Warszawa 1989.

## MANAGEMENT OF THE UTOPIAN PROGRAM – CASE ELEKTROMOBILITY

---

### SUMMARY

---

The challenges resulting from climate change are gaining more and more acceptance among the global community. One possible response of society is the continuation of the electromobility program as an element of climate policy. Detailed analysis of the implemented program leads to the conclusion that the proposed amendments in the system of mobility services are of utopian dimension. This results from the abstract formula of the program’s objectives and labile attitude of numerous contributors who understand the essence of the program differently and, consequently, make use of different solutions. The utopian character of the program arises from its dependency on politicians and subordinated public administration, as well as from the inclination to promote solutions which are not widely welcomed by sovereign producers and consumers active on the market.

---

**Janusz Nesterak**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Paulina Gąsiorek**

Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# IMPLEMENTACJA ROBOTIC PROCESS AUTOMATION W PRZEDSIĘBIORSTWIE\*

## STRESZCZENIE

Doświadczenia przedsiębiorstw zagranicznych działających na międzynarodowych rynkach wskazują, iż proces monitorowania i usprawniania procesów powinien być ciągły. Nieustanna rewizja modelu procesu biznesowego wymaga od zespołów, które prowadzą takie działania odpowiednich kompetencji i narzędzi. Na szczególną uwagę zasługuje zwłaszcza automatyzacja i robotyzacja procesów biznesowych. Celem opracowania jest przedstawienie sposobu wdrożenia Zrobotyzowanej Automatyzacji Procesów (ang. Robotic Process Automation – RPA) do przedsiębiorstwa. Celem uzupełniającym jest ukazanie korzyści, jakie może uzyskać przedsiębiorstwo po podjęciu decyzji o wdrożeniu RPA.

## 1. Wprowadzenie

Przemiany zachodzące w środowisku gospodarczym wymuszają na organizacjach konieczność modyfikacji dotychczasowych zasad funkcjonowania. Dostosowywanie się przedsiębiorstw do nowych warunków wymaga od ich organizacji zmiany sposobów zarządzania posiadanymi zasobami. Z kolei dostosowanie się przedsiębiorstw do wyzwań stawianych przez rynek wymaga stałego zadawania pytań i poszukiwania na nie odpowiedzi. Pytania o kształt, skuteczność oraz efektywność własnych procesów biznesowych mają tu bezwzględnie pierwszeństwo. Okresowa weryfikacja wyników badań nad procesami biznesowymi może okazać się działaniem nieskutecznym i nieprzynoszącym oczekiwanych korzyści. Dlatego ciągle stosowanie mechanizmów controllingowych staje się w wielu przedsiębiorstwach naturalnym i koniecznym elementem procesu zarządzania.

---

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

Monitorowanie procesów biznesowych to z jednej strony ocena wpływu zmian wartości ustalonych kluczowych wskaźników sukcesu (KPI, ang. *Key Performance Indicator*), ale również stałe i metodyczne analizowanie istniejącego modelu procesu biznesowego. Doświadczenia przedsiębiorstw zagranicznych działających na międzynarodowych rynkach wskazują, iż proces monitorowania i usprawniania procesów powinien być ciągły. Nieustanna rewizja modelu procesu biznesowego wymaga od zespołów, które prowadzą takie działania odpowiednich kompetencji i narzędzi. Na szczególną uwagę zasługuje zwłaszcza automatyzacja i robotyzacja procesów biznesowych.

Celem opracowania jest przedstawienie sposobu wdrożenia do przedsiębiorstwa Zrobotyzowanej Automatyzacji Procesów (ang. *Robotic Process Automation – RPA*)<sup>1</sup>. Celem uzupełniającym jest ukazanie korzyści, jakie może uzyskać przedsiębiorstwo po podjęciu decyzji o wdrożeniu RPA. Zagadnienie to jest relatywnie nowe na polskim rynku. Kluczowym zadaniem dla ekonomistów, jest dążenie do zwiększenia świadomości konsekwencji, jakie rozwiązanie to może przynieść dla finansów przedsiębiorstwa, a także jak mogą zmienić się proporcje czasu poświęcanego na strategiczne działania w odniesieniu do czasu poświęcanego operacyjnym czynnościom.

## 2. Definicja Zrobotyzowanej Automatyzacji Procesów – RPA

Zrobotyzowana Automatyzacja Procesów (ang. *Robotic Process Automation – RPA*) jest nowoczesną technologią, która przy wykorzystaniu oprogramowania lub aplikacji z udziałem urządzeń wyposażonych w graficzny interfejs użytkownika automatyzuje powtarzalne procesy biznesowe stymulując tym samym pracę człowieka<sup>2</sup>. Proces ten wykonywany może być w oparciu o dane i reguły obowiązujące w danym procesie. Inna definicja podaje, że *Robotic Process Automation* to zbiór algorytmów wykonujących te same zadania<sup>3</sup>. W dużej mierze, robot to skrypt o różnorodnym poziomie skomplikowania, który nakazuje automatyczne wykonywanie zadań systemowi informatycznemu<sup>4</sup>. Rozwiązanie

---

<sup>1</sup> Szerzej: *Robotic Process Automation (RPA): how does it work?*, <https://www.youtube.com/watch?v=xW95yb6J1eU>, [2019.07.05]; *Robotic Process Automation (RPA) bots in action (2018)*, <https://www.youtube.com/watch?v=loOR-nz9DGY>, [05.07.2019]; *IBM Robotic Process Automation with Automation Anywhere*, <https://www.ibm.com/pl-pl/products/robotic-process-automation/get-started>, [05.07.2019].

<sup>2</sup> B. Sobolewski, *Przewaga na wielu polach*, „Harvard Business Review Polska”, 2017, nr 178–179.

<sup>3</sup> *Robotic Process Automation przygotowuje firmę na wyzwania przyszłości*, PricewaterhouseCoopers, Warszawa 2017

<sup>4</sup> M. Moczyszóg, D. Rutyna, *Roboty wkraczają do biur*, „Harvard Business Review Polska”, 2017, nr 178–179.

takie jest często nazywane botem lub robotem. Z kolei A. Sobczak w serwisie Robonomika.pl definiuje RPA jako klasę oprogramowania automatyzującą procesy biznesowe<sup>5</sup>. Natomiast D. Rutyna i M. Moczyróg dodają, że „automatyzacja doskonale się sprawdza w mniej strategicznych, ale za to pracochłonnych i powtarzalnych procesach” a także, że funkcjonowanie tego narzędzia występuje w postaci algorytmów umieszczonych na stacjach roboczych czy też na serwerach<sup>6</sup>. Warto podkreślić, iż robotyzacja jest kolejnym etapem w ewolucji automatyzacji. „Robot potrafi odczytywać oraz interpretować istniejące aplikacje do obsługi transakcji, operując danymi, wywołując odpowiedzi i komunikując się z innymi systemami elektronicznymi”<sup>7</sup>. Robota można również zaprogramować w taki sposób, aby po skończonej pracy wysyłał informację do konkretnych osób, tym samym raportując postęp wykonanych prac, a także o czynnościach kontrolnych jakie należało by przeprowadzić w przypadku nieszablonowych sytuacji. Bot stworzony w taki sposób, w sytuacji wystąpienia wyjątku, z którym nie może sobie poradzić, zwróci działanie człowiekowi, którego w tym przypadku praca jest niezastąpiona<sup>8</sup>.

Definicję Zrobotyzowanej Automatyzacji Procesów stworzyła także firma PwC, która definiuje RPA jako „nieinwazyjne oprogramowanie, zbudowane „nad” oprogramowaniem, z którego już korzysta przedsiębiorstwo”<sup>9</sup>. Spółka podaje również jak nie należy definiować robota: na pewno nie powinno się rozumieć RPA jako rozwiązania zastępującego człowieka w temacie podejmowania decyzji czy też interpretacji otrzymywanych raportów, a także jako sposób na redukcję kosztów. Część przedsiębiorstw dowiadujących się o takim rozwiązaniu często prowadzi swoje rozważania w podobnym kierunku. Co więcej, wdrożenie robota powinno wynikać z potrzeb jednostki, nie należy wdrażać tego rozwiązania dla samego wdrożenia i z powodu chęci uzyskania prestiżu czy bycia postrzeganym jako przedsiębiorstwo innowacyjne. Warto jednak podkreślić, że RPA jest narzędziem, które wspomaga przedsiębiorstwo w budowie organizacji przyszłości. W tabeli 1 przedstawiono definicje RPA według wspomnianych wyżej autorów.

<sup>5</sup> <https://robonomika.pl>, [07.05.2019].

<sup>6</sup> M. Moczyróg, D. Rutyna, *Roboty...*, op. cit., 80.

<sup>7</sup> *Robotic Process Automation przygotowuje...*, op. cit.

<sup>8</sup> W.M.P van der Aalst, M. Bichler, A. Heinzl, *Robotic Process Automation, Business & Information Systems Engineering* August 2018, Vol. 60, Issue 4, pp 269–272; S. Chandler, C. Power, M. Fulton, N. van Nueten, *Who minds the bots? Why organisations need to consider risks related to Robotic Process Automation*. PricewaterhouseCoopers, London 2017; L. Willcocks, M. Lacity, A. Craig, *Robotic Process Automation: Strategic Transformation Lever for Global Business Services?*, „Case Report”, 2017, Vol. 7, Issue 1, pp. 17–28.

<sup>9</sup> *Robotic Process Automation przygotowuje...*, op. cit.

Tabela 1: Definicje Robotic Process Automation według różnych autorów

Definicja Robotic Process Automation	Autor
Kluczowy czynnik transformacji biznesowej ze względu na kompatybilność ze starszymi technologiami informatycznymi przy jednoczesnym zorientowaniu na proces.	Fersht, P. & Brain, D.
RPA to sposób na automatyzację powtarzalnych i opartych na regułach procesów, które zazwyczaj zlokalizowane są w centrach usług wspólnych lub w innych lokalizacjach back office.	Deloitte
Nowoczesna technologia, która przy wykorzystaniu oprogramowania lub aplikacji z udziałem urządzeń „wyposażonych w graficzny interfejs użytkownika” automatyzuje powtarzalne procesy biznesowe.	Sobolewski, B. (Pixon S.A.)
Technologia, która pozwala skonfigurować oprogramowanie komputerowe lub „robota” do naśladowania i integrowania działań człowieka wchodzących w interakcje w systemach cyfrowych w celu realizacji procesu biznesowego.	UiPath
Zbiór algorytmów wykonujących te same zadania, oraz „nieinwazyjne oprogramowanie, zbudowane „nad” oprogramowaniem, z którego już korzysta przedsiębiorstwo”.	PwC
Skrypt o różnorodnym poziomie skomplikowania, który nakazuje automatyczne wykonywanie zadań systemowi informatycznemu.	Moczyróg, M. & Rutyna, D.
Klasa oprogramowania automatyzująca procesy biznesowe.	Sobczak, A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Sobolewski, *Przewaga na wielu polach*, „Harvard Business Review Polska”, 2017, nr 178–179, s. 81; *Robotic Process Automation przygotowuje firmę na wyzwania przyszłości PwC*, 2017; M. Moczyróg, D. Rutyna, *Roboty wkraczają do biur*, „Harvard Business Review Polska”, 2017, nr 178–179; Robonomika.pl, [05.07.2019]; Deloitte LLP, *The robots are coming*, A Deloitte Insight report, London 2015; P. Fersht, D. Brain, *The RPA Bible. Advanced Topics*, 2017; UiPath, *The Ultimate RPA Glossary: Robotic Process Automation*, <https://www.uipath.com/blog/ultimate-rpa-glossary-of-terms>, [06.07.2019].

*Robotic Process Automation* to narzędzie, które wspiera pracochłonne i powtarzalne procesy biurowe. Nie jest to rozwiązanie, które w długim okresie czasu sprawdzi się w strategicznych działaniach biznesu, natomiast może być jego uzupełnieniem<sup>10</sup>. Mówiąc o RPA, wyraz *robotic* automatycznie kieruje myśli odbiorcy na humanoidalną postać robota, a jak wspomniano wyżej jest to tylko oprogramowanie lub aplikacja. Dzięki temu implementacja RPA nie wymaga dodatkowej przestrzeni czy też specjalnych stanowisk lub osobnych komputerów. Warto dodać, że RPA powinno być bardziej utożsamiane z narzędziami usprawniającymi pracę manualną jak Excel, czy narzędzia klasy *Business Intelligence*, które generują raporty, niż z systemami obejmującymi wszystkie procesy biznesowe w jednostce typu klasy ERP<sup>11</sup>.

### 3. Metodyka implementacji RPA w przedsiębiorstwach

Procesy biznesowe obejmujące czynności administracyjno-biurowe, a także wszelkie procesy finansowe mające charakter powtarzalny powinny być w szcze-

<sup>10</sup> M. Moczyróg, D. Rutyna, *Roboty...*, op. cit., s. 78–83.

<sup>11</sup> *20 Best RPA (Robotics Process Automation) Tools in 2019*, <https://www.guru99.com/robotics-process-automation-tools.html>, [05.07.2019]; *The Difference between Robotic Process Automation and Artificial Intelligence*, [https://medium.com/@cfb\\_bots/the-difference-between-robotic-process-automation-and-artificial-intelligence-4a71b4834788](https://medium.com/@cfb_bots/the-difference-between-robotic-process-automation-and-artificial-intelligence-4a71b4834788), [05.07.2019].

gólności objęte zarządzaniem procesowym. Znaczącą kwestią w usprawnianiu procesów biznesowych są stworzone procedury a także działania i czynności ujęte w formie map procesów. W usprawnianiu procesów biurowych, poprzez ich automatyzację i robotyzację, kluczowym zagadnieniem jest przygotowanie kompleksowej mapy procesu, która pozwoli dostawcy *Robotic Process Automation* na prawidłowe zaprogramowanie robota, który będzie zdolny do wykonywania zleconego mu zadania<sup>12</sup>. Sam proces implementacji robotów jest opisywany przez wielu autorów, tym samym stwarzając niemal gotowe *check listy* służące do prawidłowego przejścia przez proces. Jeden z tych sposobów prezentuje spółka Pixon. Według niej proces wdrożenia robotów obejmuje sześć zasadniczych etapów, które przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2: Etapy wdrożenia rozwiązań Robotic Process Automation według Pixon S.A.

Etap	Nazwa etapu	Opis etapu	Czas trwania etapu (średni)
I	Spotkanie usługodawcy z klientem	Ustalenie szczegółów dotyczących wdrożenia i pomoc ze strony dostawcy przy odpowiednim wyborze procesu do robotyzacji. Uczestnikami spotkania po stronie inwestora są najczęściej zarząd i kierownicy różnych działów. Na tym etapie ma miejsce przeprowadzenie audytu pod kątem opłacalności planowanego przedsięwzięcia.	2 godziny
II	Przygotowanie mapy procesu	Przygotowanie mapy procesu przez inwestora. Jeśli mapa procesu nie istnieje, należy ją zbudować od nowa, a w przypadku jej istnienia należy ją zaktualizować.	Brak danych
III	Analiza przedwdrożeniowa	Przygotowanie przez inwestora dokładnego opisu wyjątków procesu, a następnie po otrzymaniu projektu robota – zaakceptowanie go lub zgłoszenie uwag w celu dokonania poprawek po stronie dostawcy.	2 do 8 godzin po stronie klienta
IV	Przygotowanie robota	Dostawca przygotowuje robota na podstawie ustaleń osiągniętych w etapie III. W międzyczasie mają miejsce konsultacje z inwestorem, których charakter obejmuje obecny etap produkcji robota.	25 dni roboczych; 4 godziny konsultacji
V	Testy kompleksowe	Wykonanie testów przy użyciu robota i dokonanie ewentualnych poprawek w jego oprogramowaniu.	Brak danych
VI	Wdrożenie robota	Implementacja robota do przedsiębiorstwa i szkolenie przyszłych użytkowników z podstawowych zasad jego obsługi.	Brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://pixon.com/pl/blognews/blog/>, [05.07.2019]; B. Sobolewski, *Najpopularniejsze zastosowania robotów w finansach i rachunkowości*, materiały powielone z konferencji Horyzonty Controllingu, Toruń 2019.

Jak można wnioskować posiadanie mapy procesów biznesowych ma szerokie zastosowanie w praktyce. W celu sprawnego przeprowadzenia robotyzacji procesu biznesowego bazuje się na procedurze procesu, w takim celu, aby usługodawcy mogli w najlepszym stopniu zapoznać się z istotą procesu, by mogli zaproponować rozwiązanie możliwie najlepsze dla klienta. Co więcej, warto zauważyć, że

<sup>12</sup> Pixon S.A., *Poziom Robotyzacji Biurowej w Polsce – edycja 1*, Gdańsk 2017.



brak funkcjonującej procedury znacznie przedłuża etap przedwdrozeniowy. Praca na mapie procesu jest w tym przypadku praktycznie niezbędna. Tabela 2 przedstawia sześć etapów wdrożenia robotów biurowych, z punktu widzenia usługodawcy. Szczególną uwagę należy zwrócić na zdecydowanie długi okres przygotowywania przedsiębiorstwa do finalnego wdrożenia robota. W tym celu podzielono etapy zaproponowane przez spółkę Pirxon na trzy fazy wdrożenia rozwiązań RPA uzupełniając je o późniejszą perspektywę usługobiorcy, co jest zaprezentowane w tabeli 3.

Tabela 3: Fazy wdrożenia Robotic Process Automation

Faza wdrożenia	Etapy wdrożenia
Faza I – okres przedwdrozeniowy	Etap I – Spotkanie usługodawcy z klientem Etap II – Przygotowanie mapy procesu Etap III – Analiza przedwdrozeniowa Etap IV – Przygotowanie robota
Faza II – wdrożenie RPA	Etap V – Testy kompleksowe Etap VI – Wdrożenie robota
Faza III – okres po wdrożeniu	Etap VII – Ocena usprawnionego procesu Etap VIII – Systematyczna kontrola procesu

Źródło: opracowanie własne.

Spółka Pirxon szacuje, że wdrożenie robota trwa około 40 dni. Warto jednak pamiętać, że czas ten może się skrócić w przypadku procesów mniej skomplikowanych lub wydłużyć, w przeciwnym przypadku. Sukces i szybki przebieg procesu zależy jednak od zaangażowania i rzetelnej współpracy obu stron kontraktu. Inwestor w tym czasie poświęca około 35 godzin pracy. Spółka trafnie zauważa, że wdrożenie rozwiązania *Robotic Process Automation* zajmuje mniejszą ilość czasu niż rekrutacja jednego pracownika, a także mniej czasu niż zintegrowanie dwóch systemów ze sobą połączonych, nie wspominając już o implementacji nowego systemu<sup>13</sup>. Należy jednak zwrócić uwagę, że czas wdrożenia robota zdecydowanie skróci posiadanie mapy procesu biznesowego. Już samo mapowanie procesu oraz modelowanie go może doprowadzić do znacznej optymalizacji. Modelowanie procesu polega m.in na zdefiniowaniu czynności bądź działań w ramach danego procesu, a także relacji zachodzących między tymi działaniami. Ważnym z punktu widzenia pomiaru osiągniętego efektu w wyniku wdrożenia RPA, jest określenie czasu trwania danej czynności, co jest nieodzownym elementem rozpisywania procesu<sup>14</sup>. Zmierzony czas trwania procesu przed usprawnieniem oraz po implementacji, ułatwi zdefiniowanie korzyści wynikających z wdrożenia *Robotic Process Au-*

<sup>13</sup> <https://pirxon.com/pl/blognews/blog/>, [05.07.2019].

<sup>14</sup> J. Nesterak., *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*. Woters Kluwer S.A., Warszawa 2015, s. 138–139.

tomation w postaci między innymi ilości zaoszczędzonych roboczogodzin. Zanim jednak dojdzie do wdrożenia, należy zastanowić się nad zasadnością ekonomiczną zamierzonego przedsięwzięcia. A. Sobczak podczas XII Kongresu ICV Polska podkreślił, że kluczowym w robotyzacji procesów biurowych jest rozgraniczenie chęci, potrzeby i dojrzałości oraz robotyzacji. Co więcej, podkreślił, że robotyzacja znajduje się na ostatnim – piątym miejscu w pracach nad procesami biznesowymi, ustępując tym samym uproszczeniom, standaryzacji, centralizacji oraz automatyzacji<sup>15</sup>. Z tego założenia wynika fakt, że nie powinno wdrażać się robotów dla samego wdrożenia, a także że nie zawsze najlepszym rozwiązaniem na usprawnienie procesu biznesowego jest robot biurowy. Szczególną trudność w tym mogą mieć osoby, dla których nowinki technologiczne są pasją, nierzadko generując nadmierny popyt na roboty biurowe, a nawet powodując niepotrzebne zwolnienia.

#### 4. Przykłady zastosowania *Robotic Process Automation*

W niniejszym punkcie zostaną przedstawione przykładowe wdrożenia rozwiązań *Robotic Process Automation*<sup>16</sup>. Warto zaznajomić się w praktycznymi przypadkami, między innymi w celu pozyskania szerszego spojrzenia na tematykę RPA. Należy też zwrócić uwagę, iż nawet nieudane próby pierwszych wdrożeń, nie zatrzymują przedsiębiorców przed dalszymi działaniami zmierzającymi do szerszego zastosowania RPA w gospodarce.

##### 4.1. Wdrożenie RPA w banku o globalnym zasięgu\*

W 2017 roku PricewaterhouseCoopers (PwC) opublikowało artykuł „Robotyzacja. Technologia to nie science fiction”<sup>17</sup>, w którym opisany został proces wdrożenia RPA w banku o globalnym zasięgu. Klient oczekiwał wówczas zmniejszenia liczby procesów powtarzalnych a także redukcji czasochłonnych zadań wy-

<sup>15</sup> A. Sobczak, *Podróż w stronę zaawansowanej automatyzacji i robotyzacji procesów (z perspektywy zarządu i controllera)*, materiały z wystąpienia, XII Kongres Internationaler Controller Verein Polska, Poznań 2018.

<sup>16</sup> Więcej przykładów wdrożeń: M. Lacity, L. Willcocks, A. Craig, *Robotic Process Automation at Telefónica O2, The Outsourcing Unit Working Research Paper Series*, 2015, Paper 15/02; M. Lacity, L. Willcocks, A. Craig, *Robotic Process Automation at Xchanging, “The Outsourcing Unit Working Research Paper Series”*, 2015, Paper 15/03; S. Aguirre, A. Rodriguez, *Automation of a Business Process Using Robotic Process Automation (RPA): A Case Study. /W:/ Applied Computer Sciences in Engineering*, red. naukowy: J. Figueroa-García, E. López-Santana, J. Villa-Ramírez, R. Ferro-Escobar, WEA 2017; *Communications in Computer and Information Science*, Vol 742. Springer, Cham; A. Asatiani, E. Penttinen, *Turning robotic process automation into commercial success – Case OpusCapita*, “Journal of Information Technology Teaching Cases”, 2016, Vol. 6 (2), pp. 67–74.

\* *Robotyzacja. Technologia to nie science fiction...*, op. cit.

<sup>17</sup> *Robotyzacja. Technologia to nie science fiction*, <https://www.pwc.pl/pl/digital/robotic-process-automation.html>, [05.07.2019].

konywanych przez pracowników. Działania te doprowadziły do zredukowania aż 70% powtarzalnych czynności biurowych. Jako etapy realizacji wdrożenia, PwC przedstawia definicję procesu, zaprojektowanie odpowiednich narzędzi, ich rozwój, testowanie i finalne wdrożenie. Efektem wdrożenia było pozyskanie 3300 zaoszczędzonych godzin pracy w ciągu miesiąca i uwolnienie 27 etatów, które zostały przystosowane do wykonywania bardziej złożonych zadań. Co więcej, firma odnotowała oszczędności na poziomie 750 tys. EUR w skali roku. Innymi korzyściami jakie bank zaobserwował po wdrożeniu *Robotic Process Automation* jest redukcja błędów popełnianych przez pracowników, a co za tym idzie oszczędności w postaci kosztów naprawy tych błędów. Odnotowanym sukcesem był również wzrost satysfakcji pracowników banku z wykonywanej pracy.

#### 4.2. Wdrożenie RPA w przedsiębiorstwie Capgemini\*

Capgemini, francuskie przedsiębiorstwo oferujące usługi w zakresie consultingu, technologii informatycznych oraz outsourcingu, w 2013 roku podjęło współpracę z firmą UiPath, która jest mocno rozpoznawalnym w skali światowej dostawcą rozwiązań *Robotic Process Automation*<sup>18</sup>. W 2014 roku pod nazwą „*GUI Automation Solution*” rozpoczęto wdrożenie pierwszej części całego programu, czego finalnym efektem było wdrożenie go do połowy 2015 roku we wszystkich centrach *Business Process Outsourcing* należących do Capgemini. Interesującym jest fakt, iż cały proces implementacji rozwiązań *Robotic Process Automation* trwał zaledwie 5 dni. Jest to niespodziewanie krótki okres czasu w porównaniu do efektów uzyskanych dzięki wdrożeniu. Rezultatami tej części projektu była redukcja czasu fakturowania klientów z 600 sekund uzyskiwanych sposobem ręcznym do 180 sekund przy użyciu technologii RPA, co zredukowało czas realizacji tej czynności o 70%. Podsumowanie całego projektu doprowadziło do wniosków, świadczących o tym, że już po 30 dniach od wdrożenia, tygodniowe oszczędności czasu oscyływały na poziomie 25 dni roboczych.

Zarówno wdrożenie wykonane przez PwC jak i to przez UiPath w Capgemini prezentują zdumiewające efekty zastosowania technologii RPA. Pomimo to, może nasunąć się myśl, że realia międzynarodowych korporacji są zdecydowanie na innym horyzoncie w stosunku do polskich realiów gospodarczych. Z tego powodu poniżej zaprezentowane zostaną trzy krajowe wdrożenia, przeprowadzone przez spółkę Pirxon S.A. Przedstawione przykłady będą obejmowały kolejno: przedsiębiorstwo produkcyjne, przedsiębiorstwo będące partnerem w branży

---

\* B. Meissner, *Roboty w centrach BPO*, <https://www.computerworld.pl/news/Roboty-wkraczaja-na-rynek-pracy,404151.html>, [05.07.2019].

<sup>18</sup> *The only automation software for today's enterprise*, UiPath, <https://www.uipath.com/rpa/robotic-process-automation>, [05.07.2019].

motoryzacyjnej, a także wdrożenie robota w samej spółce Pirxon S.A. w dziale sprzedaży. Dzięki tym przykładom można zauważyć różnorodność zastosowania RPA i elastyczność tej technologii w różnych segmentach działalności.

#### 4.3. Wdrożenie w przedsiębiorstwie produkcyjnym Lumileds\*

Lumileds jako światowy lider technologii LED posiada w Polsce oddział w Pabianicach zatrudniając tym samym 850 pracowników przy produkcji oświetlenia samochodowego. Wyzwanie, z którym przyszło zmierzyć się temu przedsiębiorstwu była niemożność sprostania wolumenu faktur do zaksięgowania w stosunku do zatrudnionej kadry pracowników w dziale finansowym. Pracownik księgował fakturę w programie SAP przez około 10 minut, mogąc tym samym zaksięgować 60 faktur dziennie. Aby zaksięgować faktury od jednego z dostawców, pracownik potrzebował by miesięcznie 330 godzin, co jest niemożliwe do zrealizowania. Po wdrożeniu rozwiązania *Robotic Process Automation* robot księgował jedną fakturę w przeciągu 3,5 minuty, potrzebując tym samym 118 godzin na zaksięgowanie 2000 faktur. Z racji tego, że przed wdrożeniem sytuacja w dziale finansowym tego przedsiębiorstwa nie była najlepsza, i dział ten posiadał mnóstwo zaległości, wdrożony robot w ciągu 2 tygodni pracy nadrobił trzymiesięczne zaległości działu finansowego umożliwiając tym samym pracownikom objęcie innych, bardziej odpowiedzialnych procesów. W opublikowanym *case study* dotyczącym tego wdrożenia umieszczono także pięć kroków procesu, które wirtualny pracownik wykonuje odciążając personel. Początkowo robot loguje się na skrzynkę pocztową, kolejno pobiera faktury w załącznikach do wiadomości e-mail, następnie kopiuje dane z owych faktur, loguje się do systemu SAP i na końcu wpisuje do SAP kwoty z faktur. Wskazany sposób pracy dowodzi istotności modelowania procesów biznesowych.

#### 4.4. Wdrożenie w przedsiębiorstwie Kirchoff\*\*

KIRCHHOFF Automotive jako partner w rozwoju branży motoryzacyjnej również zdecydował się na robotyzację proces księgowania faktur w swoim polskim oddziale. W procesie tej firmy, pracownicy ręcznie porównywali dane z faktur z danymi z dokumentów magazynowych tj. PZ – przyjęcie zewnętrzne. Jeśli faktura przeszła proces weryfikacji pomyślnie, jedna osoba z zespołu księgowwała faktury. Nadmiar obowiązków a także działalność biznesu w wielu krajach powodowała opóźnienia w dostarczaniu dokumentów, co wpływało na spowolnienie pracy działu składającego się z pięciu pracowników. W wyniku wdrożenia RPA

---

\* Pirxon S.A., *Case Study. Lumileds wdraża PirxonRobot*, Gdańsk 2018.

\*\* Pirxon S.A., *Case Study. PIRXON SA dostarcza cyfrowego pracownika firmie KIRCHHOFF*, Gdańsk 2018.

został uwolniony jeden etat, redukując tym samym koszty obsługi tego procesu. Wdrożenie poskutkowało całkowitą eliminacją opóźnień i znaczącą redukcją kosztów, co jest kolejnym czynnikiem obniżającym koszty obsługi tego procesu. Zwrot z inwestycji w tym przypadku nastąpił w ciągu 6 miesięcy od momentu wdrożenia RPA. W przypadku tego wdrożenia robot wykonuje 6 etapów, nieco bardziej skomplikowanych w porównaniu do wcześniejszego przykładu, niemniej jednak najbardziej wyróżniającym etapem jest ten, w którym robot wysyła raport do pracowników każdego dnia, informując o ilości faktur poprawnie zweryfikowanych, zwróconych do Workflow, a także faktur oddanych do ponownej weryfikacji. Co więcej, jeśli kwoty dokumentów, które robot sprawdza w oparciu o dane z faktury są rozbieżne, to wysyła taką fakturę do pracownika w celu ręcznej weryfikacji.

#### **4.5. Wdrożenie w Dziale Sprzedaży spółki Pirxon S.A.\***

Spółka Pirxon poza wdrażaniem robotów biurowych w przedsiębiorstwach klientów, również posiada procesy, których wykonanie wymaga powtarzalnych czynności i angażuje niepotrzebnie cenny czas pracowników, a w omawianym przypadku – pracowników działu sprzedaży. Omawiana sytuacja dotyczy konieczności wysyłania do kilkuset klientów wiadomości e-mail z ofertą odnowienia licencji na jeden z produktów oferowanych przez spółkę. W wyniku różnych okoliczności przedsiębiorstwo nie mogło pozwolić sobie na zatrudnienie nowego pracownika, ani zmodyfikowanie systemu CRM, co zajęło by zdecydowanie za dużo czasu. W związku z powyższym przedsiębiorstwo wdrożyło robota, którego zadaniem po zalogowaniu się do systemu było sprawdzanie, których klientów umowa na licencję wygasa w ciągu miesiąca. Kolejno na podstawie historii zamawianych usług robot przygotowuje wycenę przedłużenia usługi a także wysyła ofertę do klienta, jednocześnie przekazując informację o tym pracownikowi, który kolejno przejmuje proces. Dzięki temu przedsiębiorstwo poradziło sobie z brakami kadrowymi i w pierwszym miesiącu pracy robot wysyłając 53 oferty do klientów, przyczynił się do podpisania 24 umów na usługi Pirxon. Raport opublikowany przez spółkę wskazał redukcję kosztów z około 100 tys. PLN do 30 tys. PLN. Pirxon osiągnął zwrot z inwestycji już po pierwszym miesiącu pracy robota.

## **5. Zakończenie**

Zrobotyzowana automatyzacja procesów jest postrzegana i definiowana na wiele sposobów, w zależności od potrzeb i oczekiwań definiującego, czy jest to

---

\* Pirxon S.A., *Case Study. Robot etatowym pracownikiem w Dziale Sprzedaży – hybrydowe działanie robota i człowieka*, Gdańsk 2018.

próba podjęta przez przedsiębiorstwo, pracowników, przedstawicieli naukowych czy dziennikarzy. Każda z wymienionych grup dostrzega inne właściwości tego rozwiązania, dążąc tym samym do pozyskania najlepszych efektów wdrożenia RPA. Samo wdrożenie tego rozwiązania nie jest trudne i skomplikowane, jednak powodzenie i sprawność wdrożenia są ściśle uwarunkowane charakterem współpracy między inwestorem a wykonawcą, stopniem skomplikowania procesu, ilością wyjątków od reguł zawartych w procesie czy samo mapowanie procesu.

Jedną z korzyści wdrożenia RPA jest fakt, że robot płynnie pracuje pomiędzy różnymi systemami funkcjonującymi w firmie. Może z łatwością logować się z jednego programu do drugiego, z dowolnego systemu do innego, nie generując tym samym nadmiernych kosztów. Przedsiębiorcy inwestują w rozwiązania tego typu głównie w takim celu, aby utrzymać swoją pozycję na rynku, budować długotrwałą przewagę nad konkurentami, a także aby przedstawić się na rynku, jako nowoczesny i innowacyjny podmiot. Niewątpliwie jednak do największych zalet tego wdrożenia należą redukcja kosztów, redukcja błędów, oszczędność czasu czy uwolnienie potencjału pracowników. To ostatnie zaś pozwala menadżerom poświęcić więcej czasu na realizacji strategicznych zamierzeń przedsiębiorstwa, przyczyniając się do jego długoterminowego rozwoju.

## Literatura

1. *20 Best RPA (Robotics Process Automation) Tools in 2019*, <https://www.guru99.com/robotics-process-automation-tools.html>, [05.07.2019].
2. Aguirre S., Rodriguez A., *Automation of a Business Process Using Robotic Process Automation (RPA): A Case Study*. In: Figueroa-García J., López-Santana E., Villal-Ramírez J., Ferro-Escobar R. (eds) *Applied Computer Sciences in Engineering*. WEA 2017, "Communications in Computer and Information Science", Vol 742, Springer, Cham.
3. Asatiani A., Penttinen E., *Turning robotic process automation into commercial success – Case OpusCapita*, "Journal of Information Technology Teaching Cases", 2016, Vol. 6, Issue 2.
4. Chandler S, Power C, Fulton M, van Nueten N., *Who minds the bots? Why organisations need to consider risks related to Robotic Process Automation*, PricewaterhouseCoopers, London 2017.
5. Deloitte LLP, *The robots are coming, A Deloitte Insight report*, Londyn, 2015.
6. Fersht P, Brain D. *The RPA Bible. Advanced Topics*, 2017.
7. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
8. Lacity M., Willcocks L., Craig A., *Robotic Process Automation at Telefónica O2*, "The Outsourcing Unit Working Research Paper Series", 2015, Paper 15/02.
9. Lacity M., Willcocks L., Craig A., *Robotic Process Automation at Xchanging*, "The Outsourcing Unit Working Research Paper Series", 2015, Paper 15/03.

10. Meissner B., *Roboty w centrach BPO*, <https://www.computerworld.pl/news/Roboty-wkraczaja-na-rynek-pracy,404151.html>, [05.07.2019].
11. Moczyróg M., Rutyna D., *Roboty wkraczają do biur*, „Harvard Business Review Polska”, 2017, nr 178–179.
12. Nesterak, J., *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*. Woters Kluwer S.A., Warszawa 2015.
13. Pirxon S.A., *Case Study. Limileds wdraża PirxonRobot*, Gdańsk 2018.
14. Pirxon S.A., *Case Study. PIRXON SA dostarcza cyfrowego pracownika firmie KIR-CHHOF*, Gdańsk 2018.
15. Pirxon S.A., *Case Study. Robot etatowym pracownikiem w Dziale Sprzedaży – hybrydowe działanie robota i człowieka*, Gdańsk 2018.
16. Pirxon S.A., *Poziom Robotyzacji Biurowej w Polsce – edycja 1*, Gdańsk 2017.
17. *Robotic Process Automation (RPA) bots in action (2018)*, <https://www.youtube.com/watch?v=loOR-nz9DGY>, [05.07.2019].
18. *Robotic Process Automation (RPA): how does it work? (2017)*, <https://www.youtube.com/watch?v=xW95yb6J1eU>, [05.07.2019].
19. *Robotic Process Automation przygotuje firmę na wyzwania przyszłości*, PricewaterhouseCoopers, Warszawa 2017.
20. *Robotyzacja. Technologia to nie science fiction*, PricewaterhouseCoopers, Warszawa 2017.
21. Sobczak A., *Podróż w stronę zaawansowanej automatyzacji i robotyzacji procesów (z perspektywy zarządu i controllera)*, materiały z wystąpienia, XII Kongres Internationaler Controller Verein Polska, Poznań 2018.
22. Sobolewski B., *Najpopularniejsze zastosowania robotów w finansach i rachunkowości*, materiały powielone z konferencji Horyzonty Controllingu, Toruń 2019.
23. Sobolewski, B., *Przewaga na wielu polach*, „Harvard Business Review Polska”, 2017, nr 178–179.
24. *The Difference between Robotic Process Automation and Artificial Intelligence*, [https://medium.com/@cfb\\_bots/the-difference-between-robotic-process-automation-and-artificial-intelligence-4a71b4834788](https://medium.com/@cfb_bots/the-difference-between-robotic-process-automation-and-artificial-intelligence-4a71b4834788), [05.07.2019].
25. UiPath, *The Ultimate RPA Glossary: Robotic Process Automation*, <https://www.uipath.com/blog/ultimate-rpa-glossary-of-terms>, [06.07.2019].
26. van der Aalst W.M.P., Bichler M., Heinzl A., *Robotic Process Automation*, “Business & Information Systems Engineering August 2018”, Vol. 60, Issue 4.
27. Willcocks L., Lacity M., Craig A., *Robotic Process Automation: Strategic Transformation Lever for Global Business Services?*, „Case Report”, 2017, Vol. 7, Issue 1.

## Źródła internetowe

28. <https://robonomika.pl/>
29. <https://pirxonrobot.com/pl/blognews/blog/>

# IMPLEMENTATION OF THE ROBOTIC PROCESS AUTOMATION IN THE ENTERPRISE

---

## SUMMARY

---

The experience of foreign enterprises operating on the international markets indicates that the process of monitoring and streamlining processes should be continuous. The perpetual revision of the business process model requires teams that carry out such activities with appropriate competences and tools. The automation and robotization of business processes deserves special attention. The general objective of the elaboration is to present the implementation of Robotic Process Automation – RPA – to the enterprise. The complementary objective is to set the benefits that a company can get after deciding to implement RPA out.

---





**Stefan Rozmus**

Instytut Systemów Informatycznych  
Wydział Cybernetyki  
Wojskowa Akademia Techniczna

**Jerzy Stanik**

Instytut Systemów Informatycznych  
Wydział Cybernetyki  
Wojskowa Akademia Techniczna

# METODYKA SCRUM – MODA CZY KONIECZNOŚĆ

## STRESZCZENIE

Celem opracowania jest przedstawienie oryginalnego spojrzenia na metodykę Scrum w kontekście uwarunkowań technicznych, organizacyjnych i prawnych realizacji projektów informatycznych. Po pierwsze, usystematyzowano przesłanki decydujące o dużym zainteresowaniu metodykami zwinnymi. Po drugie, scharakteryzowano metodykę Scrum, dominującą pod względem liczby wdrożeń metodyk zwinnych. Po trzecie, wskazano istotne przyczyny niepowodzeń projektów realizowanych zgodnie z metodykami tradycyjnymi. Wreszcie, na przykładzie metodyki Scrum opisano uwarunkowania prawne, które w dużym stopniu ograniczają możliwości zawierania tzw. kontraktów zwinnych. Zakończenie zawiera syntezę przedstawionego podejścia i wskazanie kierunków dalszych prac badawczych w rozważanym obszarze.

## 1. Wprowadzenie

Zwinne podejście do wytwarzania systemów informatycznych ciągle zyskuje na popularności. Niewątpliwie przyczynił się do tego spadek zaufania do, udoskonalonych przecież, tradycyjnych metodyk wytwarzania oprogramowania. Utrzymujący się od szeregu lat na stosunkowo niskim poziomie odsetek projektów informatycznych<sup>1</sup>, zakończonych pełnym sukcesem, skłonił do poszukiwania nowych rozwiązań. Rozwiązań, które z założenia miały prowadzić do poprawy istniejącego stanu rzeczy w tym zakresie. Jak na razie efekty nie są zbyt imponujące. Według raportu przygotowanego przez Standish Group<sup>2</sup> z 2015 roku pro-

<sup>1</sup> Projekt informatyczny jest przedsięwzięciem, w ramach którego może zostać wytworzony system informatyczny.

<sup>2</sup> Grupa ta począwszy od 1985 roku gromadzi informacje o projektach informatycznych realizowanych w przedsiębiorstwach o różnej wielkości, z wielu gałęzi gospodarki w tym bankowości,

jekty uznane za zakończone pełnym sukcesem, tzn. w pełni zrealizowane, stanowiły tylko ok. 30% wszystkich projektów<sup>3</sup> realizowanych w latach 2011–2015 (Tabela 1). Pełny sukces projektu oznacza w tym przypadku iż projekt został wykonany zgodnie z harmonogramem, nie przekroczył zaplanowanego budżetu i uzyskany rezultat projektu został uznany za zadowalający. Należy zaznaczyć, że definicja sukcesu<sup>4</sup> bazuje na parametrach projektu nieco odmiennych od klasycznego trójkąta projektowego<sup>5</sup>. Miejsce parametru *jakość* zajął parametr *zadawający rezultat* (czas i budżet pozostały). Ta z pozoru niewielka zmiana pozwala na elastyczne wypracowanie definicji sukcesu dla konkretnego projektu, z możliwością uwzględnienia np. satysfakcji klienta, korzyści dla organizacji, korzyści dla interesariuszy itp.

Tabela 1: Wskaźniki sukcesu projektów informatycznych realizowanych w latach 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Projekt w pełni zrealizowany	29%	27%	31%	28%	29%
Projekt zrealizowany częściowo	49%	56%	50%	55%	52%
Projekt zakończony niepowodzeniem	22%	17%	19%	17%	19%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015/>, [26.06.2019].

Zauważmy, że projekty zakończone niepowodzeniem<sup>6</sup> stanowią ok. 20% wszystkich projektów, podczas gdy projekty uznane za częściowo zrealizowane<sup>7</sup>, to aż ok. 50% wszystkich projektów. Co ciekawe, rozkład wartości tak określonych wskaźników sukcesu, rok do roku, pozostawał praktycznie niezmienny na przestrzeni analizowanych pięciu lat, chociaż w części projektów realizowanych w tym okresie stosowane były metodyki zwinne.

---

przemysłu, handlu i usług, opieki zdrowotnej, szkolnictwa. Dostarcza wiarygodnych diagnoz zastosowań technologii informatycznych oraz prognoz przyszłościowych trendów.

<sup>3</sup> Dla porównania, w roku 1994 projekty uznane za zakończone pełnym sukcesem stanowiły 31% wszystkich projektów. Źródło: *Chaos Report™: 21<sup>st</sup> Anniversary Edition*, The Standish Group International, Inc., 2014, p. 1, [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2014.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2014.pdf), [27.06.2019].

<sup>4</sup> Na czas, w budżecie i z zadowalającym wynikiem (ang. *on time, on budget with a satisfactory result*).

<sup>5</sup> R. Atkinson, *Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Success Criteria*, "International Journal of Project Management", 1999, Vol. 17, Vol. 6, p. 338.

<sup>6</sup> Projekty przerwane i anulowane w trakcie realizacji.

<sup>7</sup> Projekty ukończone, w których nie uzyskano wcześniej zaplanowanych wartości jednego lub kilku parametrów, np. przekroczone zaplanowany budżet lub termin zakończenia projektu czy też wytworzony produkt oferuje mniej usług (lub mniejsze możliwości), niż wcześniej ustalono.

Tabela 2: Przeciwstawienie wskaźników sukcesu projektów informatycznych realizowanych w okresie 2011–2015 zgodnie z metodyką zwinną i metodyką kaskadową

Rozmiar projektu	Metodyka	Projekt w pełni zrealizowany	Projekt zrealizowany częściowo	Projekt zakończony niepowodzeniem
Wszystkie rozmiary	zwinna	39%	52%	9%
	kaskadowa	11%	60%	29%
Duży	zwinna	18%	59%	23%
	kaskadowa	3%	55%	42%
Średni	zwinna	27%	62%	11%
	kaskadowa	7%	68%	25%
Mały	zwinna	58%	38%	4%
	kaskadowa	44%	45%	11%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ibidem.

Porównując wyniki projektów realizowanych zgodnie z metodykami zwinnymi i tradycyjnymi w okresie 2011–2015 (Tabela 2), można przypuszczać, że podejście zwinne ma pewną przewagę nad podejściem tradycyjnym. Niemniej jednak podejście zwinne najlepiej sprawdziło się w odniesieniu do małych projektów. Ale nie jest to jedyny powód, dla którego nie można zaryzykować stwierdzenia, że metodyki zwinne są lepsze od metodyk tradycyjnych. Deklaracja, że projekt został zrealizowany zgodnie z metodyką zwinną nie daje pewności, że była to rzeczywiście metodyka zwinna. Potwierdzają to wyniki badań prowadzonych przez PMI (Project Management Institute), zawartych w raporcie<sup>8</sup> z 2017 roku. Wynika z nich, iż 71% organizacji zgłasza, że używa podejścia zwinnego w realizacji swoich projektów czasami lub częściej niż w przeszłości. W rzeczywistości, w ciągu ostatnich 12 miesięcy tylko w jednym na pięć projektów stosowano podejścia zwinne, a w co piątym – hybrydowe (połączenie metodyki tradycyjnej z metodyką zwinną). Równie istotny jest odsetek projektów, w których wykorzystano inne podejścia niż zwinne, tradycyjne lub hybrydowe, wynoszący 23%.

Na tle powyższych danych metodyki zwinne, tak bardzo obecnie propagowane, nie jawią się jako skuteczny sposób uzyskania pełnego sukcesu dowolnego projektu. W szczególności dotyczy to dużych projektów. Nasuwa się więc pytanie: z czego wynika tak duża popularność metodyk zwinnych. Czy jest to tylko podążanie za modnym trendem, czy też jest to konieczność rezygnacji z meto-

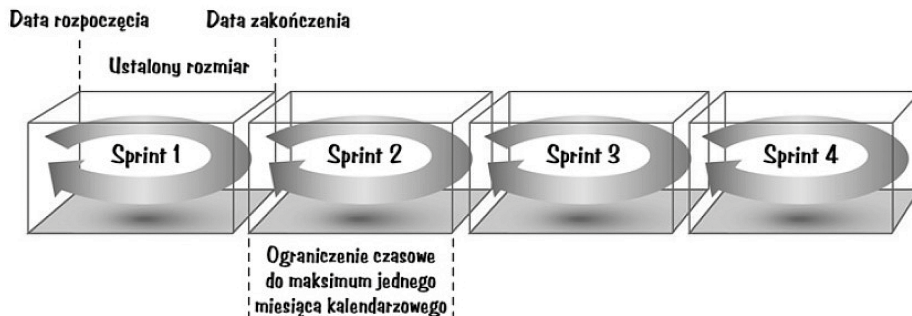
<sup>8</sup> *Success Rates Rise. Transforming the high cost of low performance*, PMI's Pulse of the Profession 9th Global Project Management Survey, Project Management Institute, 2017, p. 10, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>, [26.06.2019]. Raport ten, coroczna ankieta PMI kierowana do praktyków zarządzania i liderów, dotyczy oceny wartości zarządzania projektami. Badania reprezentują opinie od 3434 specjalistów na całym świecie, reprezentujących różne poziomy zarządzania w organizacjach z różnych branż.

dyk tradycyjnych? Poszukując odpowiedzi na to pytanie przyjrzymy się metodyce Scrum, najpowszechniej stosowanej metodyce zwinnej (bo aż w 58% przypadków<sup>9</sup>), która według jej twórców, z założenia „tworzy ramy dla wytwarzania i utrzymywania złożonych produktów”<sup>10</sup>.

## 2. Charakterystyka metodyki Scrum

Scrum, jak twierdzą jego twórcy, określa ramy postępowania, dzięki którym ludzie mogą z powodzeniem rozwiązywać złożone problemy adaptacyjne, by w sposób produktywny i kreatywny wytwarzać produkty o najwyższej możliwej wartości. Scrum jest lekki, łatwy do zrozumienia, ale trudny do opanowania<sup>11</sup>. Metodyka ta została osadzona w teorii empiryzmu reprezentującej pogląd, że wiedza wynika z doświadczenia i podejmowania decyzji w oparciu o to, co zostało poznane. Istotę zwinności metodyki Scrum oddają cztery krótkie stwierdzenia zawarte w Manifeście Tworzenia Zwinnego Oprogramowania<sup>12</sup>:

- ludzie i interakcje ponad procesami i narzędziami,
- działające oprogramowanie ponad szczegółową dokumentacją<sup>13</sup>,
- współpraca z klientem ponad negocjacjami umów,
- reagowanie na zmiany ponad realizacją założonego planu.



Rysunek 1: Iteracyjny proces wytwórczy w metodyce Scrum

Źródło: K.S. Rubin, *SCRUM. Praktyczny przewodnik po najpopularniejszej metodyce Agile*, Helion S.A., 2013, s. 52.

<sup>9</sup> 11<sup>th</sup> annual State of Agile™ Report, 2017, p. 10, <http://www.agile247.pl/wp-content/uploads/2017/04/versionone-11th-annual-state-of-agile-report.pdf>, [12.06.2019].

<sup>10</sup> K. Schwaber, J. Sutherland, *Przewodnik po Scrumie: Reguły gry*, Tłumaczenie polskie, 2013, s. 3, <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-PL.pdf>, [15.06.2019].

<sup>11</sup> Ibidem.

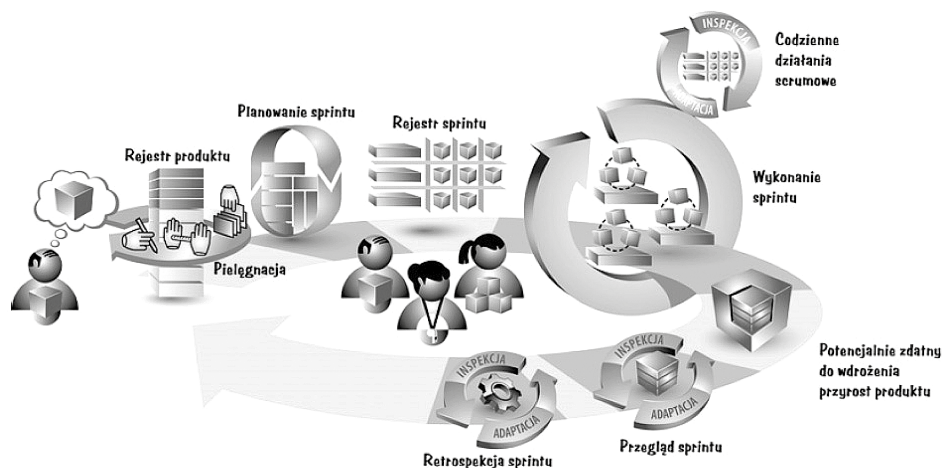
<sup>12</sup> Ang. *Manifesto for Agile Software Development*. Dokument opracowany w 2001 roku przez grupę zwolenników zwinnego podejścia do wytwarzania oprogramowania. Źródło: <http://agilemanifesto.org/>, [10.06.2019].

<sup>13</sup> Najpopularniejsza cecha podejścia zwinnego, kojarzona z brakiem konieczności tworzenia dokumentacji.

Scrum wykorzystuje podejście iteracyjne i przyrostowe w celu zwiększenia przewidywalności i lepszej kontroli ryzyka<sup>14</sup>. Cały proces wytwórczy (Rysunek 1) podzielony jest na szereg następujących po sobie okresów, zwanych sprintami, trwających nie dłużej niż cztery tygodnie. Praca ukończona w każdym sprincie powinna dostarczać pewnej widocznej wartości dla klienta lub użytkownika. Sprints są zawsze ograniczone czasowo, czyli posiadają ustaloną datę rozpoczęcia i zakończenia, a czas trwania każdego sprintu powinien być taki sam. Nowy sprint następuje bezpośrednio po zakończeniu sprintu poprzedniego. Zmiany zakresu realizowanej pracy lub składu zespołu, co do zasady, nie powinny być dokonywane w trakcie trwania sprintu, chociaż potrzeby biznesowe mogą unieemożliwić przestrzeganie tego wymogu.

Reguły metodyki Scrum łączą ze sobą role, zdarzenia i artefakty, regulując powiązania i zależności pomiędzy nimi<sup>15</sup> (Rysunek 2). W Scrum wyróżnia się:

- trzy role: Właściciel Produktu (ang. *Product Owner*), Zespół Deweloperski (ang. *Development Team*), liczący od 3 do 9 osób, i Scrum Master<sup>16</sup>,



Rysunek 2: Środowisko Scrum

Źródło: K.S. Rubin, op. cit., s. 49.

- pięć zdarzeń: realizacja sprintu, Planowanie Sprintu (ang. *Sprint Planning Meeting*), codzienny Scrum (ang. *Daily Scrum*), Przegląd Sprintu (*Sprint Review Meeting*), Retrospektywa Sprintu (ang. *Sprint Retrospective*),

<sup>14</sup> Celowym, z punktu widzenia dalszych rozważań, jest podkreślenie faktu, że metodyka RUP (Rational Unified Process), zaliczana do metodyk tradycyjnych, również wykorzystuje identyczne podejście.

<sup>15</sup> Niemniej jednak nie został określony jednolity sposób stosowania tej metodyki.

<sup>16</sup> W tym przypadku pozostano przy oryginalnej nazwie roli. Do używanego czasami polskiego tłumaczenia „Mistrz Młyna” autorzy nie są przekonani.

- trzy artefakty: Rejestr Produktu (ang. *Product Backlog*), Rejestr Sprintu (ang. *Sprint Backlog*), przyrost produktu (ang. *product increment*).

Kontrola realizacji procesu wytwórczego w Scrum opiera się na trzech filarach: przejrzystości, inspekcji i adaptacji. Przejrzystość oznacza, że wszystkie istotne aspekty procesu wytwórczego muszą być widoczne dla osób odpowiedzialnych za osiągnięte rezultaty. Inspekcja to działanie cechujące się przemyślanym badaniem i analizowaniem informacji zwrotnej w celu podjęcia decyzji adaptacyjnych odnośnie do procesu wytwórczego lub produktu. Adaptacja jest tu rozumiana jako korekta odstępstw od przyjętych założeń, stwierdzonych w trakcie inspekcji.

Porównanie cech metodyki Scrum z cechami metodyk tradycyjnych, bez głębszej analizy, najprawdopodobniej doprowadzi do wniosku, że łatwo zrozumiała metodyka Scrum ma szaloną przewagę. Tylko czy w każdym przypadku? Weźmy pod uwagę złożony projekt, w ramach którego został wytworzony system *ZEFIR 2 – Zintegrowany System Poboru Należności i Rozrachunków z UE i Budżetem*<sup>17</sup>.

Jak podano na portalu PUESC<sup>18</sup> „*ZEFIR 2* pozwala na realizację pełnego zakresu rozliczeń z przedsiębiorcami z tytułu dochodów budżetowych w zakresie należności celnych i podatkowych pobieranych przez Krajową Administrację Skarbową (m. in. obsługuje deklaracje elektroniczne w zakresie akcyzy, gier hazardowych oraz kopalin) oraz zapewnia obsługę rozrachunków z UE i budżetem w technologii scentralizowanej. System *ZEFIR 2* uwzględnia centralizację zadań w obszarze poboru i rozliczenia należności celnych i podatkowych (jedno okienko rozliczeniowe) oraz w obszarze wierzyciela czyli utworzenie z dniem 01.10.2015 Centrum Rozliczeń i Centralnego Organu Wierzyciela a także świadczy usługi dla Podatników w zakresie elektronicznej obsługi deklaracji podatkowych oraz informacji o stanie rozliczenia”<sup>19</sup>.

Nietrudno zauważyć, że wytworzenie tego systemu przez jeden zespół Scrum nie byłoby możliwe. Ktoś mógłby powiedzieć, że przecież nic nie stoi na przeszkodzie, aby powołać kilka zespołów<sup>20</sup>. I tak należałoby zrobić, zdając sobie przy tym sprawę, że niesie to za sobą dodatkowe problemy. Ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania, problematyka wielozespołowego wytwarzania systemów informatycznych zgodnie z metodyką Scrum nie będzie tutaj rozwijana. Przy tej skali problemu pojedynczy zespół, nawet z dobrze zarysowanym zakresem wymagań, też będzie miał duże problemy z uzyskiwaniem,

---

<sup>17</sup> System został wytworzony w ramach realizacji jednego z projektów „Programu e-Cło” (jeden z autorów uczestniczył w realizacji tego projektu). System ten jest wykorzystywany przez jednostki Krajowej Administracji Skarbowej oraz w obszarze sprawozdawczości i planowania budżetu przez Ministerstwo Finansów.

<sup>18</sup> Platforma Usług Elektronicznych Skarbowo-Celnych.

<sup>19</sup> <https://puesc.gov.pl/zefir2>, [15.06.2019].

<sup>20</sup> K.S. Rubin, op. cit., s. 239.

w ramach poszczególnych sprintów, potencjalnie zdalnych do wdrożenia przyrostów produktu. Pozostaje zatem jak najlepsze planowanie wersji dystrybucyjnych (z których każda obejmuje więcej niż jeden sprint) możliwych do wdrożenia, o ile posiadają cechy spełniające oczekiwania klienta. Jeżeli w projekcie zdecydowano się na planowanie wersji dystrybucyjnej z ustaloną datą, zaczyna to przypominać planowanie etapów w projektach prowadzonych zgodnie z niektórymi metodami tradycyjnymi, np. RUP<sup>21</sup>. Trzeba przy tym dodać, że pierwotne założenie, iż wynik sprintu ma stanowić wartość biznesową dla klienta, nie sprawdziło się w praktyce realizacji dużych projektów. Niejednokrotnie, w początkowych sprintach przewaga koniecznych do wykonania zadań technicznych, np. opracowanie architektury systemu, uniemożliwia wytworzenie przyrostów z istotną dla klienta funkcjonalnością. Nie można również zapominać, że przyrostowa budowa bazy danych z całą pewnością pociągnie za sobą konieczność modyfikacji już wytworzonego przyrostu w kolejnych sprintach.

Powyższe niedogodności metodyki Scrum skłaniają do prowadzenia dalszych dociekań w poszukiwaniu odpowiedzi na tytułowe pytanie. Bliższe przyjrzenie się przywołanej powyżej metodyce RUP może ułatwić to zadanie.

### 3. Metodyki tradycyjne – niepowodzenie z założenia?

Zwolennicy metodyki Scrum, wytykający wady podejścia tradycyjnego do wytwarzania oprogramowania, odnoszą je zazwyczaj do klasycznego modelu kaskadowego, zaprezentowanego w roku 1970<sup>22</sup>. Wygląda na to, iż celowo pomijany jest fakt, że przez szereg lat była ona udoskonalana i na jej bazie pojawiło się szereg metodyk o właściwościach dostosowanych do rosnących potrzeb w zakresie rozwoju oprogramowania. Jedną z takich „odmian” jest metodyka RUP. Jej wybór do porównania z metodyką Scrum nie jest przypadkowy. Przyjrzyjmy się krótkiej charakterystyce metodyki RUP.

RUP jest iteracyjną i przyrostową metodyką wytwarzania oprogramowania opracowaną przez firmę Rational Software Corporation. Jest to w pełni konfigurowalna platforma obsługi procesu tworzenia oprogramowania. Wspomaga zdyscyplinowane podejście do rozwoju oprogramowania. Celem tej metodyki jest produkcja oprogramowania wysokiej jakości w przewidywanym dla klienta czasie i budżecie.

Proces RUP jest szablonem procesu. Został zaprojektowany w celu przystosowania do charakteru konkretnej organizacji, konkretnego zespołu projektowe-

---

<sup>21</sup> Rationa Unified Process – iteracyjno-przyrostowa metodyka wytwarzania oprogramowania, zaliczana do tradycyjnych.

<sup>22</sup> W.W. Royce, *Managing the Development of Large Software Systems*, <http://www-scf.usc.edu/~csci201/lectures/Lecture11/royce1970.pdf>, [20.06.2019].



go lub nawet charakteru konkretnego projektu. RUP jest procesem iteracyjnym zakładającym budowanie systemu w kolejnych przebiegach. Po zakończeniu iteracji produkowany jest fragment systemu spełniający wymagania klienta, jest on następnie udostępniany. W ten sposób zespół analityczno-projektowy otrzymuje szybko sygnał zwrotny od klienta, który umożliwia bieżącą ocenę ryzyka niepowodzenia projektu jak również pozwala stwierdzić czy zespół analityczno-projektowy dobrze zrozumiał wymagania klienta wobec systemu. W razie wystąpienia problemów zostaną one szybko wykryte i zespół analityczno-projektowy będzie mógł wdrożyć odpowiednie postępowanie zaradcze. Podejście iteracyjne powoduje gwałtowną redukcję ryzyka niepowodzenia projektu już po zakończeniu pierwszej iteracji<sup>23</sup>.

Nietrudno zauważyć bardzo duże podobieństwo do cech metodyki Scrum. Można by zaryzykować stwierdzenie, że cele i ogólne ramy obu metodyk są identyczne. Może zatem przyczyną niepowodzeń w projektach informatycznych należy szukać gdzie indziej? Bo fakt, że niepowodzenia zdarzają się zbyt często jest niezaprzeczalny, również na gruncie krajowym.

Jak podano w raporcie podsumowującym stan realizacji i wyniki największych polskich projektów informatycznych dofinansowanych z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej w latach 2004–2015, praktycznie wszystkie duże przedsięwzięcia informatyczne zrealizowane przy współfinansowaniu środków UE zakończyły się bardziej lub mniej spektakularnymi porażkami<sup>24</sup>. Czy to wina metodyki RUP, najczęściej wykorzystywanej w tych projektach? A może metodyki zarządzania projektami PRINCE2<sup>25</sup>, obowiązującej w projektach prowadzonych na rzecz administracji publicznej?

Prześledźmy plany realizacji projektów programu e-Cło, wymienionych w powyższym raporcie.

Cykl życia każdego z projektów programu e-Cło (Rysunek 3) został podzielony na dwa następujące po sobie etapy zarządcze:

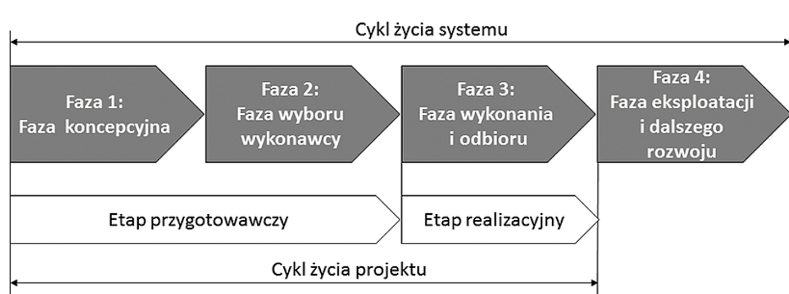
- etap przygotowawczy, składający się z fazy koncepcyjnej i następującej po niej fazy wyboru wykonawcy,
- etap realizacyjny obejmujący wykonanie i odbiór systemu tworzonego w ramach projektu.

---

<sup>23</sup> T. Sobiestiańczyk, *Metodyka RUP jako najlepsze dopełnienie zarządzania projektami informatycznymi*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych”, Politechnika Koszalińska, 2013, nr 17, s. 225–226.

<sup>24</sup> [http://nowakowskidariusz.pl/wp-content/uploads/2015/10/Raport-Informatyzacja-pa %C5%84-stwa-przy-wsparciu-funduszy-UE-2004-15.pdf](http://nowakowskidariusz.pl/wp-content/uploads/2015/10/Raport-Informatyzacja-pa-%C5%84-stwa-przy-wsparciu-funduszy-UE-2004-15.pdf), s. 13, [08.11.2016].

<sup>25</sup> *Skuteczne Zarządzanie Projektami. PRINCE 2*, Tłumaczenie polskie, Managing Successful Projects with PRINCE 2, OGC, Londyn 2005.



Rysunek 3: Cykl życia projektu jako część cyklu życia systemu informatycznego dla administracji publicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.e-clo.gov.pl/documents/962230/1489510/ecl0\\_podstawy.ppt](http://www.e-clo.gov.pl/documents/962230/1489510/ecl0_podstawy.ppt), slajd 24, [16.10.2016].

Wydawać by się mogło, że jest to typowy przebieg procesu zarządzania projektem z wykonawcą zewnętrznym, zgodnie z metodyką PRINCE2. Niemniej jednak, jeżeli przyjrzymy się zaplanowanym czasom realizacji poszczególnych faz, porównamy ich proporcje, zarówno względem siebie, jak i względem łącznego, zaplanowanego czasu trwania projektu (Tabela 3), trudno oprzeć się wrażeniu, że już na starcie nie ma szans na powodzenie praktycznie żadnego z nich. Nawet, gdyby nie było opóźnienia rozpoczęcia etapu realizacyjnego, tzn. fazy 3.

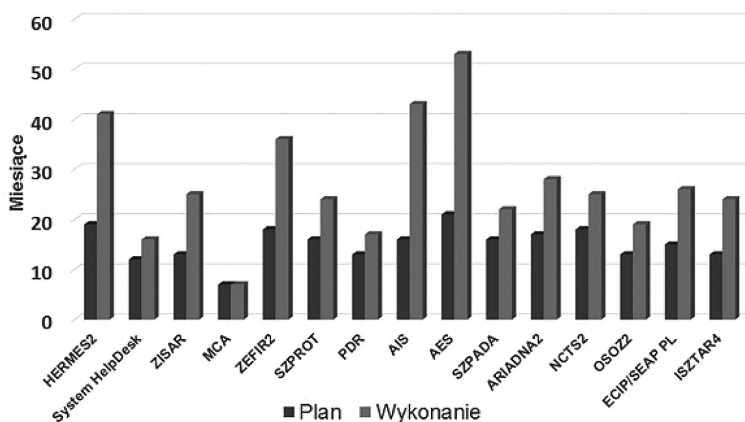
Tabela 3: Planowany czas realizacji projektów programu e-Cło

Projekt	Data rozpoczęcia	Planowana data zakończenia	Planowany czas realizacji [miesiące]			Łączny czas projektu [miesiące]
			Faza 1	Faza 2	Faza 3	
HERMES2	04.2009	03.2014	26	15	19	60
Help Desk	01.2010	09.2013	16	17	12	45
ZISAR	02.2010	12.2013	21	13	13	47
MCA	02.2010	12.2013	31	8	7	46
ZEFIR2	04.2010	03.2014	11	19	18	48
SZPROT	07.2010	03.2014	20	9	16	45
PDR PL/UE	07.2010	09.2013	16	12	13	41
AIS	11.2010	03.2014	18	7	16	41
SZPADA	04.2011	12.2013	7	5	21	33
AES	07.2011	03.2014	9	8	16	33
ARIADNA2	08.2011	12.2013	8	4	17	29
NCTS2	10.2011	05.2014	3	11	18	32
OSO22	10.2011	12.2013	6	8	13	27
ECIP/SEAP PL	10.2011	12.2013	6	6	15	27
ISZTAR4	10.2011	12.2013	6	8	13	27

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [http://www.kic.gov.pl/documents/64034/1489320/ecl0\\_podstawy.ppt](http://www.kic.gov.pl/documents/64034/1489320/ecl0_podstawy.ppt), slajdy 21, 22, [16.10.2016].

Średni udział oszacowanego czasu realizacji etapu przygotowawczego w oszacowanym czasie realizacji całego projektu wyniósł 60,93%, przy czym udział maksymalny to aż 84,78% a tylko w jednym projekcie był on niższy niż 40%. Nie trudno sobie wyobrazić, że przy takich proporcjach czasowych, faza 3 na pewno rozpocznie się z nieaktualnymi wymaganiami, co na pewno wydłuży czas jej realizacji a tym samym nie uda się dotrzymać zaplanowanych terminów zakończenia projektów. Trzeba tu wyraźnie zaznaczyć, że biorąc pod uwagę warunki rozpoczęcia fazy 3, dywagacje na temat wpływu metodyki RUP (bo dopiero w fazie 3 zaczyna się jej stosowanie) są tutaj bez znaczenia. Sukcesu projektu i tak nie będzie.

Tak też stało się. Tylko jeden z 15 projektów został zakończony w zaplanowanym terminie, pozostałe miały opóźnienia, przy czym „rekordzista” przekroczył zaplanowany termin o ponad 150% (Rysunek 4).



Rysunek 4: Opóźnienia zakończenia projektów programu e-Cio w stosunku do planu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Rozmus, *Czy utrzymanie zaplanowanych wartości parametrów projektu IT dla administracji publicznej jest możliwe? Studium przypadku*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”, 2017, nr 46, s. 208–210.

Brak dostępnych danych uniemożliwił analizę przyczyn niepowodzeń dla pozostałych projektów z w/w raportu. Niemniej jednak, autorzy mają nadzieję, iż przytoczony w niniejszej pracy przykład wystarczająco wyraźnie pokazuje, że zanim skrytykujemy metodykę, bo jest tradycyjna, przeanalizujemy, w jakich warunkach i w jaki sposób była stosowana. Nie bez znaczenia są tu również kompetencje menedżerów projektu ze strony zamawiającego<sup>26</sup> i zrozumienie samej metodyki<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> S. Rozmus, *Kompetencje informatyczne w administracji publicznej – poważna bariera wdrażania programu zintegrowanej informatyzacji państwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2017, nr 126 (2), s. 407–415.

<sup>27</sup> S. Rozmus, *Metodyka PRINCE 2 w zarządzaniu projektami informatycznymi administracji publicznej – inicjowanie projektu*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”, 2014, nr 33, s. 471–485.

## 4. Aspekty prawne wdrażania kontraktów zwinnych

Założenia metodyk zwinnych, wskazywane jako zalety w stosunku do metodyk tradycyjnych, z prawnego punktu widzenia w dużym stopniu ograniczają możliwości zawierania tzw. kontraktów (umów) zwinnych<sup>28</sup>. Rola dobrego kontraktu w projekcie realizowanym zgodnie z metodyką zwinną jest znacznie większa niż w tradycyjnych projektach IT. Poza adresowaniem standardowych obszarów kontraktowych (np. odpowiedzialność, poufność, dane osobowe), koniecznie jest zawarcie w nim dodatkowych mechanizmów kontraktowych, gwarantujących spójność pomiędzy umową a rzeczywistością projektową<sup>29</sup>. Umowa taka powinna ujmować metodykę w ramy prawne. I tutaj pojawia się podstawowy problem: zakres projektu, a zatem końcowy rezultat, nie jest tak naprawdę znany. Problemy pochodne to<sup>30</sup>:

- zakres obowiązków wykonawcy w ramach poszczególnych sprintów (przedmiot),
- akceptacja rezultatów prac wykonawcy (odbiory),
- prawa własności intelektualnej (prawa autorskie),
- wycena prac (wynagrodzenie),
- zakończenie współpracy (odstąpienie, wypowiedzenie).

Ponieważ aktualne przepisy prawa nie definiują umów zwinnych, umowy o takim charakterze muszą być kwalifikowane tak, aby mieściły się w obowiązujących normach prawnych. Powinno to ograniczyć dowolność interpretacji co do przedmiotu umowy, sposobu jej realizacji, zakresu odpowiedzialności stron a także trybu i skutków jednostronnego rozwiązania umowy. Zatem umowa zwinna może mieć charakter umowy o dzieło, umowy o świadczenie usług lub umowy mieszanej<sup>31</sup>.

Istotą umowy o dzieło jest osiągnięcie określonego, zindywidualizowanego rezultatu w postaci materialnej lub niematerialnej. W przypadku wadliwego albo sprzecznego z umową wykonywania dzieła zamawiający może wezwać przyjmują-

---

<sup>28</sup> Kontrakt (umowa) zwinna, to umowa na realizację projektu zgodnie z metodyką zwinną.

<sup>29</sup> Ł. Węgrzyn, M. Bağlaj, P. Kaniewski, J. Krysa, *Czynniki zwinności i ich odzwierciedlenie w umowach na agile*, Praktyka Transformacji Cyfrowych, kancelaria Maruta Wachta sp. j., 2017, <https://itwiz.pl/czynniki-zwinnosci-ich-odzwierciedlenie-umowach-na-agile/>, [08.06.2019].

<sup>30</sup> M. Barta, *Umowy IT, projekty realizowane w metodykach zwinnych (agile)*, Materiały szkoleniowe, Centrum Promocji Informatyki, Warszawa, 2019.

<sup>31</sup> B. Gawlik, *Umowy mieszane. Konstrukcja i ocena prawna*, „Palestra”, 1974, nr 18/5 (197), s. 25–32, [http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Palestra/Palestra-r1974-t18-n5\(197\)/Palestra-r1974-t18-n5\(197\)-s25-32/Palestra-r1974-t18-n5\(197\)-s25-32.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Palestra/Palestra-r1974-t18-n5(197)/Palestra-r1974-t18-n5(197)-s25-32/Palestra-r1974-t18-n5(197)-s25-32.pdf), [25.06.2019]. Analiza wpływu tych skomplikowanych prawnie umów na projekty realizowane zgodnie z metodyką zwinną, wykracza poza ramy niniejszego opracowania.

cego zamówienie do zmiany sposobu wykonania umowy i wyznaczyć mu w tym celu odpowiedni termin a po jego bezskutecznym upływie odstąpić od umowy lub powierzyć poprawienie lub dalsze wykonanie dzieła osobie trzeciej. Umowa o świadczenie usług jest zaś umową starannego działania, której przedmiotem jest wykonanie określonych czynności. Czynności te mogą, ale nie muszą zmierzać do osiągnięcia rezultatu, nie muszą być też wykonywane stale i systematycznie. Jeżeli zatem zleceniobiorca zachowa należytą staranność przy wykonywaniu powierzonych mu czynności wówczas nie ponosi odpowiedzialności za niewykonanie zobowiązania<sup>32</sup>.

Wybór charakteru umowy nie jest prosty. Na przykład, w przypadku umowy o dzieło brak dzieła w wymaganym terminie skutkuje brakiem zapłaty za wykonane prace (co jest korzystne dla zamawiającego), ale kogo uznać za autora dzieła będącego wdrożoną wersją oprogramowania? Takie dzieło z reguły wykonuje kilka osób z zespołu deweloperskiego. Jak określić dzieło analityka, programisty czy też dzieło testera lub wdrożeniowca. W odniesieniu do analityka lub programisty można dzieło zdefiniować, ale tester i wdrożeniowiec wykonali pewne działania wspierające wytworzenie przedmiotu umowy. Trudno w takich przypadkach mówić o wykonaniu dzieła, więc umowy powinny mieć charakter umowy o świadczenie usług. Jeżeli jednak przykładowi testerzy zachowali należytą staranność przy wykonywaniu zleconych im zadań, a mimo tego uzyskany rezultat sprintu nie spełnia kryteriów akceptacji (np. liczba błędów przekracza dopuszczalną), to kto ponosi odpowiedzialność za taki efekt?

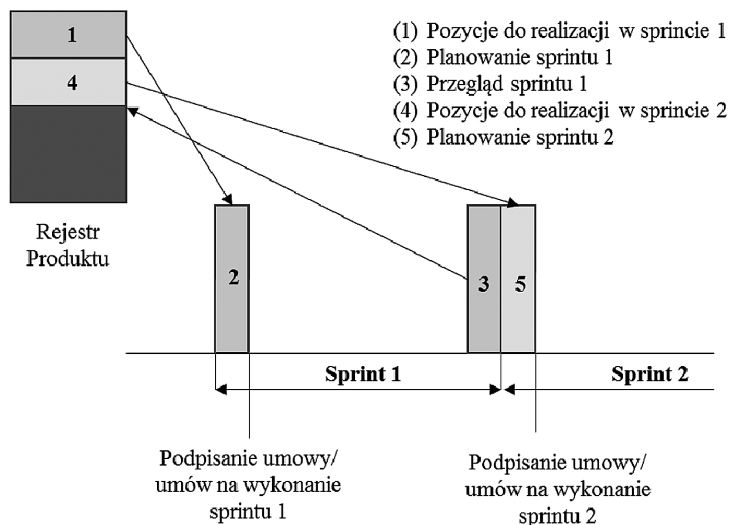
Niezależnie od charakteru umowy, jej podpisanie powinno nastąpić w ramach planowania sprintu, którego dotyczy (Rysunek 5). Wtedy bowiem ustalany jest zakres sprintu, który może objąć również elementy zwrócone do rejestru produktu po zakończeniu poprzedniego sprintu. Przekroczenie tego terminu jest niedopuszczalne, gdyż sprint zostanie wstrzymany do czasu podpisania umowy.

Nie wyklucza się możliwości wcześniejszego przygotowania takiej umowy. Wręcz przeciwnie, powinna zostać opracowana procedura uzgadniania zakresu sprintów. Należałoby w niej zawrzeć opisy takich kroków jak: przygotowanie przez zamawiającego zapytania ofertowego, przedstawienie oferty przez wykonawcę, negocjacje zakresu i przygotowanie umowy z możliwością wprowadzenia zmian przed jej podpisaniem.

Takich problemów prawnych, jak w/w jest znacznie więcej, ale ich rozwiązanie pozostawmy prawnikom.

---

<sup>32</sup> [http://orzeczenia.lublin.sa.gov.pl/content/\\$N/153000000001521\\_III\\_AUa\\_000610\\_2013\\_Uz\\_2013-08-28\\_001](http://orzeczenia.lublin.sa.gov.pl/content/$N/153000000001521_III_AUa_000610_2013_Uz_2013-08-28_001), [28.06.2019].



Rysunek 5: Podpisanie umowy na realizację sprintu

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Zakończenie

Utrzymujący się od szeregu lat stosunkowo niewielki odsetek projektów informatycznych, zakończonych pełnym sukcesem, zmusza do poszukiwania nowych podejść zarówno do zarządzania procesem wytwórczym, jak i do samego procesu wytwarzania takich systemów. I tak też się dzieje, o czym może świadczyć nie tylko wykreowane, nowe podejście zwinne, ale również ciągle doskonalenie metodyk tradycyjnych. Zastanawiające jest, dlaczego nie są prowadzone analizy przyczyn niepowodzeń, ale też i sukcesów, w zakończonych projektach. Być może łatwiej jest przypisać niepowodzenie niedoskonałościom metodyki, niż ocenić warunki i sposób jej stosowania. Lansujący bezkrytycznie podejście zwinne po prostu podążają za modą, bądź też, co jest bardziej prawdopodobne, znajdują pretekst do jeszcze jednej próby przesunięcia w czasie niepowodzeń kolejnych projektów. Zwolennicy „nowego” albo o udoskonalonych metodykach tradycyjnych nie wiedzą, albo raczej (zdaniem autorów) nie chcą wiedzieć. Niestety, moda na metodyki zwinne wkroczyła również w rejon administracji publicznej, o czym świadczy opinia prawna wykonana przez kancelarię Maruta Wachta sp. j., w której uwypukla się zalety metodyki zwinnej w porównaniu do pomysłu metodyki kaskadowej<sup>33</sup> z 1970 roku.

<sup>33</sup> *Opinia prawna w sprawie możliwości i sposobu wykorzystania metodyki Agile w projektach informatycznych realizowanych z zastosowaniem ustawy – Prawo Zamówień Publicznych*, Centrum

Reasumując, nie można dać jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy stosowanie metodyki Scrum to przejaw mody, czy też konieczność jej użycia. Z pewnością zależy to od rodzaju projektu, warunków jego realizacji, dojrzałości organizacji zlecającej i wykonującej, znajomości metodyki i wielu innych czynników.

Nie negując zalet metodyki Scrum, jednym z najważniejszych przyszłych kierunków badawczych opartych na tej pracy jest określenie sposobów przewyższenia kilku słabości tej metodyki. Dokładniej rzecz biorąc, należałoby opracować (lub udoskonalić już istniejące) różne warianty metodyki Scrum, aby umożliwić jej stosowanie w większych projektach, z większymi zespołami i które oferowałyby lepsze i naukowo uzasadnione narzędzia planowania. Nie należy przy tym zapominać, że zanim zdecydujemy się na Scrum, przyjrzyjmy się dotychczas stosowanej metodycie. Może wystarczy kilka zmian i osiągniemy pełny sukces w kolejnym projekcie?

## Literatura

1. *11<sup>th</sup> annual State of Agile™ Report*, 2017, <http://www.agile247.pl/wp-content/uploads/2017/04/versionone-11th-annual-state-of-agile-report.pdf>, [12.06.2019].
2. Atkinson R., *Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Success Criteria*, "International Journal of Project Management", 1999, Vol. 17, Vol. 6.
3. Barta M., *Umowy IT, projekty realizowane w metodkach zwinnych (agile)*, Materiały szkoleniowe, Centrum Promocji Informatyki, Warszawa, 2019.
4. *Chaos Report: 21<sup>st</sup> Anniversary Edition*, The Standish Group International, Inc., 2014, [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2014.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2014.pdf), [27.06.2019].
5. Gawlik B., *Umowy mieszane. Konstrukcja i ocena prawna*, „Palestra”, 1974, nr 18/5 (197), [http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Palestra/Palestra-r1974-t18-n5\(197\)/Palestra-r1974-t18-n5\(197\)-s25-32/Palestra-r1974-t18-n5\(197\)-s25-32.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Palestra/Palestra-r1974-t18-n5(197)/Palestra-r1974-t18-n5(197)-s25-32/Palestra-r1974-t18-n5(197)-s25-32.pdf), [25.06.2019].
6. <http://agilemanifesto.org/>, [10.06.2019].
7. <http://nowakowskidariusz.pl/wp-content/uploads/2015/10/Raport-Informatyzacja-pa%C5%84-stwa-przy-wsparciu-funduszy-UE-2004-15.pdf>, [08.11.2016].
8. [http://orzeczenia.lublin.sa.gov.pl/content/\\$N/15300000001521\\_III\\_AUa\\_000610\\_2013\\_Uz\\_2013-08-28\\_001](http://orzeczenia.lublin.sa.gov.pl/content/$N/15300000001521_III_AUa_000610_2013_Uz_2013-08-28_001), [28.06.2019].
9. <https://puesc.gov.pl/zefir2>, [15.06.2019].
10. <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015/>, [26.06.2019].
11. *Opinia prawna w sprawie możliwości i sposobu wykorzystania metodyki Agile w projektach informatycznych realizowanych z zastosowaniem ustawy – Prawo Zamówień Publicznych*, Centrum Projektów Polska Cyfrowa, 2016, [https://cppc.gov.pl/images/uploads/Agile-w-PZP\\_final\\_czysta.pdf](https://cppc.gov.pl/images/uploads/Agile-w-PZP_final_czysta.pdf), [29.06.2019].

12. Royce W.W., *Managing the Development of Large Software Systems*, <http://www-scf.usc.edu/~csci201/lectures/Lecture11/royce1970.pdf>, [20.06.2019].
13. Rozmus S., *Czy utrzymanie zaplanowanych wartości parametrów projektu IT dla administracji publicznej jest możliwe? Studium przypadku*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”, 2017, nr 46.
14. Rozmus S., *Kompetencje informatyczne w administracji publicznej – poważna bariera wdrażania programu zintegrowanej informatyzacji państwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2017, nr 126 (2).
15. Rozmus S., *Metodyka PRINCE 2 w zarządzaniu projektami informatycznymi administracji publicznej – inicjowanie projektu*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”, 2014, nr 33.
16. Rubin K.S., *SCRUM. Praktyczny przewodnik po najpopularniejszej metodyce Agile*, Helion S.A., 2013.
17. Schwaber K., Sutherland J., *Przewodnik po Scrumie: Reguły gry*, Tłumaczenie polskie, 2013, <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-PL.pdf>, [15.06.2019].
18. *Skuteczne Zarządzanie Projektami. PRINCE 2*, Tłumaczenie polskie, Managing Successful Projects with PRINCE 2, OGC, Londyn 2005.
19. Sobiestiańczyk T., *Metodyka RUP jako najlepsze dopełnienie zarządzania projektami informatycznymi*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych”, Politechnika Koszalińska, 2013, nr 17.
20. *Success Rates Rise. Transforming the high cost of low performance, PMI's Pulse of the Profession 9th Global Project Management Survey*, Project Management Institute, 2017, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>, [26.06.2019].
21. Węgrzyn Ł., Bağlaj M., Kaniewski P., Krysa J., *Czynniki zwinności i ich odzwierciedlenie w umowach na agile*, Praktyka Transformacji Cyfrowych, Kancelaria Maruta Wachta sp. j., 2017, <https://itwiz.pl/czynniki-zwinnosci-ich-odzwierciedlenie-umowach-na-agile/>, [08.06.2019].
22. [www.e-clo.gov.pl/documents/962230/1489510/ecllo\\_podstawy.ppt](http://www.e-clo.gov.pl/documents/962230/1489510/ecllo_podstawy.ppt), [16.10.2016].

## SCRUM METHODOLOGY – FASHION OR NECESSITY

### SUMMARY

The objective of the paper is to present original view of the Scrum methodology in the context of technical, organizational and legal conditions for the implementation of IT projects. Firstly, premises determining the great interest in agile methodologies are systematized. Secondly, the Scrum methodology, dominating in terms of the number of implementations of agile methodologies, was characterized. Thirdly, significant reasons for failures of projects implemented in accordance with traditional methodologies were indicated. Finally, on the example of the Scrum methodology, legal conditions are described, which to a large extent limit the possibilities of concluding the so-called agile contracts. The closing section contains the synthesis of presented approach and the indication of the directions of further research works within the considered area.





**Marek Dudek**

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Wydział Zarządzania  
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

# ORGANIZACJA SZCZUPŁO-ZWINNYCH SYSTEMÓW WYTWARZANIA

## STRESZCZENIE

Ewolucyjny charakter zmian wymusza powstawanie nowych form integracji szczupłego i zwinnego wytwarzania. Taką percepcję utrwala praktyka gospodarcza, która dostarcza przykładów opartych na podejściu hybrydowym, łączącym oba podejścia. Jedną z takich form integracji może być tzw. szczupło-zwinność. Opracowanie przedstawia koncepcyjne ujęcie podejścia do organizowania szczupło-zwinnych systemów wytwarzania mające na celu określenie adekwatnej do potrzeb struktury systemu. Projekt struktury systemu wytwarzania w warunkach szczupło-zwinnej organizacji wymaga równoczesnego wykorzystania podejścia systemowego i sieciowego. W wyniku takiego zespolenia mogą powstawać różnorodne formy struktur, wspierające realizację zmiennych zadań w czasie. Rozważania teoretyczne kończy model szczupło-zwinnego systemu wytwarzania przystosowany do funkcjonowania w warunkach integracji podejść do organizacji wytwarzania.

## 1. Wprowadzenie

Współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa przemysłowe zmuszane są do ciągłego poszukiwania źródeł przewagi rynkowej. Źródła te mogą występować w otoczeniu przedsiębiorstw, ale również i wewnątrz w postaci tzw. sprawności organizacyjnej. Prawidłowa organizacja i koordynacja elementów uczestniczących w realizacji podstawowych procesów oraz szybka reakcja na zachodzące zmiany, wydają się być podstawowymi działaniami mającymi na celu zwiększenie tejże sprawności. Zatem adekwatna forma zorganizowania procesów głównych jak i pomocniczych pozwolić może na osiągnięcie wyższego poziomu zorganizowania, który w obecnych warunkach wytwarzania wymaga dużej elastyczności struktury oraz szybkości reakcji i zdolności do dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia rynkowego i technologicznego. Taką przewagę rynkową zapewnić mogą

systemy wytwarzania o szczupło-zwinnej strukturze. Szczupło-zwinność<sup>1</sup> oznacza taką kombinację dwóch podejść (szczupłości i zwinności)<sup>2</sup>, która ma zapewnić możliwość ich równoczesnego wykorzystania w sposób efektywny, czyli zapewniający dostarczanie wyrobów o dużej różnorodności oraz zmienności popytu przy zachowaniu oczekiwanych terminów realizacji zamówień i przy możliwie najniższym koszcie wytworzenia<sup>3</sup>.

Struktura systemu wytwarzania, będąca pewnym uporządkowaniem elementów systemu, wynika z wzajemnych zależności pomiędzy rodzajami struktur: statycznych i dynamicznych. Przyjmując założenie, że organizacja systemu jest pojęciem korespondującym z pojęciem struktury systemu (zorganizowany system to wyodrębniony z otoczenia zbiór elementów o określonej strukturze), której możliwe formy uzależnione są od wykorzystywanego podejścia (systemowe/sieciowe), to pojawia się problem związany z wyborem adekwatnego podejścia projektowego w warunkach szczupło-zwinności do tworzenia struktury. Zgodnie z podejściem systemowym (adekwatnym do organizacji szczupłych systemów wytwarzania) struktura systemu określa relacje pomiędzy elementami statycznymi, elementami działaniamiowymi oraz elementami przepływowymi i oparta jest na właściwościach relacji opartych na hierarchii. Z kolei zgodnie z podejściem sieciowym (adekwatnym do organizacji zwinnych systemów wytwarzania) struktura systemu stanowi uporządkowanie elementów poprzez określenie powiązań strukturalnych i projektowana jest na bazie wybranych podejść określających charakter relacji między elementami (podejście sieciowe nie narzuca odgórnie określonego rozwiązania strukturalnego pozwalającego na uporządkowanie zbioru elementów). W podejściu sieciowym do organizacji granice (logiczne) wynikają ze zorganizowania systemu, jako właściwej formy koordynacji sieci powiązań, w przeciwieństwie do podejścia systemowego, w którym granice (fizyczne) określane są na etapie wyodrębniania z otoczenia zbioru elementów i wyborze formy struktury. Podejście sieciowe stanowi zatem rozszerzenie podejścia systemowego o możliwość definiowania granic systemu wyznaczających obszar jego stabilności (w podejściu systemowym system organizowany jest dla określonego stanu stabilności, związanego z wyodrębnieniem z otoczenia elementów do uporządkowanego zbioru, natomiast w podejściu sieciowym organizacja systemu wyznacza stan stabilności w wyzna-

---

<sup>1</sup> Najbardziej znane przejściowe formy integracji określa się jako szczupło-zwinne (*leagile*) lub zwinno-szczupłe (*agilean*), w zależności od dominacji jednego z podejść.

<sup>2</sup> D. Kisperska-Moroń, J. de Haan, *Improving supply chain performance to satisfy final customers: "leagile" experiences of a polish distributor*, „International Journal of Production Economics”, 2011, Vol. 133, Issues 1, s. 129.

<sup>3</sup> R. Stobiński, *Zastosowanie koncepcji zwinno-szczupłego zarządzania produkcją w procesie dopasowania elastyczności i efektywności na przykładzie analizy przypadku firmy sektora home appliance manufacturing*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2015, Vol. 3, no. 6, s. 72.

czonym obszarze stabilności, związanym z wyodrębnieniem z otoczenia nieuporządkowanego zbioru elementów).

Organizowanie szczupło-zwinnego systemu wytwarzania wymaga uwzględnienia<sup>4</sup>: formy organizacji szczupłego systemu wytwarzania opartej na hierarchii, na bazie której następuje przekształcanie struktury systemu w strukturę procesową i sieciową oraz wizji zorganizowania zwinnego systemu wytwarzania, na bazie której kształtowane są relacje pomiędzy przyszłymi elementami systemu a tym samym podstawy, na której kształtowana będzie struktura statyczna systemu (poprzez strukturyzację sieci) oraz struktura dynamiczna (poprzez konfigurację sieci). Szczupło-zwinne systemy dedykowane są głównie dla przedsiębiorstw działających w otoczeniu zdywersyfikowanych źródeł dostaw oraz preferujących strategię produkcji na zamówienie dlatego też rozwiązania organizacyjne tego typu będą się rozwijały.

## 2. Szczupło-zwinne wytwarzanie

Koncepcja szczupło-zwinnej organizacji została zapoczątkowana podczas organizacji hybrydowego łańcucha dostaw i miała na celu określenie tzw. punktu rozdziału, który oddzielał strategię zarządzania strumieniem przepływu materiałowego: szczupłą w górze łańcucha (przed punktem rozdziału) i zwinną w dole łańcucha (po punkcie rozdziału)<sup>5</sup>. Szczupło-zwinność jest wykorzystywana przede wszystkim na poziomie operacyjnym (podobnie jak szczupłość), może być realizowana poprzez kompromisy pomiędzy różnymi obszarami systemu i może oznaczać zintegrowany zestaw działań w jego obrębie (w przypadku integracji na bazie ewolucji) lub zindywidualizowany zestaw działań przypisanych do wybranego elementu systemu (najczęściej w przypadku przyjęcia założenia o wykluczeniu się podejść)<sup>6</sup>. Wybór sposobu pojmowania wzajemnych zależności pomiędzy szczupłym a zwinnym wytwarzaniem ma zasadnicze znaczenie przy wyborze wariantów integracji. W opracowaniu przyjęto, że najkorzystniejsze będzie założenie

<sup>4</sup> M. Dudek, *Struktura organizacji wytwarzania w systemach klasy światowej. Paradoks szczupłości i elastyczności operacyjnej*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2019, s. 311.

<sup>5</sup> F.T.S. Chan, V. Kumar, M.K. Tiwari, *The relevance of outsourcing and leagile strategies in performance optimization of an integrated process planning and scheduling model*, „International Journal of Production Research”, 2009, Vol. 47, no. 1, s. 123.

<sup>6</sup> R. Krishnamurthy, C.A. Yauch, *Leagile manufacturing: a proposed corporate infrastructure*, „International Journal of Operations & Production Management”, 2007, Vol. 27, no. 6, s. 588–604; istnieją trzy główne sposoby pojmowania zależności szczupłego i zwinnego wytwarzania, a mianowicie: są to wzajemnie wykluczające się podejścia, które nie mogą współistnieć, są to wzajemnie wspierające się podejścia oraz, że zwinne wytwarzanie jest naturalnym, ewolucyjnym rozwinięciem szczupłego wytwarzania. Więcej jednak opracowań naukowych sugeruje, że zwinne wytwarzanie jest ewolucyjnym rozwinięciem szczupłego wytwarzania (M. Dudek, op. cit., s. 297–304).

o ewolucyjnym zespoleniu obu podejść a strategię, modele i narzędzia ich połączenia są efektem mediacji pomiędzy obszarami optymalizacji kosztu, jakości, dostaw i elastyczności<sup>7</sup>.

Szczupło-zwinne wytwarzanie z kolei, będące zespoleniem szczupłości i zwinności wytwarzania, to podejście do organizacji, które gwarantuje zdolność do bycia elastycznym i zdolność do konkutowania kosztem (redukcji strat)<sup>8</sup>. Przyjmując założenie o integracji koncepcji organizacji wytwarzania (szczupłej i zwinnej) w trakcie tworzenia wytycznych organizacyjnych szczupło-zwinnego systemu wytwarzania, koniecznym wydaje się w pierwszej kolejności zdefiniowanie założeń organizacji szczupłego i zwinnego systemu wytwarzania.

### 3. Organizacja szczupłych systemów wytwarzania

Szczupłe systemy wytwarzania to systemy, które zaspokajają potrzeby kluczowych klientów, generując możliwie jak najmniejsze koszty swojej eksploatacji. To takie zorganizowanie (układ) elementów, który zapewnia maksymalizację wydajności poprzez ponowne wykorzystanie i zminimalizowanie zapasów buforowych oraz poprzez minimalizację zmienności systemu<sup>9</sup>. Szczupłe systemy wytwarzania to systemy, które<sup>10</sup>: obsługują standardowych klientów, gwarantują satysfakcję klienta (w aspekcie parametrów czasu, kosztu, jakości), nieustannie dążą do eliminacji strat, realizując filozofię ciągłego doskonalenia, utrzymują poziom wytwarzania gwarantujący szybką odpowiedź na zmiany otoczenia, minimalizując przy tym swoje zasoby.

Organizowanie z punktu widzenia szczupłego systemu wytwarzania polega na takim doborze działań, które doprowadzi do wyszczuplenia procesów wytwarzania przez eliminowanie z nich wszelakich strat, które mają miejsce podczas tworzenia wartości dodanej<sup>11</sup>. Organizacja szczupłego systemu wytwarzania wynika przede wszystkim z zasad szczupłego wytwarzania, jak i z celów przedsiębiorstwa przemysłowego (w pierwszej kolejności operacyjnych)<sup>12</sup>. Zgod-

<sup>7</sup> M. Hallgren, J. Olhager, *Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes*, „International Journal of Operations & Production Management”, 2009, Vol. 29, no. 10, s. 980.

<sup>8</sup> R. Chavez, W. Yu, M.A. Jacobs, M. Feng, *Manufacturing capability and organizational performance: the role of entrepreneurial orientation*, „International Journal of Production Economics”, 2017, Vol. 184, s. 42.

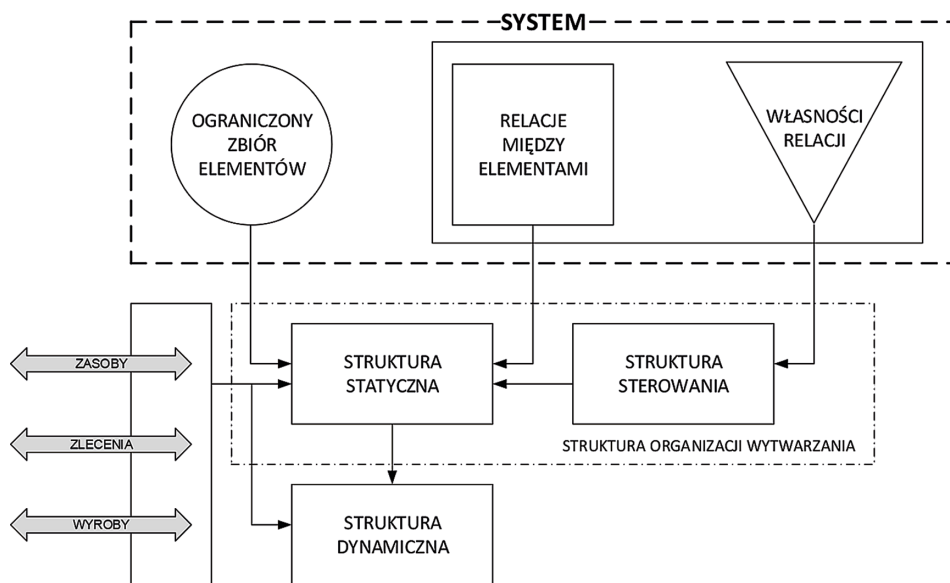
<sup>9</sup> S. Vinodh, S.K. Chintla, *Leanness assessment using multi-grade fuzzy approach*, „International Journal of Production Research”, 2011, Vol. 49, no. 2, p. 431.

<sup>10</sup> M. Dudek, op. cit., s. 59.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 58.

<sup>12</sup> P.E. Johansson, Ch. Osterman, *Conceptions and operational use of value and waste in lean manufacturing – an interpretivist approach*, „International Journal of Production Research”, 2017, Vol. 55, Issues 23, s. 6903–6915.

nie z podejściem systemowym (adekwatnym do organizacji szczupłych systemów wytwarzania) struktura systemu określa relacje pomiędzy elementami statycznymi (odpowiedzialnymi za sterowanie systemem), elementami działaniovymi (odpowiedzialnymi za realizację procesów) oraz elementami przepływowymi (elementami przetwarzanymi w systemie) i projektowana jest na podstawie właściwości relacji opartych na hierarchii. Hierarchia narzuca podejście odgórne (od ogółu do szczegółu) w procesie projektowania struktury systemu wytwarzania i ma swoje odzwierciedlenie w określonych formach struktury organizowanego systemu. Formę struktury szczupłego systemu wytwarzania należy traktować jako zdefiniowane rozwiązanie strukturalne określające strukturę statyczną systemu, tj. rozmieszczenie zasobów w przestrzeni wytwórczej i strukturę sterowania systemem oraz możliwy zbiór powiązań kooperacyjnych między elementami, wynikającymi z powiązań strukturalnych<sup>13</sup>. Struktura dynamiczna wynika z możliwych do realizacji w danym momencie czasu procesów i kształtowana jest poprzez formowanie strumieni przepływu produkcji w systemie. Wybór formy struktury w podejściu systemowym jednoznacznie wyodrębnia zbiór elementów z otoczenia oraz wskazuje sposób ich uporządkowania w zorganizowany system (rys. 1).



Rysunek 1: Zorganizowanie szczupłego systemu wytwarzania

Źródło: M. Dudek, *Struktura organizacji wytwarzania w systemach klasy światowej. Paradoks szczupłości i elastyczności operacyjnej*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2019, s. 59.

<sup>13</sup> M. Dudek, op. cit., s. 58.

Takie podejście do organizowania szczupłego systemu wytwarzania redukuje z założenia elastyczność systemu. Naturalnym integratorem tego sposobu zorganizowania jest zdefiniowany łańcuch wartości, a właściwa współpraca na linii organizacja przedsiębiorstwa – organizacja wytwarzania pozwala na sprawne funkcjonowanie systemu zarządzania wytwarzaniem w myśl obowiązujących zasad szczupłości.

#### 4. Organizacja zwinnych systemów wytwarzania

Zwinny system wytwarzania to takie zespolenie elementów, które pozwala na funkcjonowanie w konkurencyjnym otoczeniu ciągłych i nieprzewidywalnych zmian i szybkie odpowiadanie na gwałtowne zmiany rynkowe poprzez dostarczanie klientom oczekiwanej wartości dodanej w produktach<sup>14</sup>. To zespolenie elementów, które gwarantuje efektywne wytwarzanie w małych, zróżnicowanych seriach i możliwość rekonfiguracji, umożliwiającą szybkie zmiany w projektowanym i wytwarzanym asortymencie<sup>15</sup>. Odnosząc się do funkcjonalności, zwinny system wytwarzania to organizacyjne zespolenie praktyk, takich jak np.: elastyczna produkcja (elastyczne wytwarzanie), kompleksowe zarządzanie jakością, produkcja dokładnie na czas oraz szczupłe wytwarzanie, zapewniające efekt elastyczności, różnorodności, szybkości reakcji i płynnej adaptacji do potrzeb oraz wymagań klientów<sup>16</sup>.

Zwinna organizacja wytwarzania oznacza stan, w którym osiągnięta jest możliwie największa zgodność na linii klient (jego potrzeby i oczekiwania) a system i jego podsystemy. Zwinne wytwarzanie zakłada takie zorganizowanie wszystkich aspektów działalności, które zagwarantuje zdolność systemu do zaspokajania gwałtownie zmiennego popytu rynkowego, zarówno w obszarze wielkości, jak i różnorodności wyrobów, co oznacza taką elastyczność, która zapewnia najszybciej, jak to możliwe, dostosowanie do popytu rynkowego<sup>17</sup>. Zrównanie szybkości reakcji i elastyczności ze zwinnością jest bardzo wąską interpretacją<sup>18</sup>, zatem należy pamiętać, że zwinność wytwarzania nie powinna tylko bazować na wrażliwości

<sup>14</sup> M.D.Al-Tahat, K.M. Bataineh, *Statistical analyses and modeling of the implementation of agile manufacturing tactics in industrial firms*, „Mathematical Problems in Engineering”, 2012, Vol. 2012, s. 2.

<sup>15</sup> V. Bhekithemba, S.N. Lemohang, *An analysis on agile manufacturing system*, „International Journal of Industrial Engineering”, 2015, Vol. 2, Issues 3, s. 38.

<sup>16</sup> M. Dudek, op. cit., s. 293.

<sup>17</sup> B. Esmailian, S. Behdad, B. Wang, *The evolution and future of manufacturing: a review*, „Journal of Manufacturing Systems”, 2016, Vol. 39, s. 84.

<sup>18</sup> Y. Y. Yusuf, M. Sarhadi, A. Gunasekaran, *Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes*, „International Journal of Production Economics”, 1999, Vol. 62, Issues 1–2, s. 36.

(szybkości reagowania i działania) i elastyczności, ale także na koszcie i jakości wyrobów i obsługi serwisowej<sup>19</sup>.

Organizowanie z punktu widzenia zwinnego wytwarzania polega więc na takim doborze działań, które zapewniają szybkie dopasowywanie się do klientów oraz do ich unikalnych potrzeb. Istotą tych działań jest zarówno szybkość reagowania na nowe możliwości rynkowe, jak również koszty i jakość wyrobów finalnych, które klienci są skłonni nabywać<sup>20</sup>. Celem zwinnej organizacji wytwarzania jest stworzenie mechanizmów umożliwiających kreację organizacji samodoskonalącej się, ukierunkowanej na elastyczne i efektywne gospodarowanie zasobami w celu zrealizowania zapotrzebowania generowanego przez rynek w taki sposób, aby zapewnić elastyczną i szybką odpowiedź na zmieniające się potrzeby klientów w zakresie wytwarzania i wszystkich działań pomocniczych<sup>21</sup>. Organizacja zwinnego systemu wytwarzania wynika przede wszystkim z zasad zwinnego wytwarzania, a także z celów strategicznych przedsiębiorstwa<sup>22</sup>.

Zgodnie z podejściem sieciowym (adekwatnym do organizacji zwinnych systemów wytwarzania) struktura systemu stanowi uporządkowanie elementów poprzez określenie powiązań strukturalnych między nimi<sup>23</sup> i projektowana jest na podstawie wybranego podejścia do organizacji systemu określającego charakter relacji między jego elementami. Relacje między elementami systemu mogą mieć charakter relacji hierarchicznych, heterarchicznych, tzn. określanych w dynamicznych procesach negocjacyjnych między elementami systemu podczas strukturyzacji sieci, lub holonicznych, tzn. tymczasowych relacji hierarchicznych, określanych w procesach negocjacyjnych między elementami systemu podczas strukturyzacji sieci. System zatem jest obiektem postrzeganym przez obserwatora w danym momencie czasu w kontekście uporządkowanej sieci powiązań w wyodrębnionym z otoczenia zbiorze elementów. Podejście sieciowe nie narzuca odgórnie określonego rozwiązania strukturalnego, pozwalającego na uporządkowanie zbioru elementów. Formowanie strumieni przepływu produkcji w systemie wskazuje logiczną ścieżkę wytwarzania, na podstawie której kształtowana jest struktura statyczna systemu poprzez strukturyzację sieci, tzn. dobór elementów i ustalenie powiązań strukturalnych, oraz struktura dynamiczna poprzez konfigurację sieci, tzn. ustalenie powiązań kooperacyjnych między elementami wynikającymi z możliwych do realizacji procesów<sup>24</sup> (rys. 2).

---

<sup>19</sup> V. Bhekithemba, S.N. Lemohang, op. cit., s. 37.

<sup>20</sup> A. Gunasekaran, Y. Y. Yusuf, *Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives*, „International Journal of Production Research”, 2002, Vol. 40, no. 6, s. 1358.

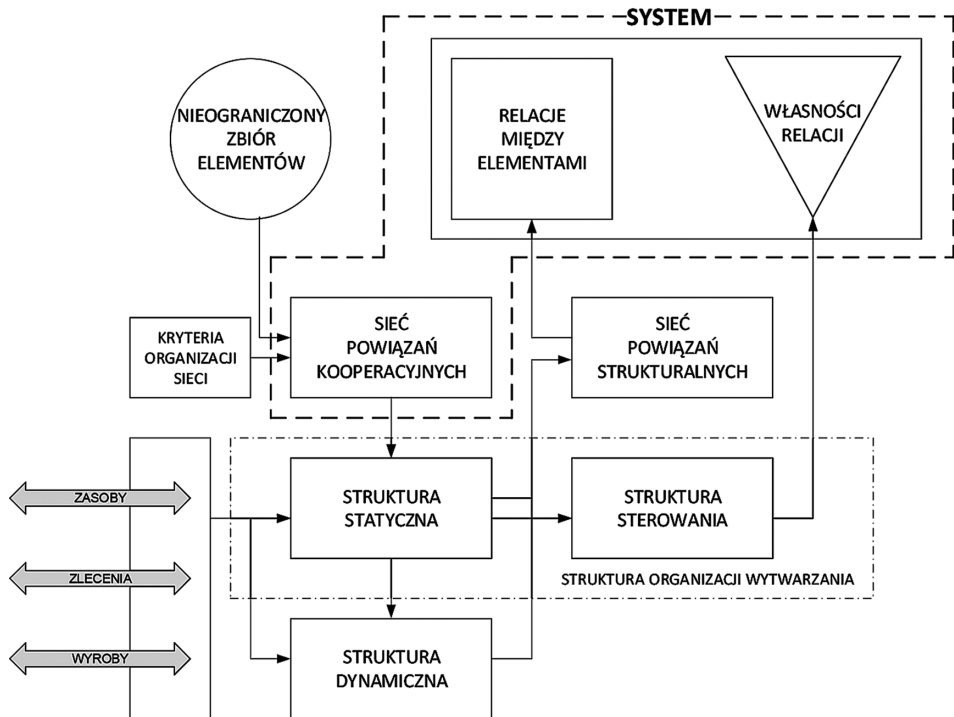
<sup>21</sup> M. Dudek, op. cit., s. 293.

<sup>22</sup> M. Dudek, op. cit., s. 293.

<sup>23</sup> A. Piekarczyk, K. Zimniewicz, *Myslenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010, s. 46.

<sup>24</sup> M. Dudek, op. cit., s. 291.





Rysunek 2: Zorganizowanie zwinnego systemu wytwarzania

Źródło: M. Dudek, *Struktura organizacji wytwarzania w systemach klasy światowej. Paradoks szczupłości i elastyczności operacyjnej*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2019, s. 291.

Podjęcie sieciowe jest właściwą perspektywą dla problemu organizacji zwinnego systemu wytwarzania, ponieważ nie ogranicza wyodrębnionego z otoczenia zbioru elementów o ustalonych granicach systemu (uelastycznia rozwiązanie). Daje ono szerszą perspektywę możliwości analizy systemu wytwarzania, ponieważ wykracza ona poza komponenty, relacje i granice systemu<sup>25</sup>. Jednym ze sposobów organizacji zwinnych systemów wytwarzania w warunkach sieciowości jest podejście holoniczne<sup>26</sup>.

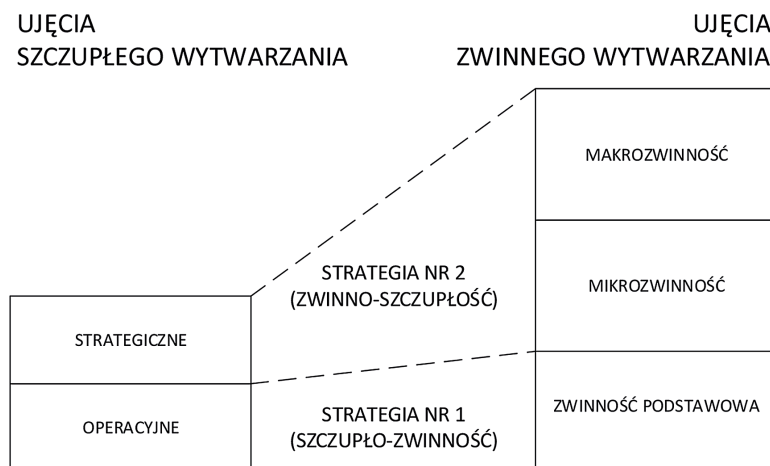
## 5. Koncepcja organizacji szczupło-zwinnych systemów wytwarzania

Koncepcja organizacji szczupło-zwinnego systemu wytwarzania uzależniona jest wyboru perspektywy poziomu organizacji (operacyjnej lub strategicznej).

<sup>25</sup> C. Karlsson, M. Skold, *The manufacturing extraprise: an emerging production network paradigm*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, 2007, Vol. 18, no. 8, s. 912–932.

<sup>26</sup> K. Czajka, M. Dudek, *Negocjacje alokacji zasobów w procesie organizacji struktury systemu wytwarzania w warunkach rozproszenia zasobów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Zarządzanie, 2017, t. 18, nr 3, s. 169–182.

Przyjmując założenie, że szczupło-zwinne wytwarzanie jest naturalnym, ewolucyjnym rozwinięciem szczupłego wytwarzania, można określić dwie różne ogólne strategie przejścia ze szczupłego do zwinnego wytwarzania (rys. 3).



Rysunek 3: Ogólne strategie przejścia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Dudek, *Struktura organizacji wytwarzania w systemach klasy światowej. Paradoks szczupłości i elastyczności operacyjnej*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2019, s. 291.

Strategia pierwsza opiera się na założeniu stopniowego zwiększania elastyczności operacyjnej celem osiągnięcia podstawowego poziomu zwinności. Podstawowy poziom zwinności oznacza taką elastyczność, która pozwala na szybką i niskokosztową reakcję związaną z zaspokajaniem indywidualnych potrzeb klientów, opierając się na zasobach własnych i ich elastyczności. Strategia druga wymaga równoległego zwiększania poziomu elastyczności operacyjnej i strategicznej opartej na zasobach własnych i obcych (sieciowa elastyczność) a także tzw. elastyczności: górnej i dolnej łańcucha dostaw<sup>27</sup>. Ze względu na przyjęte założenia w dalszej części skupiono się na szczupło-zwinności osiągananej przy wykorzystaniu strategii pierwszej (dla poziomu operacyjnego).

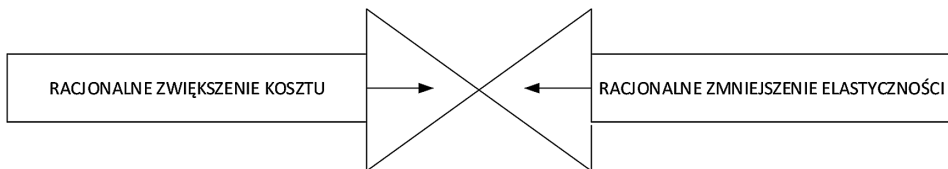
Analiza literatury w zakresie szczupło-zwinnych systemów wytwarzania wykazała, że nie ma opracowanych kompletnych modeli ich zorganizowania. Nieliczne prace w tym zakresie skupiają uwagę na wybranych aspektach wytwarzania, najczęściej w obszarze: organizacji przepływów produkcyjnych, planowania i sterowania przepływami, rozmieszczenia przestrzennego i doboru zasobów czy łań-

<sup>27</sup> L. Purvis, J. Gosling, M.M. Naim, *The development of lean, agile and leagile supply network taxonomy based on differing types of flexibility*, „International Journal of Production Economics”, 2014, Vol. 151, Issues 5, s. 103.

cucha przepływu materiałów<sup>28</sup>. Ze względu na brak kompleksowych opracowań w zakresie modeli połączenia szczupłego i zwinnego wytwarzania dla poziomu operacyjnego, do jego opracowania wykorzystano zdefiniowane grupy elementów wpływających na organizację szczupło-zwinnego wytwarzania, do których należą<sup>29</sup>:

- zasoby ludzkie (między innymi: doświadczenie, umiejętności, organizacja pracy, motywacja, podział zadań),
- organizacja wytwarzania (między innymi: rozmieszczenie elementów, struktura, robotyzacja i automatyzacja, wykorzystanie zaawansowanych narzędzi wspomagania),
- zarządzanie jakością (między innymi: wykorzystywane narzędzia i metody),
- sposób projektowania (między innymi: produktu, procesu, poziom zaangażowania w projekt klientów i dostawców),
- sposób zarządzania (między innymi: zarządzanie łańcuchem dostaw, polityka i strategia, struktura organizacyjna, poziom wydatków na usprawnienia i doskonalenie).

Organizowanie z punktu widzenia szczupło-zwinnego wytwarzania polega na takim doborze działań, które zapewnią płynne przejście z permanentnego wyszczuplania procesów wytwarzania przez eliminowanie z nich wszelakich strat, które mają miejsce podczas tworzenia wartości dodanej, do szybkiego dopasowywania się do wymagań klientów oraz do ich indywidualnych potrzeb. Niezbędna do tego jest zarówno możliwość szybkiego reagowania (osiągana między innymi poprzez nadmiary elastyczności), jak również racjonalność ponoszonych kosztów w trakcie tworzenia zgodnych jakościowo wyrobów finalnych (rys. 4).



Rysunek 4: Przeciwność celów szczupło-zwinnego wytwarzania

Źródło: M. Dudek, *Struktura organizacji wytwarzania w systemach klasy światowej. Paradoks szczupłości i elastyczności operacyjnej*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2019, s. 312.

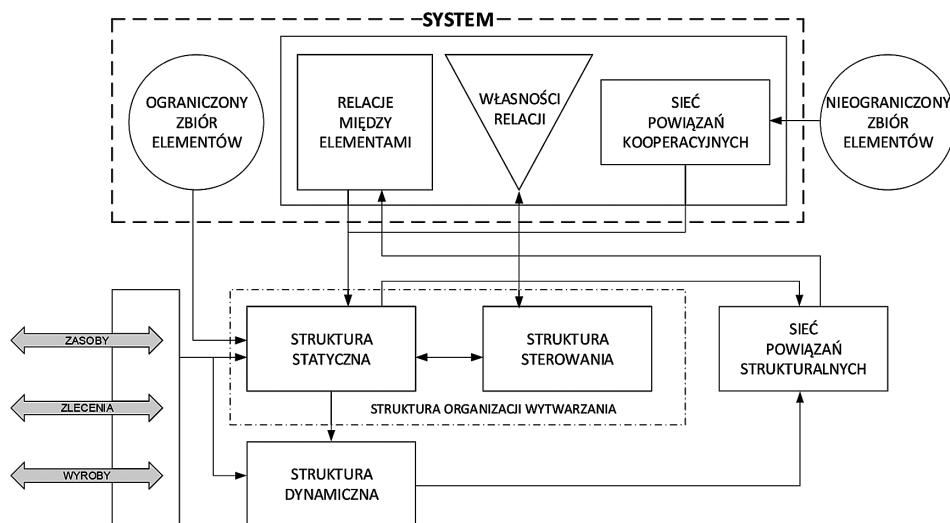
Przyjmując założenie, że szczupłe rozwiązania projektowe w zakresie systemów wytwarzania mają pewne uniwersalne cechy<sup>30</sup> to przekształcenie rozwiązań

<sup>28</sup> M. Dudek, op. cit., s. 313.

<sup>29</sup> N. Virmani, R. Saha, R. Sahai, *Quantifying key factors affecting lean manufacturing system*, „*Information and Communication Engineering*”, 2017, Vol. 11, no. 4, s. 1040–1041.

<sup>30</sup> A. C. Alves, J. Denis-Carvalho, R.M. Sousa, *Lean production as promoter of thinkers to achieve companies' agility*, „*The Learning Organization*”, 2012, Vol. 19, no. 3, s. 229.

szczupłych w szczupło-zwinne wymaga zmian w zakresie: podstawowych elementów tworzących system, ich procedury doboru oraz samej struktury systemu. Zorganizowanie szczupło-zwinnego systemu wytwarzania wymaga jednoczesnego uwzględnienia podejścia systemowego i sieciowego, a projektowanie struktur – współbieżności działań<sup>31</sup> w zakresie określenia zbioru elementów i ich wzajemnych relacji (rys. 5).



Rysunek 5: Zorganizowanie szczupło-zwinnego systemu wytwarzania – ujęcie koncepcyjne

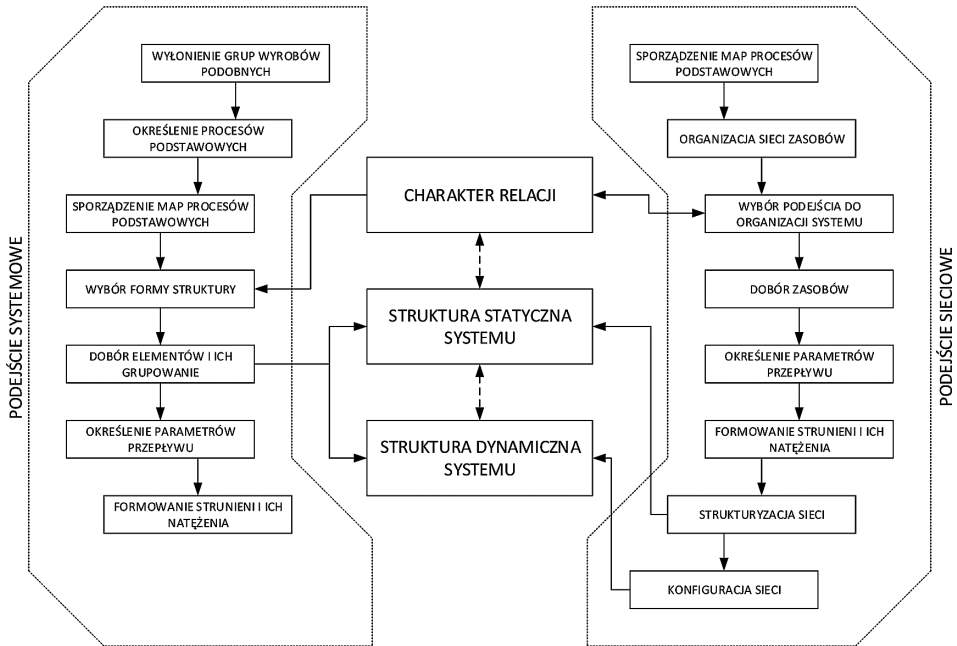
Źródło: M. Dudek, *Struktura organizacji wytwarzania w systemach klasy światowej. Paradoks szczupłości i elastyczności operacyjnej*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2019, s. 312.

Struktura w takim ujęciu systemu określa relacje pomiędzy elementami statycznymi, elementami działaniovymi oraz elementami przeplywowymi i projektowana jest na bazie własności relacji opartych na tymczasowych hierarchiach. Tymczasowa hierarchia koordynuje działania systemu złożonego z elementów znajdujących się w systemie oraz elementów znajdujących się w otoczeniu (o ile zaistnieje taka potrzeba). Tymczasowa hierarchia narzuca podejście odgórne (od ogółu do szczegółu) w procesie projektowania struktury systemu wytwarzania i ma swoje odzwierciedlenie w określonych formach struktury organizowanego systemu. Struktura statyczna wynika zatem z przyjętego hierarchicznego układu sterowania oraz z charakteru relacji pomiędzy elementami, wynikającego z przyjętego wariantu sieci powiązań strukturalnych. Wariant sieci powiązań strukturalnych z kolei wynika z procesu negocjacji i alokacji zasobów realizowanego

<sup>31</sup> H.S. Yan, J. Jiang, *Agile concurrent engineering*, „Integrated Manufacturing Systems”, 1999, Vol. 10, Issues 2, s. 103–112.

w trakcie strukturyzacji sieci. Struktura dynamiczna wynika z możliwych do realizacji w danym momencie czasu procesów i kształtowana jest poprzez formowanie strumieni przepływu produkcji w systemie.

Koncepcyjne ujęcie struktury szczupło-zwinnego systemu wytwarzania zostało następnie przeniesione na grunt teorii związanej z projektowaniem struktur wytwarzania. W wyniku tego działania powstało zespolenie procedur projektowych struktur systemów wytwarzania funkcjonujących w ujęciu systemowym i sieciowym (rys. 6).



Rysunek 6: Zorganizowanie szczupło-zwinnego systemu wytwarzania – ujęcie praktyczne

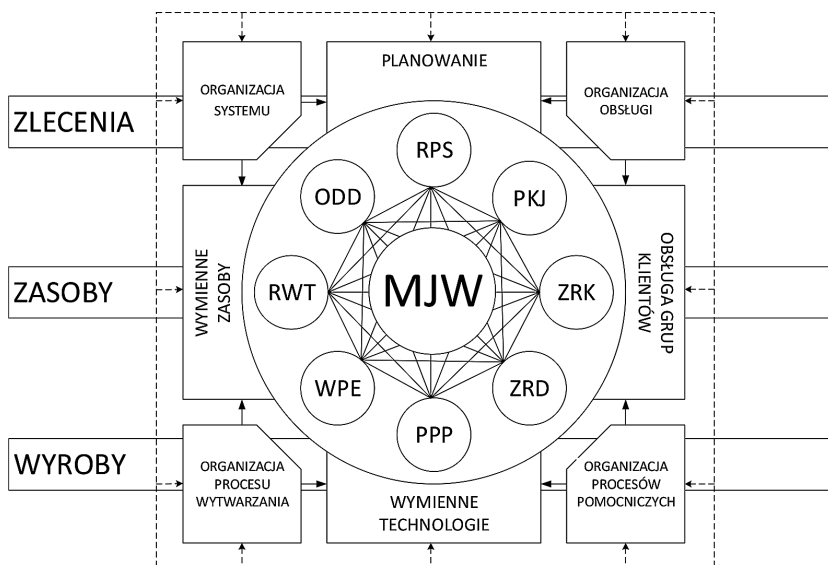
Źródło: K. Czajka, M. Dudek, *Organization of the network manufacturing system under condition of distributed resources. [W:] Contemporary issues and challenges of the organization management process: models – implementation – interrelation*, A. Jaki, T. Rojek (eds.), *Foundation of the Cracow University of Economics*, Cracow 2017, s. 103.

Wybór formy struktury w podejściu mieszanym jednoznacznie wyodrębnia zbiór elementów z otoczenia oraz wskazuje sposób ich uporządkowania w zorganizowany system, który mogą tworzyć formy: hierarchiczno-procesowe lub holo-niczno-procesowe/sieciowe<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> M. Dudek, op. cit., s. 293.

## 6. Model szupło-zwinnego systemu wytwarzania – ujęcie konceptualne

Na bazie koncepcji struktury szupło-zwinnego systemu wytwarzania oraz biorąc pod uwagę zdefiniowane w literaturze niezbędne elementy szupłych jak i zwinnych systemów, określono model szupło-zwinnego systemu wytwarzania, złożony ze współzależnych modułów, który przedstawiono na rysunku 7.



Rysunek 7: Model szupło-zwinnego systemu wytwarzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M.D.Al-Tahat, K.M. Bataineh, *Statistical analyses and modeling of the implementation of agile manufacturing tactics in industrial firms*, „Mathematical Problems in Engineering”, 2012, Vol. 2012, s. 3–4.

Elementem podstawowym modelu jest moduł centralny określamy mianem modularnej jednostki wytwarzania (MJW)<sup>33</sup>, który jest odpowiedzialny za realizację procesów wytwarzania. Modularna jednostka wytwórcza składa się z niezbędnych elementów do: sterowania przepływem materiałowym, przetwarzania informacji, podejmowania decyzji oraz z maszyn, urządzeń i ich wyposażania oraz ludzi. Elementy te zintegrowane są w jedną całość w celu koordynacji procesu transformacji przedmiotów pracy i utrzymywania funkcji jednostki. Jednostki te mają także

<sup>33</sup> por. D. McFarlane, *Modular distributed manufacturing systems and the implications for integrated control*, Proceedings of IEE Colloquium on Choosing the Right Control Structure, London 1998, s. 2.

wbudowane mechanizmy współpracy z ramach kooperacji zewnętrznych. Są utożsamiane ze stanowiskami lub modułami roboczymi lub modułami wytwórczymi.

Moduł rozdzielnego planowania i sterowania (RPS) odpowiada za przygotowanie operatywnych planów realizacji poszczególnych zadań dla modularnych jednostek wytwarzania. Rozdzielność związana jest z koniecznością równoległego funkcjonowania dwóch strategii planowania i sterowania oddzielonych punktem rozdziału: pchania w górnej części strumienia i ssania w dolnej części strumienia. Pozwala to na połączenie teoretycznie wykluczających się podejść: wytwarzania na magazyn i wytwarzania na zamówienie. Poprzez umiejętnie i płynne umiejscawianie punktu rozdziału moduł ten powinien umożliwiać równoważenie i wybór optymalnej z punktu widzenia redukcji strat i zadowolenia klienta strategii pomiędzy: zmienną wielkością produkcji przy stałym czasie realizacji zlecenia i stałą wielkością produkcji przy zmiennym czasie realizacji zlecenia<sup>34</sup>.

Moduł pomiaru i kontroli jakości (PKJ) odpowiada za realizację zgodnych ze standardem jakości wyrobów gotowych oraz monitoruje jakość procesów wewnętrznych i ewentualnie zewnętrznych, wykorzystując ukierunkowany na jakość zestaw metod i narzędzi. Przy analizach opiera się w głównej mierze na statystycznej kontroli jakości, standaryzacji i powtarzalności procesów do punktu rozdziału, a także na wszelkich działaniach zapobiegających możliwościom popełnienia błędów oraz minimalizujących koszty utrzymania jakości.

Moduł zarządzania relacjami z klientami (ZRK) odpowiada za utrzymywanie w miarę trwałych, partnerskich relacji z grupami klientów poprzez obustronną wymianę informacji. Wymagane do tego są: przyjazne i efektywne technologie i narzędzia komunikacyjne, narzędzia partycypacji klientów w procesach, narzędzia współtworzenia wartości przekładające się na akceptowalny przez klientów koszt, czas, poziom zróżnicowania asortymentowego.

Moduł zarządzania relacjami z dostawcami (ZRD) odpowiada za budowanie i utrzymywanie trwałych, partnerskich relacji z grupami kluczowych dostawców poprzez wykorzystywanie metod i narzędzi organizacji szczupło-zwinnych łańcuchów dostaw. Moduł jest odpowiedzialny na sprawny przepływ strumieni produkcyjnych poprzez wszystkie ogniwa łańcucha dostaw, zapewniając w ten sposób między innymi efektywne zarządzanie zasobami oraz: dostawy na czas, równoważenie poziomu zapasów materiałów i produkcji w toku, równoważenie kosztów okołoprodukcyjnych (transportu i magazynowania), itp.

Moduł prewencyjnego projektowania procesu, produktu i systemu (PPP) odpowiada za przygotowanie produkcji w zakresie nowych produktów, procesów i obszarów w taki sposób, aby nowe projekty generowały jak najmniejsze straty przy zachowaniu wymaganej rekonfigurowalności, najczęściej z zastosowaniem

<sup>34</sup> R. Stobiński, op. cit., s. 70–71.

zasobów własnych. Projektowanie to ma charakter prewencyjny i ma na celu eliminację na etapie projektowania potencjalnych dysfunkcji oraz zagwarantowanie szybkiego procesu uruchomienia produkcji przez aktywne uczestnictwo w procesie projektowania przyszłych klientów (QRM – *Quick Response Manufacturing*). Odpowiada on także za projekty układów procesowych.

Moduł analizy wrażliwości, produktywności i efektywności (WPE) odpowiada za realizację zarazem elastycznego i niskokosztowego wytwarzania wyrobów gotowych oraz monitoruje poziom kosztów procesów wewnętrznych i zewnętrznych oraz zmiany w otoczeniu, wykorzystując ukierunkowany na koszt zestaw metod i narzędzi. Odpowiada także za maksymalizację wykorzystania posiadanych zasobów, wydajność produkcji oraz optymalizację procesów, opierając się na tzw. trójkącie produktywności (jakość, czas, koszt), uzupełnionym miernikami poziomu obsługi klienta (połączenie strategii zaistnienia i konkutowania na rynku). Umożliwia analizę efektywności kosztowej górnej i dolnej części łańcucha dostaw.

Moduł rekonfigurowalnego wyposażenia technicznego i technologii informacyjnej (RWT) odpowiada za równoważenie rekonfiguracyjności i szczupłości parku maszynowego oraz za rozwój infrastruktury niezbędnej do realizacji zadań wraz z jej bieżącym utrzymaniem (CBM – *Condition Based Maintenance*). Wykorzystuje modułowość poszczególnych składników infrastruktury technicznej i informacyjnej do rekonfiguracji systemu technicznego w zależności od bieżących potrzeb, umożliwiając w ten sposób zwiększenie elastyczności wykorzystywanych układów.

Moduł oceny działań i ich doskonalenia oraz dzielenia się wiedzą (ODD) służy do bieżącego gromadzenia i analizowania danych wynikających z przyjętych systemów KPI oraz KAI. Ze względu na specyfikę systemów szczupło-zwinnych istotne jest równoważenie istotności wskaźników jakościowych i ilościowych. Moduł ten dotyczy także systemowego rozwiązywania problemów związanych z doskonaleniem procesów (identyfikacją strat, analizą przyczyn źródłowych, wyceną kosztową, doбором zasobów do eliminacji strat, ustalaniem ścieżek utrzymywania elastyczności). Obejmuje on również kompleksowe podejście do dzielenia się wiedzą i rozwojem pracowników.

Budowa modułowa szczupło-zwinnego systemu wytwarzania zapewnia uniwersalność wykorzystywanego rozwiązania, gdyż w zależności od występujących warunków (czasami specyficznych w danej branży) istnieje możliwość modyfikacji samych modułów, jak i obszarów ich oddziaływania. Ta uniwersalność pozwala na wykorzystanie modelu w różnych obszarach związanych z wytwarzaniem.

## 5. Zakończenie

Zaprezentowana koncepcja organizacji szczupło-zwinnych systemów wytwarzania bazuje na ewolucyjnym zespoleńiu podejść do organizacji wytwarza-



nia: szczupłego i zwinnego. Istnienie rozwiązania przejściowego w postaci szczupło-zwinności, z założenia dynamicznie zmiennego, może zwiększyć zdolności adaptacyjne systemów wytwarzania i zredukować koszty przejścia ze szczupłych w zwinne systemy wytwarzania. Powstała w ten sposób w procesach organizowania struktura szczupło-zwinnego systemu wytwarzania oparta jest na podejściu do organizacji systemu, które narzuca wyjściowy ale niestały charakter relacji (hierarchiczne, heterarchiczne lub holoniczne). Charakter relacji wraz z przydzielonymi elementami niezbędnymi do organizacji systemu wpływa z kolei na wybór wariantu struktury statycznej, a ta na wybór wariantu struktury dynamicznej. Wybór wariantów struktury następuje w wyniku wyselekcjonowania elementów przydzielonych do realizacji zleceń w zależności od wyniku grupowania zasobów i/lub strukturyzacji i konfiguracji sieci. Struktura ta jest więc kombinatorycznym połączeniem elementów, wynikającym z zależności pomiędzy zasobami, zleceniami i wyrobami oraz z założonego poziomu elastyczności systemu.

Struktura szczupło-zwinnego systemu wytwarzania dla poziomu podstawowego zwinności najczęściej opiera się na relacjach hierarchicznych pomiędzy elementami systemu tworzącymi stałą strukturę statyczną i zmienną lub stałą strukturę dynamiczną. Wybór pomiędzy stałą a zmienną strukturą dynamiczną uzależniony jest więc od przyjętej strategii w zakresie elastyczności (stała struktura dla stacjonarnych układów projektowanych z nadmiarem elastyczności, zmienna struktura dla rozproszonych układów z dopasowaną elastycznością lub stało-zmienna dla układów hybrydowych).

Zaprezentowana koncepcja organizacji szczupło-zwinnego systemu wytwarzania jak i jego model mogą być wykorzystywane w praktyce gospodarczej, szczególnie w przypadkach szczupłych systemów wytwarzania zmuszonych do zwiększania swojej elastyczności.

## Literatura

1. Al-Tahat M.D., Bataineh K.M., *Statistical analyses and modeling of the implementation of agile manufacturing tactics in industrial firms*, „Mathematical Problems in Engineering”, 2012, Vol. 2012.
2. Alves A.C., Denis-Carvalho J., Sousa R.M., *Lean production as promoter of thinkers to achieve companies' agility*, „The Learning Organization”, 2012, Vol. 19, no. 3.
3. Bhekithemba V., Lemohang S.N., *An analysis on agile manufacturing system*, „International Journal of Industrial Engineering”, 2015, Vol. 2, Issues 3.
4. Chan F.T.S., Kumar V., Tiwari M.K., *The relevance of outsourcing and leagile strategies in performance optimization of an integrated process planning and scheduling model*, „International Journal of Production Research”, 2009, Vol. 47, no. 1.
5. Chavez R., Yu W., Jacobs M.A., Feng M., *Manufacturing capability and organizational performance: the role of entrepreneurial orientation*, „International Journal of Production Economics”, 2017, Vol. 184.

6. Czajka K., Dudek M., *Negocjacje alokacji zasobów w procesie organizacji struktury systemu wytwarzania w warunkach rozproszenia zasobów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Zarządzanie, 2017, t. 18, nr 3.
7. Czajka K., Dudek M., *Organization of the network manufacturing system under condition of distributed resources. /W:/ Contemporary issues and challenges of the organization management process: models – implementation – interrelation*, red. naukowa: A. Jaki, T. Rojek, *Foundation of the Cracow University of Economics*, Cracow 2017.
8. Dudek M., *Struktura organizacji wytwarzania w systemach klasy światowej. Paradoks szczupłości i elastyczności operacyjnej*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2019.
9. Esmaelian B., Behdad S., Wang B., *The evolution and future of manufacturing: a review*, „Journal of Manufacturing Systems”, 2016, Vol. 39.
10. Gunasekaran A., Yusuf Y. Y., *Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives*, „International Journal of Production Research”, 2002, Vol. 40, no. 6.
11. Hallgren M., Olhager J., *Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes*, „International Journal of Operations & Production Management”, 2009, Vol. 29, no. 10.
12. Johansson P.E., Osterman Ch., *Conceptions and operational use of value and waste in lean manufacturing – an interpretivist approach*, „International Journal of Production Research”, 2017, Vol. 55, Issues 23.
13. Karlsson C., Skold M., *The manufacturing extraprise: an emerging production network paradigm*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, 2007, Vol. 18, no. 8.
14. Kisperska-Moron D., de Haan J., *Improving supply chain performance to satisfy final customers: “leagile” experiences of a polish distributor*, „International Journal of Production Economics”, 2011, Vol. 133, Issues 1.
15. Krishnamurthy R., Yauch C.A., *Leagile manufacturing: a proposed corporate infrastructure*, „International Journal of Operations & Production Management”, 2007, Vol. 27, no. 6.
16. McFarlane D., *Modular distributed manufacturing systems and the implications for integrated control*, Proceedings of IEE Colloquium on Choosing the Right Control Structure, London 1998.
17. Piekarczyk A., Zimniewicz K., *Myslenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010.
18. Purvis L., Gosling J., Naim M.M., *The development of lean, agile and leagile supply network taxonomy based on differing types of flexibility*, „International Journal of Production Economics”, 2014, Vol. 151, Issues 5.
19. Stobiński R., *Zastosowanie koncepcji zwinno-szczupłego zarządzania produkcją w procesie dopasowania elastyczności i efektywności na przykładzie analizy przypadku firmy sektora home appliance manufacturing*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2015, Vol. 3, no 6.
20. Vinodh S., Chinth S.K., *Leanness assessment using multi-grade fuzzy approach*, „International Journal of Production Research”, 2011, Vol. 49, no. 2.
21. Virmani N., Saha R., Sahai R., *Quantifying key factors affecting leagile manufacturing system*, „Information and Communication Engineering”, 2017, Vol. 11, no. 4.

22. Yan H.S., Jiang J., *Agile concurrent engineering*, „Integrated Manufacturing Systems”, 1999, Vol. 10, Issues 2.
23. Yusuf Y. Y., Sarhadi M., Gunasekaran A., *Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes*, „International Journal of Production Economics”, 1999, Vol. 62, Issues 1–2.

## ORGANISING OF THE LEAGILE MANUFACTURING SYSTEMS

---

### SUMMARY

---

The evolutionary nature of changes forces the emergence of new forms of integration of lean and agile production. This perception is reinforced by economic practice, which provides examples based on a hybrid approach combining both approaches. One of such forms of integration may be the leagile concept. The study presents a conceptual approach to the organization of leagile manufacturing systems aimed at determining the structure of the system adequate to the needs. Designing the structure of the production system in the conditions of leagile organization requires the simultaneous use of a system and network approach. As a result of such fusion, various forms of structures may be created, supporting the implementation of variable tasks over time. Theoretical considerations end with a model of a leagile manufacturing system adapted to operate in conditions of integration of approaches to manufacturing organization.

---

**Wojciech Szymba**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# UWARUNKOWANIA BUDOWY I WYKORZYSTANIA PULPITÓW MENADŻERSKICH W PRZEDSIĘBIORSTWIE\*

## STRESZCZENIE

---

Celem opracowania jest prezentacja pulpitu menedżerskiego jako istotnego elementu sprawnie działającego systemu Business Intelligence w przedsiębiorstwie a także analiza uwarunkowań oraz wskazanie dobrych praktyk dotyczących tworzenia i wykorzystywania tych pulpitów w ramach różnych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem jako całością, poszczególnymi jednostkami biznesowymi i pionami funkcjonalnymi czy też realizowanymi projektami. W rozdziale zaprezentowano cele i funkcje pulpitów menadżerskich oraz uporządkowano zbiór zasad dotyczących zawartości oraz formy przekazu danych przy ich tworzeniu i wykorzystywaniu.

---

## 1. Wprowadzenie

W warunkach zmiennego otoczenia oraz konieczności podejmowania szybkich i trafnych decyzji menedżerowie od dziesięcioleci sięgali po coraz to nowsze zdobycze technik informatycznych (IT). Postęp w zakresie magazynowania danych, mocy obliczeniowej komputerów oraz w dostępie i szybkości Internetu sprawił, że od pewnego momentu można mówić o problemie nie braku, lecz nadmiaru informacji do podejmowania decyzji. Jedną z odpowiedzi na tę sytuację były i są narzędzia klasy Business Intelligence (BI). We wstępnej fazie rozwoju (BI 1.0) narzędzia te, poprzez integracje danych z różnych systemów, miały pomagać w ocenie sytuacji firmy i w podejmowaniu decyzji głównie dzięki rozsy-

---

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

łaniu raportów zdefiniowanych wcześniej przez analityków IT. Popularyzacja tych rozwiązań stawiała coraz większe wyzwania ich twórcom, a co za tym idzie działom IT. Krokiem milowym było umożliwienie dostępu do hurtowni danych zwykłym użytkownikom i dostarczenie im narzędzi do samodzielnego wykonywania zindywidualizowanych analiz i raportów, które dzięki połączeniu ze źródłem danych były ciągle aktualizowane<sup>1</sup>. Swoistym interfejsem, który ułatwił wykonywanie takich raportów stały się pulpity menadżerskie. Dzięki zastosowaniu interaktywnych, elastycznych i zindywidualizowanych pulpitów menadżerskich menadżerowie, ale także szeregowi pracownicy są w stanie nie wychodząc z domu czy będąc w delegacji, używając do tego nie tylko laptopa, ale także tabletu czy smartphona zapoznać się z najważniejszymi i aktualizowanymi na bieżąco wskaźnikami dotyczącymi działalności przedsiębiorstwa, stopnia realizacji celów, zaawansowania projektów, etc. Choć, na większą bądź mniejszą skalę, rozwiązania te – w formie odpowiadającej danym czasom – były dostępne już od dziesięcioleci<sup>2</sup>, to jeszcze nigdy nie dawały takich możliwości i takiej swobody. Dopiero od kilkunastu, a na szeroką skalę od kilku lat, narzędzia te przestały wymagać zaangażowania informatyków i doświadczonych analityków z branży, stały się prostą i skuteczną formą zamiany ogromnych ilości danych na informację menadżerską dostępną nawet dla szeregowych pracowników dysponujących podstawową wiedzą z zakresu obsługi komputera i programów komputerowych. Co więcej wraz z rozwojem szybkiego ogólnodostępnego Internetu dały możliwość prowadzenia wspólnych działań i grupowej interpretacji danych (Collaborative Business Intelligence<sup>3</sup>. – BI 3.0) a nawet wymiany komentarzy on-line dzięki włączeniu tych narzędzi w media społecznościowe. Jednak, aby można było te narzędzia prawidłowo wykorzystać dla zwiększania efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa trzeba wziąć pod uwagę wiele uwarunkowań ich tworzenia.

<sup>1</sup> Szerzej: P. Radziszewski, *Business Intelligence. Moda, wybawienie, czy problem dla firm?*, Poltext, Warszawa 2016, s. 11–25; J. Surma, *Business Intelligence, Systemy wspomagania decyzji biznesowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 11–16.

<sup>2</sup> Badania przeprowadzone jeszcze w 2004 roku wśród specjalistów BI w USA wskazywały, że już wtedy połowa z nich używała w swojej pracy tego typu pulpitów, Szerzej: W.W. Eckerson, *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring and Managing Your Business*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2006, /cyt. za:/ O. Velcu-Laitinen, O.M. Yigitbasioglu, *The Use of Dashboards in Performance Management: Evidence from Sales Managers*, "The International Journal of Digital Accounting Research", 2012, Vol. 12, s. 39–58.

<sup>3</sup> Szerzej: P. Radziszewski, op. cit., s. 11–25; S. Ricci, *Collaborative Business Intelligence*, "Business Intelligence", Seria: eBISS. Lecture Notes in Business Information Processing, 2011, Vol. 96, s. 186–205; M.A. Teruel, A. Maté, E. Navarro, P. González, J.C. Trujillo, *The New Era of Business Intelligence Applications: Building from a Collaborative Point of View*, "Business & Information Systems Engineering", Springer Nature, 2019, Vol. 4, s. 1–20; *Top BI Trends 2019. The Dawn of Postmodern Analytics*, Raport QLIK; <https://www.qlik.com/us/-/media/files/resource-library/global-us/register/ebooks/eb-top-bi-trends-2019-en.pdf>, [19.07.2019].

## 2. Funkcje pulpitu menadżerskiego jako nieodzownego elementu współczesnego systemu Business Intelligence (BI)

Pulpit menadżerski (ang. business dashboard) wywodzi swoje początki od pulpitu sterowniczego – samochodu, samolotu, czy innej maszyny. Pulpit taki miał na celu zgromadzić w jednym miejscu zestaw wszelkich wskaźników i przełączników służących do bieżącego monitoringu stanu maszyny, jak i pozwalać na kontrolowanie i sterowanie jej działaniem. W samochodzie na pulpicie znajdują się zatem najważniejsze dane o prędkości, obrotach silnika, stanie paliwa, temperaturze oleju, etc... oraz zestaw przycisków pozwalających na obsługę różnych dodatkowych funkcji – świateł, wycieraczek, temperatury, itd. Współczesne samochody, dzięki własnym komputerom pokładowym, umożliwiają także pogłębioną analizę danych o spalaniu, o szczegółach pracy silnika czy też, kierując się informacją o ustawieniach fotela, wskazać, który użytkownik jest odpowiedzialny za wyższe spalanie, a który jest oszczędny. Za bardzo istotny można uznać także fakt, że system ten posiada możliwość sygnalizowania stanów alarmowych (niskie ciśnienie w oponach, niski stan paliwa czy oleju, itd.) oraz posiada podstawowe zdolności predykcyjne – choćby poprzez symulowanie zasięgu możliwego do pokonania przy zmierzonym średnim spalaniu i aktualnym stanie paliwa. Podobną rolę w przedsiębiorstwie ma spełniać pulpit menadżerski. Dzięki odpowiednio zorganizowanemu i wyposażonemu we właściwy sprzęt i oprogramowanie procesowi zbierania i przetwarzania informacji (system BI) można, dysponując szeregiem dodatkowych wytycznych, stworzyć pulpit (dashboard), który powinien w jednym miejscu zgromadzić wszelkie dane (w formie mierników, wskaźników, wykresów, map, etc...) pozwalające już na pierwszy rzut oka ocenić stan przedsiębiorstwa, pionu, jednostki biznesowej czy realizowanego projektu. Taki dashboard powinien być zorientowany na użytkownika i w możliwie największym stopniu odpowiadać zgłaszanym przez niego potrzebom informacyjnym wynikającym zwykle z reprezentowanego przez tego użytkownika poziomu zarządzania. Biorąc to pod uwagę, pulpity menadżerskie dzieli się na trzy podstawowe grupy<sup>4</sup>:

- pulpity operacyjne – przeznaczone do monitorowania operacji, zawierające szczegółowe informacje, adresowane do specjalistów i ich przełożonych,
- pulpity taktyczne – przeznaczone do monitorowania postępu, zawierające zarówno informacje szczegółowe jak i podsumowania, adresowane do analityków i kadry menadżerskiej,

---

<sup>4</sup> *Dashboard idealny – perfekcyjny kokpit managerski?*, ASTRAFOX, <https://astrafox.pl/dashboard-idealny/>, [19.07.2019]; Por.: E. Janczyk-Strzała, *Controlling w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, CeDeWu, Warszawa, 2019, s. 41–42.

- pulpity strategiczne – przeznaczone do monitorowania realizacji strategii, zawierają zarówno informacje szczegółowe jak i podsumowania, adresowane do kierownictwa organizacji.

Współczesne pulpity menadżerskie powinny spełniać szereg celów, spośród których do najczęściej wymienianych zalicza się: monitorowanie stanu obecnego, planowanie, komunikację i zapewnienie spójności danych, racjonalizację decyzji<sup>5</sup>. Monitorowanie odnosi się do codziennej oceny mierników, która w razie konieczności powinna skutkować działaniami naprawczymi. Monitorowanie można uznać za najbardziej podstawowy cel pulpitu, a pulpit taki może stanowić dla przedsiębiorstwa system wczesnego ostrzegania (SWO)<sup>6</sup>. Komunikacja oznacza bieżące informowanie pracowników o wynikach firmy lub postępie prac, co może pomóc w koordynacji oraz działać motywująco. Dodatkowo pozwala to na konsultowanie danego stanu wśród zaangażowanych w jego realizację pracowników. Właściwa komunikacja jest możliwa tylko w sytuacji, gdy prezentowane mierniki i wskaźniki są spójne, wystandaryzowane i zrozumiałe dla wszystkich działów i jednostek biznesowych w taki sposób, aby nie dochodziło do nieporozumień<sup>7</sup>.

Pulpity mogą być również używane do planowania na podstawie danych historycznych a wreszcie do podejmowania decyzji na podstawie spójnych, monitorowanych na bieżąco, wcześniej zakomunikowanych i skonsultowanych danych.

Spełnienie stawianych przed pulpitem menadżerskim celów wymaga, aby był on zaopatrzony w szereg funkcji. Trafne zestawianie wymaganych funkcji i cech stanowi rozwinięcie akronimu IMPACT, w ramach którego pulpit powinien być:<sup>8</sup>

- I – Interactive – mieć możliwość drążenia danych i uzyskiwania bardziej szczegółowych informacji,
- M – More Data History – mieć możliwość śledzenia trendów na podstawie danych historycznych,
- P – Personalized – być dostosowanym do odbiorcy,
- A – Analytical – dawać możliwość wizualnego śledzenia zmian dla różnych wariantów decyzyjnych, porównywania i kontrastowania,
- C – Collaborative – ułatwiać komunikację i współpracę w zespołach projektowych, działach, itd.,

---

<sup>5</sup> Szczegółową analizę literatury w zakresie celów stawianych przed pulpitemi prezentują: O. Velcu-Laitinen. O.M. Yigitbasioglu, op. cit., s. 39–58.

<sup>6</sup> Szerzej: B. Smok, *Kokpit menadżerski a system wczesnego ostrzegania. [W:] Business intelligence w zarządzaniu*, red. naukowy: B. Smok, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2010, s. 138–145; P. Cabała, *Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2008.

<sup>7</sup> Por.: P. Radziszewski, op. cit., s. 175.

<sup>8</sup> M. Wyskwarski, *Kokpit menadżerski w małym przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2018, nr 53 (1); S. Malik, *Enterprise Dashboards. Design and Best Practices for IT*, John Wiley & Sons, Hoboken 2005; *Dashboard idealny...*, op. cit.

- T – Trackability – dający możliwość śledzenia wybranych przez użytkownika parametrów.

Realizacja powyższych funkcji i celów wymaga doboru odpowiedniej treści – rozumianej jako zawarte na pulpicie informacje, wskaźniki i mierniki, jak i właściwej formy jej przekazu.

### 3. Zawartość pulpitu menadżerskiego z punktu widzenia jego użyteczności

Niewątpliwie jednym z najważniejszych wyzwań dla projektanta pulpitu menadżerskiego jest dobór jego elementów tak w sensie jakościowym, jak i ilościowym. Nie można oczekiwać od pulpitu, że będzie zawierał wszystkie dane i funkcjonalności. Tymczasem pulpit taki ma przede wszystkim uwzględnić indywidualne potrzeby, firmy, jednostki biznesowej, działu czy pracownika<sup>9</sup> oraz być dostosowany do poziomu zarządzania (operacyjny, taktyczny, strategiczny), dla którego jest tworzony. Podstawowym założeniem powinno być zatem dopasowanie pulpitu do jego końcowego użytkownika oraz do celu jaki ma ten pulpit spełniać. Dopasowywanie to powinno się odbywać w obecności i przy czynnym zaangażowaniu użytkowników lub ich reprezentantów. Pierwszym etapem będzie niewątpliwie dobór właściwych mierników i wskaźników służących monitorowaniu stanu przedsiębiorstwa i otoczenia lub innych istotnych z punktu widzenia tworzonego pulpitu elementów. W pierwszej kolejności niezbędne stanie się zatem stworzenie w toku prac planistycznych bądź wybór spośród już istniejących, kluczowych wskaźników wydajności (KPI – key performance indicators<sup>10</sup>). KPI stanowią rdzeń systemu pomiaru wydajności przedsiębiorstw (performance measurement and management system – PMS) i najogólniej rzecz ujmując zestawiają cele przedsiębiorstwa, działu, pionu, itd. z ich aktualną realizacją. Za pomocą KPI można na pulpicie uwidocznic istniejącą lukę między faktyczną a pożądaną wydajnością, stopniem wykonania budżetu, realizacji projektu, itd. KPI pozwalają menedżerom zidentyfikować postępy w realizowanych działaniach, wspomagają ustalanie nowych celów, umożliwiają przełożenie misji firmy na konkretne działania i ocenę tego jak dobrze firma realizuje swoje cele<sup>11</sup>. KPI powinny skupiać się na krytycznych działaniach wpływających na odniesienie sukcesu w wymiarze teraźniejszym i przyszłym<sup>12</sup>. W związku z powyższym to właśnie odpowiednio do-

---

<sup>9</sup> Por.: J. Nesterak, *Controlling zarządczy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, 2015, s. 195.

<sup>10</sup> Szerzej: D. Parmenter, *Kluczowe wskaźniki wydajności, Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*, Helion, Gliwice, 2016.

<sup>11</sup> Szerzej: A.T. Weber, *Key Performance Indicators (KPI), Measuring and Managing the Maintenance Function*. Burlington: Ivara Corporation, 2005.

<sup>12</sup> J. Nesterak, B. Ziębicki, *Od Business Intelligence do Business Performance Management*, "Przeгляд Organizacji", 2012, nr 6, s. 39–43.



brane KPI powinny stanowić trzon pulpitu menadżerskiego. We właściwym doborze wskaźników może pomóc zasada SMART, która stosowana jest powszechnie w zarządzaniu projektami do wyznaczania celów. W ramach tej zasady użyte wskaźniki powinny<sup>13</sup>:

- być skonkretyzowane, związane z badanym procesem (specific),
- być mierzalne, posiadać charakterystykę ilościową (measurable),
- być akceptowalne dla odpowiedzialnego za wskaźnik (agreed to),
- być realne w zakresie wpływu na to, co mierzą i ustalonych wartości planowanych (realistic),
- być terminowe, czyli mierzone w określonych interwałach czasu (timely).

Ważnym uwarunkowaniem w doborze wskaźników i budowie pulpitu mogą być potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa uzależnione w dużej mierze od jego wielkości. Badania przeprowadzone przez E. Jańczyk-Strzałę<sup>14</sup> w rodzimych przedsiębiorstwach posiadających wdrożony controlling, wskazują, że w zbiorowościach przedsiębiorstw małych, średnich i dużych występowały istotne różnice, co do m.in. wykorzystywanych wskaźników, ich szczegółowości oraz okresach za jakie były liczone.

Z uwagi na „jedno-stronnicowy” charakter pulpitu menadżerskich w doborze KPI konieczny jest zdecydowany umiar. Do największych błędów, poza niewłaściwym doбором monitorowanych wskaźników, zalicza się ich nadmierne mnożenie<sup>15</sup>. Badania przeprowadzone w 2016 roku przez Stowarzyszenie Lean Management Polska<sup>16</sup> na grupie 160 polskich przedsiębiorstw wskazują że firmy bardzo często do oceny swojej działalności stosują zbyt wiele różnego rodzaju wskaźników KPI. Niemal jedna czwarta badanych firm stosuje więcej niż 30 wskaźników jednocześnie. Co więcej wykorzystywane przez nie KPI są często niezrozumiałe dla osób, które w zamyśle powinny je wykorzystywać do podejmowania decyzji. 41% badanych uznała, iż w ich firmach wskaźniki są zdefiniowane w sposób skomplikowany i zupełnie bądź częściowo niezrozumiałe. Badania te jeszcze mocniej potwierdzają konieczność mądrej i twardej selekcji wskaźników wykorzystywanych w tworzeniu systemu wspomagania decyzji biznesowych, a w dalszej kolejności pulpitu menadżerskiego. Zamiast mnożyć wskaźniki należy wybrać kilka najistotniejszych, kluczowych dla realizowanego procesu i skoncen-

<sup>13</sup> J. Surma, op. cit., s. 54–55; Szerzej: J. Nesterak, A. Strug, *Dashboard – doskonalsza forma raportowania controllingowego*. [W:] *Zarządzanie restrukturyzacją: rozwój i efektywność w obliczu zmian*, red. naukowa: A. Jaki, M. Kowalik, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2018, s. 213–224; D. Parmenter, op. cit.

<sup>14</sup> E. Jarczyk-Strzała, op. cit.

<sup>15</sup> P. Radziszewski, op. cit., s. 88.

<sup>16</sup> J. Czerska, M. Owczarek, U. Pik, *Trendy KPI*, Stowarzyszenie Lean Management Polska, Wrocław, 2016, <https://lean.info.pl/wp-content/uploads/2018/03/Raport-SLMP-Trendy-KPI.pdf>, [19.07.2019].

trować się na nich. W wyborze pomocna może się okazać tzw. metoda IPA (od angielskich słów importance, potential improvement, authority). Metoda ta nakazuje<sup>17</sup>: 1. Zastanowić się nad wagą wskaźnika poprzez odpowiedź na pytanie „kto się będzie skarżył, jeśli wskaźnik nie zostanie osiągnięty?” – jeżeli nikt, to znaczy, że można z niego zrezygnować, 2. Odpowiedzieć na pytanie, „czy jesteśmy w stanie poprawić wielkości reprezentowane przez dany miernik?”, jeżeli nie, to również powinniśmy go wyeliminować z pulpitu, 3. Rozważyć czy użytkownik pulpitu ma możliwości decyzyjne w kwestiach związanych ze zmianą czy poprawą danego wskaźnika, jeśli nie i jednocześnie, jeżeli widok tego wskaźnika w znaczący sposób nie wpływa na inne podejmowane przez użytkownika decyzje, to też należy go wykluczyć z widoku pierwszego planu<sup>18</sup>.

Efektom wyboru wskaźników KPI jest określony ich zestaw zdefiniowany przez użytkowników jako istotny z punktu widzenia podejmowanych decyzji. Same KPI, choć są istotnym elementem pulpitu, nie zamykają jednak listy kluczowych elementów pulpitu menedżerskiego. Należy pamiętać, że głównym celem takiego pulpitu nie jest tylko ukazanie stanu aktualnego a dostarczenie kluczowych informacji z punktu widzenia podejmowania decyzji. Kolejnym krokiem jest zatem zastanowienie się jakie inne dane mają lub mogą mieć wpływ na realizację danego procesu. Ważnym elementem mogą się okazać tzw. KRI (key risk indicators) czyli kluczowe wskaźniki, czynniki ryzyka. Do grupy kluczowych informacji można dołączyć także wiele tych odnoszących się np. do różnych sfer otoczenia przedsiębiorstwa, które mogą mieć bezpośredni wpływ na przyszłość zarządzanych procesów. Trafnie ilustruje wagę takich danych P. Radziszewski<sup>19</sup> posługując się przykładem sprzedaży piwa. Dla służb zaopatrzenia browaru istotną informacją na pulpicie może być prognoza pogody. Prognozowane z wyprzedzeniem słoneczne dni np. na weekend majowy są zapowiedzią zwiększonej sprzedaży głównego produktu firmy, a co za tym idzie wzrostu liczby i/lub wielkości zamówień. Przykład ten potwierdza tezę, iż najważniejszym celem tworzenia pulpitu menedżerskiego jest dopasowanie go do potrzeb informacyjnych użytkownika.

Bardzo istotnym warunkiem użyteczności pulpitu menedżerskiego jest prezentowanie wybranych danych we właściwych układach odniesienia. Mierniki i wskaźniki przedstawione na pulpicie w czystej postaci liczbowej lub graficznej niewiele mówią bez odpowiedniego porównania. Najważniejszymi układami porównań są: czas (jak dana wartość prezentuje się na tle tych historycznych

<sup>17</sup> Szerzej: *The IPA rule*, <https://www.geckoboard.com/blog/should-i-have-this-kpi-on-my-dashboard-ipa-rule/>, [19.07.2019].

<sup>18</sup> Podobne zasady można zastosować tworząc raport controllingowy, Por.: K. Jędralska, B. Woźniak-Sobczak, *Metoda controllingu strategicznego i jej implementacja w zarządzaniu biznesem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 181–185.

<sup>19</sup> P. Radziszewski, op. cit.

bądź przewidywanych), plan (jaka relacja występuje między wartością planowaną a wartością uzyskaną), otoczenie (jak wyniki badanej jednostki prezentują się na tle otoczenia). Dopiero gdy dane prezentowane są w odpowiednim kontekście można szybko zrozumieć czy ich stan bądź zmiana jest istotna lub nieistotna, pozytywna czy negatywna.

#### 4. Podstawowe zasady wizualizacji danych w procesie tworzenia pulpitów menadżerskich

Sprostanie przedstawionym wyżej zasadom tak doboru najważniejszych elementów pulpitu menadżerskiego, jak i pożądanym funkcjonalności jest dużym wyzwaniem z punktu widzenia dostosowania formy przekazu informacji. Tak tradycyjne, jak i dedykowane narzędzia do tworzenia pulpitów dają bardzo szeroki wachlarz zróżnicowanych form wizualizacji danych, ich wielkości, struktury i dynamiki. Dodatkowo, szczególnie w dedykowanych aplikacjach, pojawiają się możliwości wykorzystywania różnego rodzaju symboliki oraz nietypowych elementów graficznych łączących wykresy z obrazkami (np. wykresy w postaci licznika). Te dodatkowe elementy mogą wzbogacać pulpity oraz zwiększać sugestywność przekazu. Bogactwo form przekazu sprawia, iż w prosty sposób można doprowadzić do przerostu formy nad treścią, stracić z oczu główny cel pulpitu jakim jest uproszczenie, synteza informacji i pomoc w podejmowaniu szybkich i trafnych decyzji. Podobnie jak co do treści, taki i w kwestii formy, istnieje wiele – potwierdzonych na gruncie badań psychologicznych oraz długoletnich doświadczeń praktyków – zasad mających pomóc w projektowaniu „oszczędnych” pulpitów zapewniających największą efektywność przekazu przy zachowaniu odpowiedniej równowagi pomiędzy treścią a formą. Pierwsza grupa powyższych zasad opiera się na gruncie tzw. „psychologii postaci” – zwanej też psychologią Gestalt (niem. postać, kształt, figura), której podstawy powstały już w latach 20. ubiegłego wieku, za sprawą trzech niemieckich psychologów: Wertheimera, Köhlera i Koffki. Naukowcy ci badali sposób w jaki ludzkie mózgi analizują to na co patrzymy, a wnioski z ich badań do dziś stanowią wytyczne dla osób zajmujących się projektowaniem graficznym i tworzeniem interfejsów. Do zasad tych należą m. in..<sup>20</sup>

- zasada podobieństwa – człowiek ma tendencję do grupowania obiektów, które są do siebie w jakiś sposób podobne – np. pod względem koloru, kształtu, wielkości czy faktury. Tworząc pulpit powinno się grupować elementy o podobnym wyglądzie, ludzki mózg lepiej je wtedy przyswaja, niż gdyby występowały w przypadkowych miejscach, dodatkowo każde wyraźne

<sup>20</sup> P. Wiczorek, *6 zasad psychologii Gestaltu, dzięki którym interfejsy są intuicyjne*, <http://wiczorek.waw.pl/6-zasad-psychologii-gestaltu-dzieki-ktorym-interfejsy-sa-intuicyjne/>, [19.07.2019].

przełamanie wzoru podobieństwa rzuca się w oczy i jest sposobem na podkreślenie odmienności wybranego elementu,

- zasada kontynuacji – oko ludzkie zauważa linie utworzone nawet z różniących się obiektów i podąża w kierunkach, które wytyczają. W praktyce można wykorzystać tę prawidłowość, aby poprowadzić wzrok użytkownika np. przez kolejne etapy procesu np. od zamówienia surowców, przez produkcję, po sprzedaż produktów,
- zasada bliskości – elementy znajdujące się blisko siebie traktujemy jako powiązane ze sobą lub jako jedną całość. Dostatecznie bliskie umiejscowienie może wręcz sugerować ich powiązanie lub związek przyczynowo – skutkowy,
- zasada symetrii – ludzki mózg lubi symetrię i porządek. Wszystko co niesymetryczne i nieuporządkowane, sprawia, że nasz mózg traci czas, próbując uporządkować bałagan lub znaleźć brakujący element.

Te ogólne zasady projektowania należałoby wzbogacić o te odnoszące się szczególnie do tworzenia pulpitów, tj. m. in.:<sup>21</sup>

- zasadę pierwszeństwa celu – forma przekazu ma przede wszystkim wspierać główny cel pulpitu,
- zasadę hierarchii – rozmiar i pozycja elementów powinny odzwierciedlać hierarchię,
- zasadę kontekstu (punktu odniesienia) – elementy graficzne powinny pomagać w zrozumieniu danych w odpowiednim kontekście,
- zasadę konsekwencji – korzystanie z tych samych wizualizacji i układów ułatwia porównywanie
- zasadę umiaru – wszelka przesada jest szkodliwa, należy zachować umiar w dziedzinie kolorystyki, ozdobników, elementów graficznych, ikon, wykresów, itd.

Przedstawione zasady nie wyczerpują oczywiście całości zagadnień związanych z projektowaniem pulpitów, ale podporządkowanie się im pozwala na ustrzeżenie się podstawowych błędów

## 5. Zakończenie

W ostatnich latach pulpity menadżerskie były wykorzystywane i wdrażane przez wiele różnych gałęzi przemysłu, od opieki zdrowotnej, HR, marketingu,

---

<sup>21</sup> Por.: P. Radziszewski, op. cit., s. 177–183; B. Czapiewski, *Wzorcowy dashboard menadżerski na przykładzie raportu sprzedaży*, <https://skuteczneraporty.pl/blog/wzorcowy-dashboard-menedzerskina-przykladzie-raportu-sprzedazy/>, [19.07.2019]; *Dashboard idealny...*, op. cit.; R. Ingram, *How to design and build a great dashboard*, <https://www.geckoboard.com/blog/how-to-design-and-build-a-great-dashboard/>, [19.07.2019]; J. Stangarone, *7 harmful business dashboard mistakes*, <https://www.mrc-productivity.com/blog/2016/01/7-deadly-business-dashboard-mistakes/>, [19.07.2019].

sprzedaży, logistyki lub IT, z których wszystkie doświadczyły znaczenia wdrożenia pulpitu menadżerskiego jako sposobu na obniżenie kosztów i zwiększenie produktywności ich biznesu<sup>22</sup>. Rosnąca konkurencja i złożoność rynków i procesów powodują stale rosnące zapotrzebowanie na dokładniejsze monitorowanie wydajności i kontrolowanie coraz to nowych wskaźników<sup>23</sup>. Sytuacja ta powoduje, iż analiza tak dużej liczby wskaźników i parametrów staje się wyzwaniem już nie tylko dla szybkiego podjęcia decyzji, ale dla podjęcia decyzji w ogóle. Zadaniem pulpitu/kokpitu menedżerskiego jest efektywne wspieranie procesu podejmowania decyzji w ramach organizacji. Stosowanie dashboardów zmusza organizację do przejścia od gromadzenia danych do ich gruntownej analizy i „tłumaczenia” na wymierną wartość biznesową<sup>24</sup>. Pulpity menedżerskie powinny być stałym i efektywnym narzędziem wkomponowanym w dopracowany system pomiaru wydajności jak i być trwałym elementem monitorującym i informującym najwyższe kierownictwo oraz poszczególne pionierzy/jednostki biznesowe o statusie realizacji strategii przedsiębiorstwa oraz stopniu realizacji celów czy zaawansowania projektów. Aby pulpity menadżerskie mogły realizować postawione przed nimi cele muszą być wyposażone w odpowiednio zaprojektowane funkcje, dysponować dobrze przemyślanym, nieprzeośniętym, zbiorem zestandaryzowanych wskaźników i mierników przedstawionych w sposób komunikatywny i sugestywny zgodnie ze stanem wiedzy odnośnie sposobu analizy informacji i obrazów przez ludzki mózg.

Należy pamiętać, że pulpit menedżerski nie jest tylko bierną formą prezentacji danych. Odpowiednio dobrane i uwydatnione dane mogą wpływać na stopień motywacji pracowników z jednej strony oraz wspomagać bądź sugerować klientom podjęcie pożądanego przez przedsiębiorstwo decyzji zakupowych. Może się zatem okazać, że odpowiednio przygotowane dashboardy staną się już nie tylko narzędziem analizy i opisu rzeczywistości, ale instrumentem służącym do jej kształtowania.

## Literatura

1. Cabała P., *Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2008.

---

<sup>22</sup> S. Durcevic, *Make Sure You Know the Difference Between Strategic, Analytical, Operational and Tactical Dashboards*, <https://www.datapine.com/blog/interactive-dashboard-features/>, [19.07.2019].

<sup>23</sup> Szerzej: M. Varisco, C. Johnsson, J. Mevik, M.M. Schiraldi, L. Zhu, *KPIs for Manufacturing Operations Management: driving the ISO22400 standard towards practical applicability*, “IFAC PapersOnLine”, 2018, Vol. 51, Issue 11, s. 7–12. <https://www.sciencedirect.com/journal/ifac-papersonline/vol/51/issue/11>, [18.07.2019].

<sup>24</sup> *Dashboard idealny...*, op. cit.

2. Czapiewski B., *Wzorcowy dashboard menedżerski na przykładzie raportu sprzedaży*, <https://skuteczneraporty.pl/blog/wzorcowy-dashboard-menedzskina-przykladzie-raportu-sprzedazy/>, [19.07.2019].
3. Czarska J., Owczarek M., Pik U., *Raport: Trendy KPI*, Stowarzyszenie Lean Management Polska, Wrocław 2016, <https://lean.info.pl/wp-content/uploads/2018/03/Raport-SLMP-Trendy-KPI.pdf>, [19.07.2019].
4. *Dashboard idealny – perfekcyjny kokpit managerski?*, ASTRAFOX, <https://astrafox.pl/dashboard-idealny/>, [19.07.2019].
5. Durcevic S., *Make Sure You Know the Difference Between Strategic, Analytical, Operational and Tactical Dashboards*, <https://www.datapine.com/blog/interactive-dashboard-features/>, [19.07.2019].
6. Eckerson W.W., *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring and Managing Your Business*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2006.
7. Ingram R., *How to design and build a great dashboard*, <https://www.geckoboard.com/blog/how-to-design-and-build-a-great-dashboard/>, [19.07.2019].
8. Janczyk-Strzała E., *Controlling w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2019.
9. Jędralska K., Woźniak-Sobczak B., *Metoda controllingu strategicznego i jej implementacja w zarządzaniu biznesem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
10. Malik S., *Enterprise Dashboards. Design and Best Practices for IT*, John Wiley & Sons, Hoboken 2005.
11. Nesterak J., *Controlling zarządczy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2015.
12. Nesterak J., Strug A., *Dashboards – doskonalsza forma raportowania controllingowego. /W:/ Zarządzanie restrukturyzacją: rozwój i efektywność w obliczu zmian*, red. naukowa: A. Jaki, M. Kowalik, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2018.
13. Nesterak J., Ziębecki B., *Od Business Intelligence do Business Performance Management*, „Przegląd Organizacji”, 2012, nr 6.
14. Parmenter D., *Kluczowe wskaźniki wydajności, Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*, Helion, Gliwice 2016.
15. Radziszewski P., *Business Intelligence. Moda, wybawienie, czy problem dla firm?*, Poltext, Warszawa 2016.
16. Ricci S., *Collaborative Business Intelligence*, “Business Intelligence”, Seria: eBISS. Lecture Notes in Business Information Processing, 2011, Vol. 96.
17. Smok B., *Kokpit menedżerski a system wczesnego ostrzegania. /W:/ Business intelligence w zarządzaniu*, red. naukowy: B. Smok, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
18. Stangarone J., *7 harmful business dashboard mistakes*, <https://www.mrc-productivity.com/blog/2016/01/7-deadly-business-dashboard-mistakes/>, [19.07.2019].
19. Surma J., *Business Intelligence, Systemy wspomaganie decyzji biznesowych*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2009.
20. *The IPA rule*, <https://www.geckoboard.com/blog/should-i-have-this-kpi-on-my-dashboard-ipa-rule/>, [19.07.2019].

21. Teruel M.A., Maté A., Navarro E., González P., Trujillo J.C., *The New Era of Business Intelligence Applications: Building from a Collaborative Point of View*, “Business & Information Systems Engineering”, Springer Nature, 2019, Vol. 4.
22. *Top BI Trends 2019. The Dawn of Postmodern Analytics*, Raport QLIK; <https://www.qlik.com/us/-/media/files/resource-library/global-us/register/ebooks/eb-top-bi-trends-2019-en.pdf>, [19.07.2019].
23. Varisco M., Johnsson C., Mevik J., Schiraldi M.M., Zhu L., *KPIs for Manufacturing Operations Management: driving the ISO22400 standard towards practical applicability*, “IFAC PapersOnLine”, 2018, Vol. 51, Issue 11.
24. Velcu-Laitinen O., Yigitbasioglu O.M., *The Use of Dashboards in Performance Management: Evidence from Sales Managers*, “The International Journal of Digital Accounting Research”, 2012, Vol. 12.
25. Weber A.T., *Key Performance Indicators (KPI), Measuring and Managing the Maintenance Function*, Burlington: Ivara Corporation, 2005.
26. Wiczorek P., *6 zasad psychologii Gestaltu, dzięki którym interfejsy są intuicyjne*, <http://wiczorek.waw.pl/6-zasad-psychologii-gestaltu-dzieki-ktorym-interfejsy-sa-intuicyjne/>, [19.07.2019].
27. Wyskwarski M., *Kokpit menedżerski w małym przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2018, nr 53.

## CONDITIONS FOR THE CONSTRUCTION AND USE OF MANAGERIAL DASHBOARDS IN ENTERPRISES

### SUMMARY

---

The aim of the study is to present the business dashboard as an essential element of an efficient Business Intelligence system in the enterprise as well as to analyze the conditions and good practices regarding the creation and use of these dashboards in various aspects managing the business as a whole, business units, divisions or projects. The chapter presents the goals and functions of managerial dashboards and structures a set of rules regarding the content and form of data transfer during the creation and use of dashboards.

---

**Janusz Nesterak**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Artur Kopera**

Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# ZASTOSOWANIE SIECI BLOCKCHAIN NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH KRYPTOWALUT\*

## STRESZCZENIE

Tematyka blockchain jest efektem szybkiego postępu technologicznego, a poziom jego rewolucyjności porównywany jest do stworzenia Internetu. Zainteresowanie wdrożeniem tej technologii wykazują zarówno nowo powstałe startupy, jak i największe, światowe korporacje. Celem publikacji jest przedstawienie możliwości technologii blockchain na przykładzie wybranych kryptowalut, przedstawiających zastosowanie Bitcoina, Ethereum oraz Ripple.

## 1. Wprowadzenie

Powstanie blockchaina jest efektem niezwykle szybkiego postępu technologicznego, a poziom jego rewolucyjności porównywany jest do stworzenia Internetu. Zainteresowanie wdrożeniem tej technologii wykazują zarówno nowo powstałe startupy, jak i największe, światowe korporacje. Zdecentralizowana baza danych, przechowująca informacje na temat transakcji w łańcuchu bloków o otwartym kodzie źródłowym, może dać początek rewolucji w sektorze finansowym. Tradycyjne metody pozyskiwania kapitału, przeprowadzanie i rozliczanie płatności oraz transakcje bezgotówkowe są znacząco upraszczane i mogą zostać w przyszłości zastąpione dzięki wykorzystaniu sieci blockchain. W wyniku tych zmian pojawia się wiele rozwiązań bazujących na kryptowalutach.

Celem publikacji jest przedstawienie możliwości technologii blockchain na przykładzie wybranych kryptowalut, przedstawiających zastosowanie Bitcoina,

---

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



Ethereum oraz Ripple. Zostały one ukazane jako alternatywy dla znanych dotychczas rozwiązań finansowych.

## 2. Istota sieci blockchain

Słowo „blockchain” jest połączeniem wyrazów: „block” (blok) oraz „chain” (łańcuch). Blockchain, określane łańcuchem bloków, jest innowacyjną technologią, umożliwiającą zapisywanie i przechowywanie informacji w sposób zdecentralizowany i rozproszony. Został uznany przez Radę ds. Nowych Technologii Światowego Forum Ekonomicznego<sup>1</sup> oraz amerykański magazyn Scientific American<sup>2</sup> za trzecią, najbardziej przełomową technologię 2016 roku<sup>3</sup>. Za innowacyjność sieci blockchain odpowiadają możliwości jej adaptacji i wykorzystania w kontekście zastąpienia dotychczasowych procedur, a nawet całych instytucji. Transakcje przeprowadzone przez jej użytkowników nie wymagają pośrednictwa podmiotów trzecich i cechują się wysokim poziomem bezpieczeństwa. Zarówno powstanie, jak i początkowe jej wykorzystanie, nierozdzielnie łączy się z kryptowalutami. Za utworzenie sieci blockchain, a zarazem pierwszej kryptowaluty – Bitcoina, odpowiedzialna jest anonimowa postać lub zespół osób działający pod pseudonimem Satoshi Nakamoto<sup>4</sup>. Pierwszą transakcję wykonaną za pomocą sieci blockchain przeprowadzono 12 stycznia 2009 roku<sup>5</sup>. Warto odnotować, iż sieć łańcucha bloków wykorzystuje znane mechanizmy z dziedziny kryptografii<sup>6</sup>. W swojej pierwotnej formie blockchain oparty jest na modelu oprogramowania o otwartym kodzie źródłowym oraz architekturze peer-to-peer<sup>7</sup> (rys.1).

Rozproszona w ten sposób władza zabezpiecza sieć przed próbami oszustwa lub niepożądanym dostępem z zewnątrz. Każda czynność tego rodzaju przeprowadzona zarówno przez grupę, jak i pojedynczą osobę, zostanie automatycznie

---

<sup>1</sup> <https://www.weforum.org/>, [20.07.2019].

<sup>2</sup> <https://www.scientificamerican.com/>, [20.07.2019].

<sup>3</sup> M. Hulicki, P. Lustofin, *Wykorzystanie koncepcji Blockchain w realizacji zobowiązań umów*, „Człowiek w cyberprzestrzeni”, 2017, nr 1, s. 29.

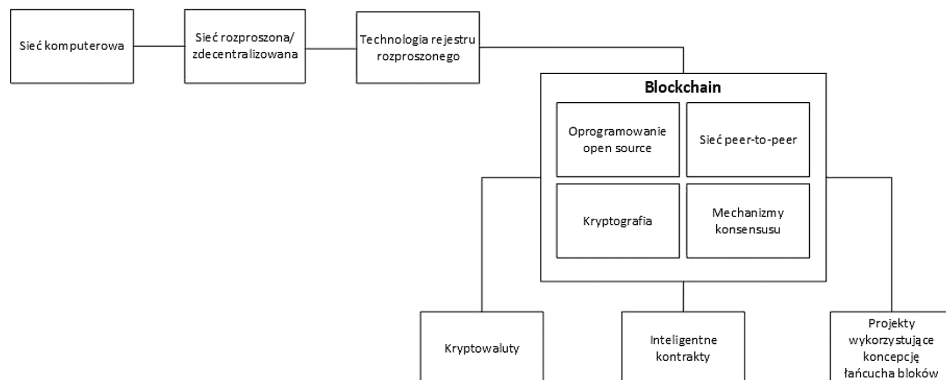
<sup>4</sup> K. Collier, *The misidentification of Satoshi Nakamoto (2015)*, <https://theweek.com/articles/561540/misidentification-satoshi-nakamoto>, [31.07.2019]; O. Kharif, *Cryptocurrencies. John McAfee Vows to Unmask Crypto's Satoshi Nakamoto, Then Backs Off (2019)*, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-04-23/john-mcafee-vows-to-unmask-crypto-s-satoshi-nakamoto-within-days>, [31.07.2019].

<sup>5</sup> B. Klinger, J. Szczepański, *Blockchain – Historia, cechy i główne obszary zastosowań*, „Człowiek w cyberprzestrzeni”, 2017, nr 1, s. 13.

<sup>6</sup> E. Vaskovskiy, *Technologia blockchain – możliwości zastosowania*, ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa 2018; J. Zieliński, *Kryptowaluty i kryptografia*, <https://bithub.pl/wiadomosci/bezpieczenstwo/kryptowaluty-kryptografia-1/>, [31.07.2019].

<sup>7</sup> Zdecentralizowana sieć komputerowa, w której każdy uczestnik wymiany danych posiada równe uprawnienia, jednocześnie pełniąc rolę pobierającego oraz udostępniającego dane.

wykryta przez resztę uczestników i odrzucona przez sieć. Głównym czynnikiem, stanowiącym istotę całego pojęcia jest odpowiednia implementacja wymienionych wyżej rozwiązań i dostosowanie ich do różnorodnych potrzeb.



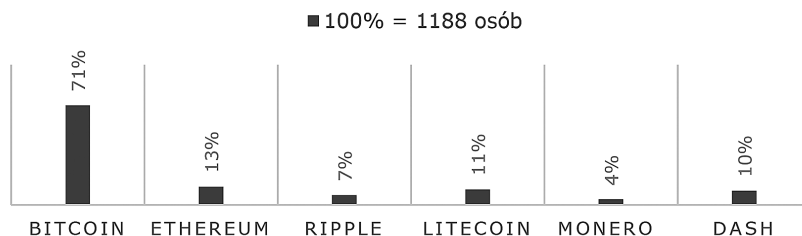
Rysunek 1: Umiejscowienie technologii oraz mechanizmów składających się na sieć blockchain

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Piech, *Leksykon pojęć na temat technologii blockchain i kryptowalut*, Ministerstwo Cyfryzacji, Warszawa 2016.

### 3. Pozycja Bitcoina na tle innych kryptowalut

Pomimo rozmaitych zastosowań kryptowalut, największym zainteresowaniem cieszy się obecnie handel nimi na specjalnie dedykowanych dla tego celu giełdach. Proces ten zostanie przybliżony na przykładzie Bitcoina, w swojej oryginalnej postaci – BTC. Jako najstarsza i najwyżej wyceniana kryptowaluta jest ona najczęściej wybierana przez inwestorów opcją. Wynika to z kilku czynników. Pierwszym z nich jest rozpoznawalność. Dla wielu osób Bitcoin jest synonimem pojęcia „kryptowaluta”, mimo że nie jest to poprawne rozumowanie, Bitcoin jest bowiem jedną z wielu kryptowalut, a dodatkowo sam dzieli się na kilka odmian. Nie ulega wątpliwości, że Bitcoin zapisał się w świadomości ogółu społeczeństwa nieporównywalnie mocniej niż jakakolwiek inna kryptowaluta. Jednoznacznie potwierdzają to wyniki ankiety przeprowadzonej w 2018 roku przez amerykańską organizację YouGov<sup>8</sup>. Wzięło w niej udział 1188 dorosłych obywateli. Pierwsze z pytań dotyczyło znajomości kryptowalut z zamkniętej listy, a udzielone odpowiedzi przedstawia wykres 1. Blisko 7-krotna przewaga nad drugim w kolejności Ethereum, dowodzi, iż Bitcoin pomimo swoich niedoskonałości jest i przez długi czas będzie najbardziej popularną kryptowalutą.

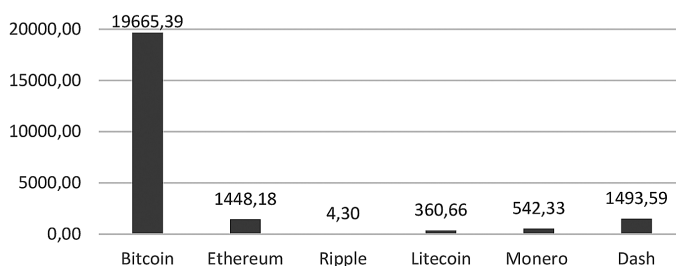
<sup>8</sup> <https://today.yougov.com/>, [20.07.2019].



Wykres 1: Rozpoznawalność wybranych kryptowalut

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://today.yougov.com/>, [20.07.2019].

Drugim powodem dla którego Bitcoin wciąż pozostaje interesujący dla inwestorów jest jego cena. Przez cały okres swojego istnienia pozostawał on najwyższą wycenianą kryptowalutą, co ukazuje wykres 2 porównujący go z przytoczonymi wcześniej altcoinami.



Wykres 2: Historyczne maksima wyceny wybranych kryptowalut w USD

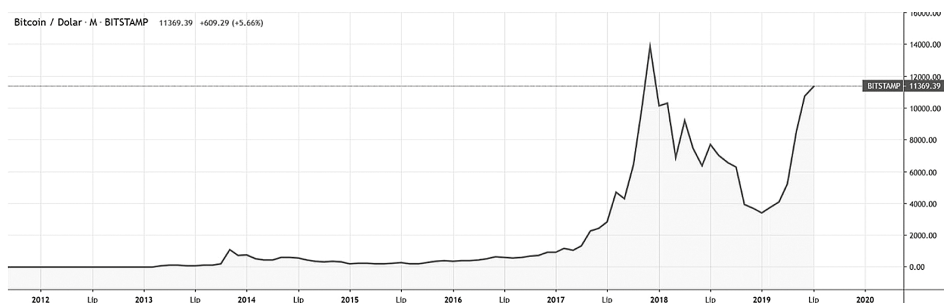
Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://e-kursy-walut.pl/>, [25.07.2019].

W momencie przygotowywania opracowania wartość Bitcoina wynosiła ok. 8 tys. USD poniżej historycznego maksimum. Wybrane altcoiny również znajdowały się daleko od swoich najwyższych notowań. Rynek kryptowalut cechuje się silnymi wahaniami, których przyczyny nie zawsze są znane. Kurs może zmieniać się pod wpływem wielu czynników, takich jak:

- stanowiska zajmowane w sprawie kryptowalut przez przedstawicieli władzy, zwłaszcza dotyczące regulacji prawnych i podatkowych,
- prognozy autorytetów świata biznesu, np. dyrektorów korporacji finansowych, znanych analityków czy doradców inwestycyjnych,
- popyt na kryptowaluty wynikający z wysokiej inflacji, np. Iran, Wenezuela czy Argentyna,
- zainteresowanie możliwościami oraz technologiami stojącymi za daną kryptowalutą,

- niepokoje związane z udanymi atakami na giełdy kryptowalut, bądź ich bankructwo,
- nastroje inwestorów związane z hard forkiem danej kryptowaluty,
- tzw. „efekt kuli śnieżnej”, czyli zjawisko wzrostu ceny pod wpływem napływu coraz większej ilości inwestorów skuszonych wizją szybkiego i łatwego zarobku,
- spekulacyjne transakcje i działania mające na celu krótkotrwałe zmiany cen.

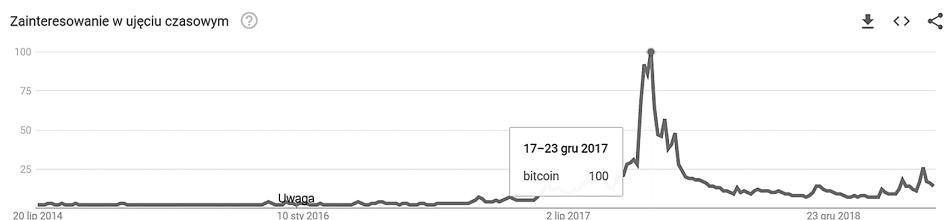
Zmiany wyceny danej kryptowaluty jest skutkiem skumulowania się kilku czynników. Ich wpływ na kurs Bitcoina (BTC) na przestrzeni ostatnich 7 lat przedstawia wykresie 3.



Wykres 3: Relacja BTC/USD w latach 2012–2019

Źródło: <https://pl.tradingview.com/>, [25.07.2019].

Największe zawirowania wyceny Bitcoina miały miejsce w ostatnich 2 latach. Szczyt przypadający na przełom 2017 i 2018 roku przyciągnął wielu inwestorów niezaznajomionych dotychczas z tematyką kryptowalut. Kolejne rekordowe wyceny Bitcoina przyciągnęły również uwagę popularnych mediów, czego skutkiem było jego zaistnienie w świadomości ogółu społeczeństwa. Warto zauważyć że w ciągu zaledwie 6 miesięcy 2018 roku wartość Bitcoina wzrosła blisko 14-krotnie, co rozbudziło oczekiwania inwestorów. Nastroje wokół Bitcoina były wówczas wyjątkowo optymistyczne i na sile zyskiwał tzw. „efekt kuli śnieżowej”. Wiele osób nie wiedziało wcześniej czym jest Bitcoin, jednak wykazywało nim zainteresowanie ze względu na gwałtownie rosnący kurs. Jednoznacznie potwierdza to wykres 4.



Wykres 4: Popularność wyszukiwania „Bitcoin” w wyszukiwarce Google w ciągu ostatnich 5 lat

Źródło: <https://trends.google.com>, [19.07.2019].

Widoczna jest silna dodatnia korelacja pomiędzy ceną Bitcoina, a zainteresowaniem tym aktywem inwestycyjnym w społeczeństwie. Zachęcają do tego wiążące się z dużym ryzykiem, gwałtowne wahania wyceny w krótkim okresie oraz będący niewątpliwą zaletą w przypadku dłuższych inwestycji, deflacyjny charakter wymuszony ograniczoną liczbą jednostek.

#### 4. Sposoby pozyskania Bitcoina i bezpieczeństwo giełd

Istnieje kilka sposobów dzięki którym można stać się posiadaczem Bitcoina. Pierwszym z nich jest samodzielne pozyskanie go jako wynagrodzenie za użyzoną moc obliczeniową niezbędną do szyfrowania transakcji. Warto jedynie nadmienić, że wraz ze wzrastającą trudnością wydobycia, wymagana jest co raz większa moc obliczeniowa. O ile przez kilka początkowych lat możliwe było wykorzystanie komputera osobistego, o tyle w chwili obecnej jedyną możliwością wydobycia BTC jest użycie dedykowanych urządzeń zwanych koparkami. Aktualny obecnie kurs wahający się w okolicach 10500 USD/BTC oraz średnia cena energii za 1 kWh wynosząca 0,55 zł powodują, że wykorzystanie koparek w Polsce jest nieopłacalne. Inną możliwością jest zakup BTC od innego użytkownika sieci, za pośrednictwem ogłoszenia. Zamieszczane są one na forach dyskusyjnych lub stronach internetowych zraszających osoby chcące dokonać transakcji zakupu lub sprzedaży danej ilości kryptowalut. Rosnącą popularnością cieszą się Bitomaty, które charakteryzują się wysokim stopniem anonimowości, a zasada ich działania jest analogiczna do bankomatów. W celu skorzystania z Bitomatu należy wybrać ilość kupowanej kryptowaluty, a następnie podać adres (klucz publiczny) na który mają zostać przelane jednostki Bitcoina. Ostatnim, zdecydowanie najprostszym rozwiązaniem jest przeprowadzenie operacji zakupu/sprzedaży Bitcoina na jednej z wielu międzynarodowych, wirtualnych giełd kryptowalut. Ważne jest aby wybrać giełdę o dobrej renomie, z nieposzlakowaną opinią. Dotychczas miało miejsce kilka spektakularnych i udanych ataków hakerów oraz upadłości giełd. Do najbardziej znanych należały:

- Mt. Gox – najstarsza oraz największa giełda kryptowalut, założona w 2009 roku. Została dwukrotnie zaatakowana w latach 2011 oraz 2014. Już pierwszy atak zakończył się utratą środków o wartości blisko 10 mln USD i miał wpływ na ogólną wycenę Bitcoina. Znacznie poważniejszy w skutkach był jednak atak przeprowadzony 3 lata później. Ostatecznie pogrążył on powyższą giełdę, a straty oszacowano na ponad 450 mln USD.
- Bitfinex – drugie pod względem skali utraconych Bitcoinów włamanie, skutkowało utratą 120.000 BTC, stanowiących równowartość 80 mln USD. Pomimo poniesionych strat, giełda zwróciła środki swoim klientom i funkcjonuje do dziś.

- Coincheck – ze względu na liczne zaniedbania i niestosowanie się do procedur bezpieczeństwa giełda ta utraciła w dniu 26.01.2018 roku środki w postaci kryptowaluty NEM o wartości przeszło 500 mln USD. Była to największa kradzież na rynku kryptowalut, ale klienci giełdy otrzymali rekompensaty w wysokości równej utraconym kryptomonetom.
- Bitcurex – polska giełda kryptowalut, została zaatakowana dwukrotnie – w latach 2014 i 2016. Nie ujawniono oficjalnie ile środków zostało utraconych.
- Bitmarket – jedna z najstarszych polskich giełd kryptowalut po 5 latach zakończyła w lipcu 2019 roku swoją działalność, a przyczyny jej upadku nie są na ten moment do końca jasne.

Dotychczas dokonano co najmniej kilkadziesiąt ataków, co w połączeniu z różnym podejściem właścicieli giełd do wypłacania rekompensaty klientom, nakazuje zachowywać szczególną ostrożność przy dokonywaniu transakcji. Zgromadzone środki powinny być przetrzymywane w specjalnym „portfelu”. O ile przechowywanie posiadanych kryptowalut na giełdzie nie charakteryzuje się wysokim poziomem bezpieczeństwa, o tyle podczas przeprowadzania transakcji zakupu/sprzedaży klient giełdy jest chroniony za pomocą wielu metod. Zabezpieczenia i proces uwierzytelnienia są analogiczne jak w przypadku korzystania z bankowości elektronicznej. Popularną metodą jest wieloetapowa weryfikacja za pomocą kodów przesyłanych na maila i numer telefonu. Użytkownik często ma również możliwość skorzystania z dodatkowych rozwiązań, jak przykładowo Google Authenticator<sup>9</sup>.

Istotną informacją w przypadku handlu kryptowalutami jest również sposób w jaki jest on opodatkowany. Przychody powstałe z tytułu sprzedaży i zamiany kryptowalut kwalifikuje się do dwóch źródeł – praw majątkowych oraz pozarolniczej działalności gospodarczej. Za przychody uznaje się w tym przypadku zamianę kryptowaluty na walutę tradycyjną, a także na inną kryptowalutę, towar lub usługę. Przychody te rozliczane są w zeznaniu podatkowym PIT na zasadach ogólnych.

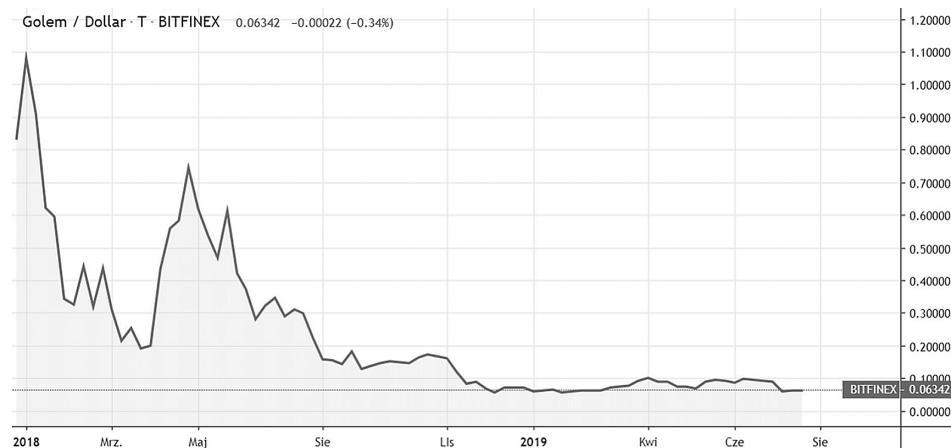
## 5. Altcoiny jako alternatywy dla dotychczasowych rozwiązań finansowych

Poza przedstawionymi powyżej możliwościami handlu, kryptowaluty mogą również służyć innym określonym celom. Altcoiny wprowadzone zostały w celu usprawnienia lub zastąpienia znanych dotychczas rozwiązań finansowych, m.in. Venture Capital (VC) czy przekazów pieniężnych. Ideą VC jest umożliwienie po-

---

<sup>9</sup> J. Cipriani, N. Cozma, *Get a new phone? Move Google Authenticator with ease (2019)*, <https://www.cnet.com/how-to/get-a-new-phone-move-google-authenticator-with-ease/>, [31.07.2019].

zyskania kapitału przedsiębiorcom, które mogłyby mieć problem z otrzymaniem finansowania w bardziej tradycyjny sposób. Finansowanie młodych, innowacyjnych przedsiębiorstw lub projektów wiąże się z dużym ryzykiem, jednak wzrost ich wartości może przyczynić się do uzyskania wysokich zysków przez inwestorów z tytułu posiadanych udziałów. Odbyna się to za pomocą inteligentnych kontraktów w obrębie platformy Ethereum<sup>10</sup>, która umożliwia w pełni zautomatyzowany proces zawarcia umowy pomiędzy twórcą projektu i inwestorem. Projekty te mogą emitować własne jednostki kryptowaluty bazujące na sieci Ethereum, a ich wartość odzwierciedlona jest w zmianie kursu. Ten model finansowania zastosował polski startup – Golem<sup>11</sup>, który wykorzystał pomysł współdzielenia mocy obliczeniowej. Proces ten oparty jest na rozproszonej sieci, w której z jednej strony znajdują się dostawcy otrzymujący wynagrodzenie za użyczoną moc obliczeniową, a z drugiej korzystające z niej instytucje. Mogą one korzystać z niej zgodnie z rzeczywistym zapotrzebowaniem, bez konieczności podejmowania długotrwałej współpracy lub zakupu oraz utrzymywania bardzo drogich superkomputerów. Model biznesowy Golem opiera się na byciu dystrybutorem mocy obliczeniowej w przypadku projektów open source oraz licencjach wymaganych dla rozwiązań komercyjnych. Wycenę udziałów w przedsiębiorstwie Golem na podstawie altcoinów o skrócie GNT przedstawiono na wykresie 4.



Wykres 4: Relacja GNT/USD w latach 2018–2019

Źródło: pl.tradingview.com, [30.07.2019].

<sup>10</sup> <https://www.ethereum.org/>, data dostępu: 31.07.2019 r.

<sup>11</sup> Szerzej: <https://golem.network/>, [30.07.2019]; K. Kopańko, *Polski startup zebrał 40 mln zł w pół godziny i ma szansę na zrewolucjonizowanie internetu*, 2016, <https://www.spidersweb.pl/2016/11/golem-polski-startup.html>, [31.07.2019]; T. Pasich, *Golem – polski projekt superkomputera podbija rynek kryptowalut*, 2018, <https://www.fxmag.pl/artykul/cena-tokenow-golema-dynamicznie-rosnie>, [31.07.2019].

Pomimo spadających na przestrzeni ostatniego roku notowań należy zwrócić uwagę, iż przy wycenie podczas rynkowego debiutu wynoszącej 1 centa za jednostkę GNT, aktualny kurs tego stojącego za całym przedsiębiorstwem altcoina jest kilkukrotnie wyższy, a jego kapitalizacja rynkowa w szczytowym momencie przekraczała 100 mln USD.

Ethereum pozwala z kolei określić zapotrzebowanie na nietypowe, alternatywne metody pozyskiwania funduszy przez młode, innowacyjne przedsiębiorstwa. Zaletą w porównaniu z Venture Capital jest automatyzacja procesu pozyskiwania środków i wysoki stopień bezpieczeństwa charakterystyczny dla sieci Blockchain. Gwarantowane jest bezpieczeństwo dla obu stron transakcji, chronieni są inwestorzy przed niewywiązywaniem się z umowy przez finansowany podmiot, a także same startupy przed nieuczciwymi udziałowcami.

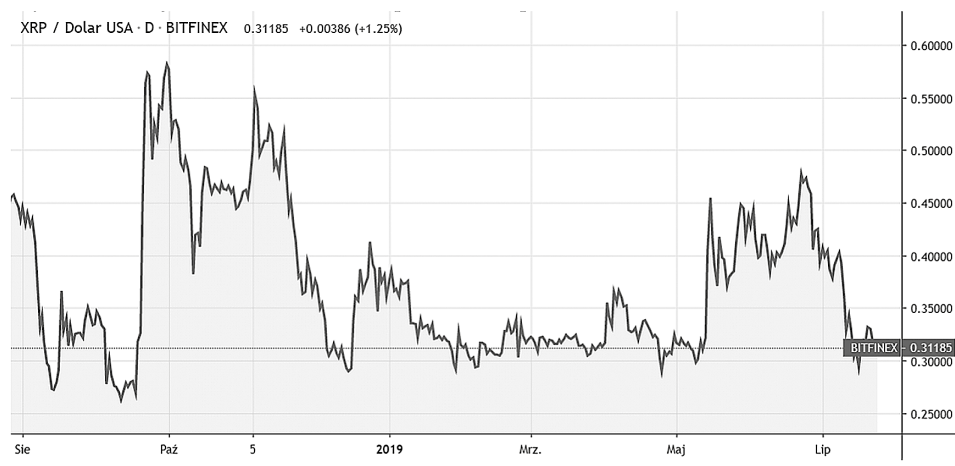
Różnego rodzaju transakcje w postaci przekazów pieniężnych oraz rozliczeń finansowych są w dzisiejszych czasach podstawą funkcjonowania społeczeństwa. Prowadzone pomiędzy bankami i podmiotami gospodarczymi rozrachunki muszą być realizowane w możliwie najbardziej efektywny, bezbłędny oraz bezpieczny sposób. Działanie systemów odpowiedzialnych za prawidłową realizację tych transakcji stanowi swojego rodzaju kompromis w celu sprostaniu powyższym wymaganiom. Efektem tego kompromisu jest margines w dziedzinie szybkości oraz niezawodności przeprowadzanych rozliczeń bezgotówkowych. Proces może zostać znacząco usprawniony przez projekty takie jak Ripple<sup>12</sup>, który jest kompleksowym rozwiązaniem płatności online kierowanym do banków oraz instytucji finansowych, składającym się z 2 głównych części. Pierwszą z nich jest XRP Ledger<sup>13</sup>, który jest otwartym systemem umożliwiającym zapisywanie danych rozliczeniowych oraz wymianę walut z całego świata. XRP Ledger nierozłącznie powiązane jest w tym celu z altcoinem XRP, który pełni rolę środka wymiany podczas międzynarodowych transferów pieniężnych. Przedsiębiorstwo, chcąc zamienić jedną walutę na drugą dokonuje tego zakupując odpowiednią ilość jednostek XRP. Ze względu na możliwość handlowania XRP na większości giełd kryptowalut, ten rodzaj altcoina jest również odzwierciedleniem wartości całej platformy. Kurs Ripple na przestrzeni ostatniego roku przedstawiono na wykresie 5. Silne wahania wyceny Ripple spowodowane są ciągłym rozwojem całego projektu. Współpracą z Ripple zainteresowanych jest wiele korporacji o różnych wymaganiach, przykładowo: UBS, Santander, HSBC, Bank of America, Narodowy Bank Abi Dhabi. Ich operacje wymagają zakupu oraz transferu ogromnej ilości XRP, co bezpośrednio odbija się na kursie altcoina.

---

<sup>12</sup> <https://www.ripple.com/>, [28.07.2019].

<sup>13</sup> <https://www.ledger.com/>, [28.07.2019].





Wykres 5: Relacja XRP/USD w okresie lipiec 2018–lipiec 2019

Źródło: pl.tradingview.com, [28.07.2019].

Druga część Ripple, zwana RippleNet<sup>14</sup> nie zawsze wymaga do działania XRP Ledger, a co za tym idzie altcoina XRP, jednak w pośredni sposób przekłada się na jego wycenę. To właśnie w tej części projektu Ripple rozwija się najbardziej intensywnie. Wykorzystuje ona częściowo rozwiązania zawarte XRP Ledger, nie opera się jednak na decentralizacji oraz węzłach potwierdzających transakcje. Jest ona podzielona na trzy moduły, będących oddzielnymi produktami o różnej funkcjonalności. Pierwszym z nich jest xRapid<sup>15</sup>. Jest on najbardziej pokrewnym do XRP Ledger rozwiązaniem mającym analogiczną funkcjonalność do jego części odpowiedzialnej za operacje na walutach obcych. Jest to jedyny moduł RippleNet korzystający z altcoina XRP. Jego głównymi zaletami w stosunku do tradycyjnych przekazów pieniężnych wymagających przewalutowania są niskie koszty transakcyjne oraz błyskawiczna realizacja zlecenia. Drugim z modułów jest niezależny od XRP Ledger i altcoina XRP, xCurrent<sup>16</sup>. Umożliwia on realizację zarówno transakcji opierających się na tradycyjnych walutach jak i kryptowalutach. Poprzez autorski protokół Interledger Protocol umożliwia on dodawanie do sieci RippleNet zewnętrznych ksiąg rachunkowych oraz rozwiązań płatniczych. xCurrent zawiera w sobie cztery podmoduły: Messenger, Validator, ILP Ledger oraz FX Ticket. Pierwszy z nich służy jako nośnik informacji finan-

<sup>14</sup> *RippleNet. One frictionless experience to send money globally*, [https://ripple.com/files/ripple-net\\_brochure.pdf](https://ripple.com/files/ripple-net_brochure.pdf), [28.07.2019]; *RippleNet Network by Ripple. Explanation & Overview (2017)*, <https://medium.com/@thecryptoconsultant/rippletnet-network-by-ripple-bd61f8177aec>, [31.07.2019].

<sup>15</sup> <https://cryptocurrencyfacts.com/xrapid-explained/>, [28.07.2019].

<sup>16</sup> *Ripple – xRapid vs xCurrent (2018)*, <https://steemit.com/cryptocurrency/@chillmountain/ripple-xrapid-vs-xcurrent>, [28.07.2019].

sowych, dostarczając kompletne dane dotyczące transakcji. Dotyczą one między innymi czasu wykonania zlecenia, aktualnego kursu wymiany, pobieranych opłat transakcyjnych, ryzyka oraz zgodności z różnego rodzaju regulacjami. Kolejny z wymienionych elementów opiera się rozwiązaniach z kryptografii i ma za zadanie weryfikację, a następnie potwierdzanie lub odrzucanie przechodzących przez niego operacji. Oprócz wewnętrznego walidatora Ripple, możliwe jest rozbudowanie procesu o własne rozwiązania, wykorzystywane i opracowane przez inne instytucje finansowe. Trzeci element xCurrent o nazwie ILP Ledger pełni rolę pośrednika pomiędzy zewnętrznymi księgami, a platformą Ripple. Monitoruje on wszystkie zachodzące w sieci transakcje, a następnie decyduje o ich rozliczeniu. Jeśli proces przebiega prawidłowo, następuje to w sposób niezwłoczny. Ostatnią ze składowych opisywanego modułu jest FX Ticker, uzgadniający kurs wymiany walut pomiędzy kontrahentami. Ostatnim modułem RippleNet jest xVia<sup>17</sup> będąca interfejsem unifikującym wszystkie, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne mechanizmy stojące za prawidłową realizacją płatności w obrębie sieci. Daje to możliwość sprawnego regulowania zobowiązań oraz należności pomiędzy Ripple, a instytucjami finansowymi.

We względu na swoją kompleksowość, rozwiązania Ripple cieszą się dużą popularnością wśród instytucji finansowych. Jest to dobry znak dla przyszłości sieci blockchain na której oparte jest Ripple. Pomimo bazowaniu na jej zamkniętej, a więc zdaniem większości entuzjastów kryptowalut niezgodnej z pierwotnym przeznaczeniem formie, zaangażowanie wielu światowych korporacji z dziedziny bankowości świadczy o zdecydowanie pozytywnym odbiorze innowacyjnych technologii wykorzystujących kryptowaluty. Zarówno Ripple jak i Golem są przykładami na to, że kryptowaluty nie muszą służyć jedynie spekulacjom przeprowadzanym w celu szybkiego pomnażania kapitału. Bez wątplenia są one dowodem na to, że możliwe jest zastąpienie lub przynajmniej znaczące usprawnienie dotychczasowych rozwiązań stosowanych przez różnego rodzaju instytucje finansowe.

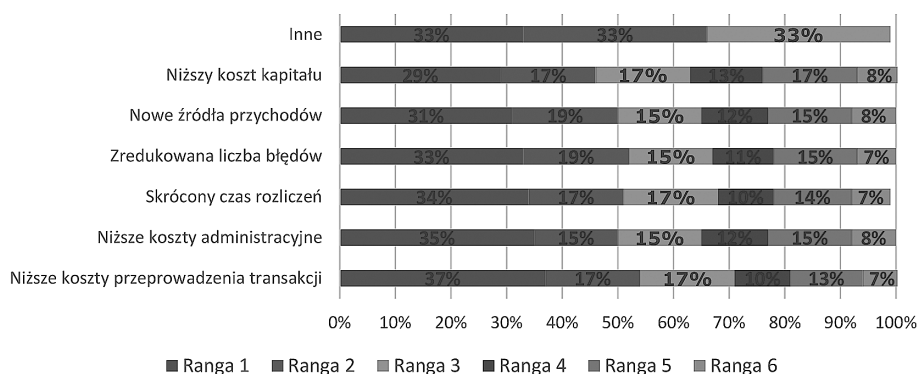
## 6. Zakończenie

Przyszłość sieci blockchain można rozpatrywać z perspektywy odbiorcy i instytucji finansowych. Klientem tych rozwiązań mogą być MŚP, które szukają możliwie prostych i efektywnych produktów finansowych. Prym wiodą tu nie Bitcoin i jego odmiany, lecz innowacyjne platformy, których fundamentami są altcoiny o silnie skonkretyzowanym celu. Następuje dynamiczny rozwój technologii łańcucha bloków, której możliwości **w różnych dziedzinach gospodarki są**

---

<sup>17</sup> *An overview of Ripple's: RippleNet, xCurrent, xRapid & xVia (2019)*, <https://thefirstblock.live/blog/explains/an-overview-of-ripples-rippletnet-xcurrent-xrapid-xvia/>, [31.07.2019].

nieograniczone. Rozwiązania te umożliwiają zarówno prostsze i bezpieczniejsze pozyskiwanie środków na rozwój działalności, jak i szybszy i tańszy obrót tymi środkami na dalszym etapie działalności. Z perspektywy instytucji finansowych rozwój tej technologii sprawił, że świat finansów poczuł obawę przed Bitcoinem, ale i szansę na swój rozwój. Rozdzielenie kryptowalut i sieci blockchain oraz uczynienie jej bardziej uregulowaną jest kluczem do jej powszechnej implementacji. Projekty takie jak Ripple czy Hyperledger pokazują, że sektor finansowy może odnieść duże korzyści w wyniku zastosowanie technologii bazujących na łańcuchu bloków. Raport korporacji Accenture przedstawia zestawienie korzyści wskazywanych przez specjalistów komercyjnych banków (wykres 6).



Wykres 6. Oczekiwane korzyści płynące z wykorzystania technologii blockchain w bankach

Źródło: <https://www.accenture.com/pl-pl>, [28.07.2019].

Wyniki wskazują, iż oczekiwania wobec technologii blockchain rozłożone są niemal równomiernie na wszystkie potencjalne benefity płynące z jej zastosowania. Z jednej strony może to świadczyć o spojrzeniu na blockchain jako kompleksowe rozwiązanie, które umożliwi rozwój na wielu płaszczyznach, z drugiej zaś sugeruje niepewność co do efektów wdrożenia.

## Literatura

1. *An overview of Ripple's: RippleNet, xCurrent, xRapid & xVia*, 2019, <https://thefirstblock.live/blog/explains/an-overview-of-ripples-rippelenet-xcurrent-xrapid-xvia/>, [31.07.2019].
2. Cipriani J., Cozma N., *Get a new phone? Move Google Authenticator with ease*, 2019, <https://www.cnet.com/how-to/get-a-new-phone-move-google-authenticator-with-ease/>, [31.07.2019].

3. Collier K., *The misidentification of Satoshi Nakamoto*, 2015, <https://theweek.com/articles/561540/misidentification-satoshi-nakamoto>, [31.07.2019].
4. Hulicki M., Lustofin P., *Wykorzystanie koncepcji Blockchain w realizacji zobowiązań umów*, „Człowiek w cyberprzestrzeni”, 2017, nr 1.
5. Kharif O., *Cryptocurrencies. John McAfee Vows to Unmask Crypto’s Satoshi Nakamoto, Then Backs Off*, 2019, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-04-23/john-mcafee-vows-to-unmask-crypto-s-satoshi-nakamoto-within-days>, [31.07.2019].
6. Klinger B., Szczepański J., *Blockchain, Historia, cechy i główne obszary zastosowań*, „Człowiek w cyberprzestrzeni”, 2017, nr 1.
7. Kopańko K., *Polski startup zebrał 40 mln zł w pół godziny i ma szansę na zrewolucjonizowanie internetu*, 2016, <https://www.spidersweb.pl/2016/11/golem-polski-startup.html>, [31.07.2019].
8. Pasich T., *Golem – polski projekt superkomputera podbija rynek kryptowalut*, 2018, <https://www.fxmag.pl/artykul/cena-tokenow-golema-dynamicznie-rosnie>, [31.07.2019].
9. Piech K., *Leksykon pojęć na temat technologii blockchain i kryptowalut*. Ministerstwo Cyfryzacji, Warszawa 2016.
10. Ripple, *xRapid vs xCurrent*, 2018, <https://steemit.com/cryptocurrency/@chillmoutain/ripple-xrapid-vs-xcurrent>, [31.07.2019].
11. RippleNet Network by Ripple. *Explanation & Overview*, 2017, <https://medium.com/@thecryptoconsultant/rippletnet-network-by-ripple-bd61f8177aec>, [31.07.2019].
12. RippleNet. *One frictionless experience to send money globally*, 2017, [https://ripple.com/files/rippletnet\\_brochure.pdf](https://ripple.com/files/rippletnet_brochure.pdf), [31.07.2019].
13. Vaskovskiy E., *Technologia blockchain – możliwości zastosowania*, ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa 2018
14. Zieliński J., *Kryptowaluty i kryptografia*, 2019, <https://bithub.pl/wiadomosci/bezpieczenstwo/kryptowaluty-kryptografia-1/>, [31.07.2019].

## Źródła internetowe

1. <https://cryptocurrencyfacts.com/xrapid-explained/>
2. <https://e-kursy-walut.pl/>
3. <https://golem.network/>
4. <https://pl.tradingview.com/>
5. <https://today.yougov.com/>
6. <https://trends.google.com>
7. <https://www.accenture.com/pl-pl>
8. <https://www.ethereum.org/>
9. <https://www.ledger.com/>
10. <https://www.ripple.com/>
11. <https://www.scientificamerican.com/>
12. <https://www.weforum.org/>

# **BLOCKCHAIN NETWORK APPLICATION ON THE EXAMPLE OF SELECTED CRYPTOCURRENCIES**

---

## **SUMMARY**

---

The subject of Blockchain is the result of rapid progress in field of information technology. The level of its revolutionary could be compared to the creation of the Internet. Interested in implementation of this technology are both startups and largest, global corporations. The goal of this publication is presentation possibilities of blockchain technology on the examples of selected cryptocurrencies – Bitcoin, Ethereum and Ripple.

---

**Część IV** **PROCESY ZMIAN JAKO DETERMINANTY  
INNOWACYJNOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI**



**Konrad Kolegowicz**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# ZMIANY STRUKTURALNE GOSPODARKI POLSKI PO 1990 ROKU – UNOWOCZEŚNIENIE CZY STAGNACJA?\*

## STRESZCZENIE

W pracy przedstawione zostały wyniki badań nad kierunkami zmian struktury działalności gospodarczej przedsiębiorstw w Polsce. Na jej podstawie dokonano próby oceny tendencji i kierunków zmian produkcji globalnej, zatrudnienia i nakładów inwestycyjnych z punktu widzenia realizacji ogólnych celów przekształceń strukturalnych w gospodarce. Wyniki pomiaru zmian analizowanych mierników pozwoliły na wskazanie kierunków zmian oraz określenie ich natężenia. Przeprowadzona analiza pozwoliła na skonstruowanie wniosku, że trendy przemian struktury analizowanych miar w Polsce były zgodne z prawidłowościami zmian strukturalnych w procesie rozwoju ekonomicznego, jednak ich struktura nadal znacznie odbiega od struktur krajów wysokorozwiniętych. Przeprowadzona analiza wskazała że nastąpiło unowocześnienie gospodarki poprzez rozwój rodzajów działalności gospodarczej, które pełnią rolę nośników postępu technicznego, technologicznego i organizacyjnego.

## 1. Wprowadzenie

Zmiany strukturalne są uważane za jeden z najważniejszych procesów, który nie tylko przyczynia się do wzrostu gospodarczego danego kraju, w tym poprzez wzrost potencjału produkcyjnego, produktu społecznego i konsumpcji, ale także decyduje o zwiększeniu ogólnej wydajności gospodarki i poziomu dochodu narodowego w kraju i na mieszkańca<sup>1</sup>. Jest to również proces, który prowadzi do zmian ilościowych i jakościowych elementów gospodarki narodowej oraz zmian

---

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

<sup>1</sup> Por. A. Franke, *Zmiany strukturalne w poszczególnych sektorach gospodarki narodowej jako czynnik wzrostu wydajności pracy i wzrostu gospodarczego. (WN) Wpływ wydajności pracy na wzrost gospodarczy*, red. naukowa: M. Wypych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1977; M. Jaworska, *Zmiany*



relacji między tymi elementami, a także między nimi a całą strukturą gospodarczą, którą współtworzą<sup>2</sup>. Zgodnie z klasyczną teorią rozwoju gospodarczego wzrost gospodarczy jest związany ze zmianami w strukturze produkcji. Panuje przekonanie, że wysokie tempo wzrostu gospodarczego wiąże się z dużymi zmianami strukturalnymi i odwrotnie, niższy wzrost gospodarczy wynika z niewielkich zmian w strukturze<sup>3</sup>. Taką zależność obserwujemy w krajach rozwijających się, w których Chiny są najlepszym przykładem<sup>4</sup>, gdzie industrializacja powoduje zmiany technologiczne, które wpływają na wzrost PKB. Nastąpił również wzrost wydajności w gospodarce, wynikający głównie z realokacji siły roboczej z obszarów o niskiej do wysokiej wydajności<sup>5</sup>. Związek między zmianami strukturalnymi a wzrostem gospodarczym nie jest taki sam w każdym kraju, z wyraźnymi zależnościami w każdym kraju (World Economic and Social Survey 2006)<sup>6</sup>.

Obserwacja procesu rozwoju gospodarki pozwala na sformułowanie dwóch wniosków:

1. Rozwój gospodarczy zawsze wiąże się ze zmianami strukturalnymi.
2. Zmiany strukturalne są wprost proporcjonalne do tempa wzrostu gospodarczego (rozwoju)<sup>7</sup>.

Zmiany strukturalne zapoczątkowane polityką gospodarczą mają na celu zwiększenie efektywności zarządzania poprzez realizację przyjętej polityki strukturalnej, której zadaniem jest stworzenie instytucjonalnych i merytorycznych warunków konkurencji innowacyjnej<sup>8</sup>. Należy podkreślić, że realizacja tego celu jest niezwykle trudna, ponieważ należy pamiętać, że proces przekształcenia własności obejmuje bardzo szeroki zakres tematyczny konkretnych zagadnień, które są ze sobą powiązane, a także dotyczy znacznej liczby podmiotów gospodarczych. Nadziei dzisiejszy konieczne jest zmodyfikowanie tego podejścia do dezagregacji

*strukturalne w przemyśle państw OECD w latach 1993–2003*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

<sup>2</sup> J. Ładysz, *Polityka strukturalna Polski i Unii Europejskiej*, PWN, Warszawa 2008.

<sup>3</sup> S. Kuznets, *Modern economic growth: Findings and reflections*, "The American Economic Review", 1973, Vol. 63, no. 3.

<sup>4</sup> A. Onufer, *Kierunki zmian strukturalnych w Chinach*, *Studia azjatyckie*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

<sup>5</sup> Kolegowicz K., *Objectives and directions of structural changes. [W:] Problemi upravlinnâ ta ekonomiki pidpriemstv v sučasnih umova, Materiali HĪV Miĵnarod*, Problems of Management and Economics of Enterprises in Modern Conditions, XIV International Scientific Conference – Kiĳv; Nacional'nij Universitet Harčovih Tehnologij, 2018, s. 20–22

<sup>6</sup> *World Economic and Social Survey*, Diverging Growth and Development, Economic & Social Affairs, United Nations Publications 2006.

<sup>7</sup> A. Karpiński, *Przemiany strukturalne w procesie transformacji Polski 1989–2003–2025*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

<sup>8</sup> M. Belka, J. Hausner, L.J. Jasiński, *Polska transformacja w perspektywie integracji europejskiej*, Friedrich Ebert Stiftung, Warszawa 1996.

sektorów na większą liczbę sektorów, ale z uwzględnieniem kwestii nowoczesności sektorów. Zmiany strukturalne zachodzące w gospodarce są tak złożone, że należy je badać w coraz bardziej zdezagregowanych systemach<sup>9</sup>. W gospodarce rynkowej sygnały płynące z rynku dotyczące zmian są szybko odczytywane, dzięki czemu w przedsiębiorstwach zachodzi ciągły proces dostosowań, co może wskazywać, że restrukturyzacja gospodarki odbywa się na poziomie przedsiębiorstw poprzez wyeliminowanie nieefektywnych i przedsiębiorstwa słabe ekonomicznie. Polityka transformacji strukturalnej może przybierać różne formy, a rządy mogą wspierać wprowadzanie odpowiednich zmian, tj. Dostosowywanie polityk, kładąc nacisk na rozwój nowych, dynamicznie rozwijających się dziedzin gospodarki. Mogą również hamować upadek niektórych obszarów (np. ze względów społecznych), ograniczać swobodną wymianę międzynarodową.

### 3. Kierunki badań nad zmianami strukturalnymi

Zmiany strukturalne są już od wielu lat przedmiotem badań ekonomicznych i wielu ekonomistów prowadziło i nadal prowadzi badania mające na celu weryfikację uznanych oraz odkrycie nowych tendencji i prawidłowości zmian strukturalnych, a w kilku ostatnich latach wyraźnie rozwinęły się metody mierzenia i oceny zmian struktury. Zmiany strukturalne w gospodarce narodowej i w poszczególnych jej dziedzinach kształtowane są zawsze w określonych, istniejących w danym miejscu i czasie warunków rozwoju wymienionych dziedzin gospodarowania. Ich dokładna analiza i ocena możliwości wykorzystania jest niezbędna dla podjęcia decyzji w sprawie przekształceń strukturalnych, wyboru form polityki strukturalnej, charakteru i kierunku zmian strukturalnych.

Cele polityki strukturalnej, tak jak i cele polityki ekonomicznej są zróżnicowane w poszczególnych krajach i zależą od warunków realnych i regulacyjnych rozwoju występujących na ich terytorium. Do podstawowych celów polityki strukturalnej, a więc takich które powinny być realizowane w każdych warunkach należy:

- poprawa efektywności ekonomicznej gospodarki poprzez przemieszczanie zasobów gospodarczych z dziedzin gospodarki mniej do bardziej efektywnych,
- przyspieszenie wzrostu gospodarczego i przeciwdziałanie bezrobociu,
- unowocześnienie gospodarki przez rozwój tych jej dziedzin działalności gospodarczej, które pełnią rolę nośników postępu technicznego, technologicznego i organizacyjnego,
- zwiększanie konkurencyjności wyrobów krajowych na rynkach światowych oraz umocnienie orientacji proeksportowej gospodarki,

---

<sup>9</sup> M. Klamut, *Ewolucja struktury gospodarczej w krajach wysoko rozwiniętych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1996.

- wykorzystanie procesu zmian strukturalnych do ograniczania wpływu barier surowcowych, energetycznych, demograficznych itp. występujących w procesie rozwoju<sup>10</sup>.

Zmiany strukturalne w gospodarce polskiej po 1990 roku przebiegały znacznie szybciej, niż w dojrzałych gospodarkach krajów rozwiniętych. Zjawisko to jest praktycznie niepowtarzalne z uwagi na uwarunkowania przemian ekonomiczno-społecznych zachodzących w Polsce po 1990 roku. A zatem i badanie zmian strukturalnych jest w tym przypadku dość skomplikowane, przez co wymaga zastosowania odpowiednich metod. Uwidacznia to pojawiająca się w literaturze przedmiotu dyskusja odnośnie wykorzystywanych narzędzi i samego sposobu badania tego zagadnienia<sup>11</sup>. Zdaniem M. Klamuta, strukturę gospodarczą należy wiązać z tzw. teorią zbiorów, co oznacza, iż analiza struktury gospodarczej polega na badaniu wzajemnych relacji ilościowych pomiędzy elementami podrzędnymi a nadrzędnymi<sup>12</sup>.

Tabela 1: Fazy rozwoju społecznego i cechy charakterystyczne dla każdej z nich

Lp.	Fazy	Cechy	Kierunki zmian
1	Społeczeństwo preindustrialne	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ dominacja rolnictwa</li> <li>■ brak wykwalifikowanej siły roboczej</li> <li>■ znikomy udział przemysłu</li> </ul>	rozwój przemysłu
2	Społeczeństwo industrialne	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ograniczenie roli rolnictwa</li> <li>■ dynamiczny rozwój przemysłu</li> <li>■ wzrost znaczenia wykwalifikowanych inżynierów i techników</li> </ul>	rozwój przemysłu
3	Społeczeństwo postindustrialne	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zminimalizowanie roli rolnictwa</li> <li>■ zahamowanie dynamiki rozwoju przemysłu</li> <li>■ rosnąca rola sektora usług, w tym usług z sektora hi-tech</li> </ul>	rozwój sektora usług
4	Społeczeństwo informacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ gospodarka oparta na wiedzy,</li> <li>■ wysoki poziom siły roboczej</li> <li>■ dominacja sektorów hi-tech i w przemyśle</li> </ul>	rozwój sektora usług nowoczesnych (hi-tech)

Źródło: Kałowski A., Wysocki J., *Zmiany strukturalne w gospodarce polskiej*, „Zarządzanie i Finanse”, 2012, R. 10, nr 1, cz. 2, s. 282

Przemiany strukturalne w gospodarce oznaczają przekształcenia o charakterze ilościowym i jakościowym wszystkich elementów struktury gospodarki, których konsekwencją jest wzrost struktur gospodarczych<sup>13</sup>. Przejawem zmian ilo-

<sup>10</sup> *Polityka gospodarcza*, red. naukowa: B. Winiarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 285

<sup>11</sup> A. Kałowski, J. Wysocki, *Zmiany strukturalne w gospodarce polskiej*, „Zarządzanie i Finanse”, 2012, R. 10, nr 1, cz. 2, s. 281–292

<sup>12</sup> M. Klamut, *Ewolucja struktury gospodarczej w krajach wysoko rozwiniętych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1996.

<sup>13</sup> A. Kozłowska, *Ewolucja struktur gospodarczych w świetle Schumpeterowskiej koncepcji kreatywnej destrukcji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.

ściowych, utożsamianych zwykle ze zmianami strukturalnymi, jest zmiana wag poszczególnych części składowych układu gospodarczego, którym nieuchronnie towarzyszy powstawanie nowych i zanikanie starych elementów struktury. Badanie zmian ilościowych odnosi się głównie do zmian struktury zatrudnienia oraz produkcji w poszczególnych sektorach, co pozwala na wyodrębnienie gałęzi i sekcji gospodarki charakteryzujących się rosnącymi lub malejącymi tendencjami zmian ich udziału w całkowitym zatrudnieniu lub produkcji, a także sekcji o charakterze stagnacyjnym. Pomiar ilościowych zmian strukturalnych polega na obliczeniu zmian relacji ilościowych między wyodrębnionymi, z punktu widzenia określonych kryteriów, składnikami struktur gospodarczych<sup>14</sup>. Przekształcenia o charakterze jakościowym zachodzą na niższych poziomach agregacji, w wewnętrznej strukturze tych elementów, ich częściach składowych, realizowanych celach, strategiach lub podejmowanych rodzajach aktywności. Ich konsekwencją, przynajmniej w założeniach teoretycznych, jest szeroko rozumiany postęp, przejawiający się osiągnięciem korzystnych efektów nie tylko w sferze ekonomicznej, ale również społecznej i ekologicznej<sup>15</sup>. Przemiany struktury gospodarczej, zarówno w ujęciu dynamicznym, jak i przekrojowym, można uchwycić, porównując zmienność udziału poszczególnych działów (części) gospodarki w jej całości<sup>16</sup>. W ich ramach kształtują się nowe proporcje składowych gospodarki i wzajemne relacje między nimi. Taki sposób analizy zmian struktury sektorowej w literaturze przedmiotu uznawany jest za jedno z podstawowych kryteriów oceny rozwoju społeczno-gospodarczego państw<sup>17</sup>.

Struktura gospodarki stanowi pewien obraz jej podziału na główne elementy odzwierciedlające stan gospodarki oraz trendy podziału pracy. Gospodarka jest w takim ujęciu złożonym układem społeczno-ekonomicznym, który można rozpatrywać na wielu płaszczyznach. Istotne znaczenie ma przy tym analiza gospodarki z punktu widzenia struktury produkcyjnej, a w szczególności udziału w tej strukturze nowoczesnych dziedzin i gałęzi wytwarzania<sup>18</sup>. Jedną z głównych części składowych rozwoju wszelkiego rodzaju obiektów jest ich struktura, a jej poznanie i ocena zmian w czasie pozwala określić specyficzne cechy strukturalne poszczególnych obiektów.

<sup>14</sup> J. Ładysz, *Polityka strukturalna Polski i Unii Europejskiej*, PWE, Warszawa 2008.

<sup>15</sup> W. Kwiatkowska, *Zmiany strukturalne na rynku pracy w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

<sup>16</sup> T. Budnikowski, *Niemiecki rynek pracy w epoce przemian strukturalnych i ustrojowych*, Instytut Zachodni, Poznań 1993.

<sup>17</sup> D. Strahl, Z. Panasiewicz, *Długookresowe wzorce transformacji strukturalnej dla Polski*, Międzynarodowe Studia Porównawcze, IRiSS, Warszawa 1997.

<sup>18</sup> K. Turowski, *Unowocześnienie struktury gospodarczej jako czynnik wzrostu produktywności w polskiej gospodarce. IW/I Problemy gospodarowania w dobie globalizacji*, red. naukowy: M. Kunasz, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 145.

#### 4. Zakres oraz przedmiot analiz i ocen strukturalnych w gospodarce

W literaturze ekonomicznej na temat zmian strukturalnych, czynników tych zmian w gospodarce wyróżnić można kilka nurtów badawczych różniących się pod względem kierunków oraz zakresu i przedmiotu badań. Stosunkowo najczęściej jest publikacji książkowych, artykułów i referatów naukowych, w których przedstawiane są wyniki analiz i ocen zmian strukturalnych, zatrudnienia, produkcji sprzedanej, przychodów ze sprzedaży, inwestycji, środków trwałych w przemyśle i pozostałych działach (ich odpowiednikiem w PKD są sekcje działalności gospodarczej) gospodarki narodowej. W omawianym nurcie mieszczą się prace, w których poddano analizie i ocenie wpływ zmian struktury produkcji na wzrost gospodarczy, wpływ przemian strukturalnych na dynamikę rozwoju gospodarczego krajów, tendencje rozwojowe gospodarek narodowych, a ich wyniki pozwalają na wyodrębnienie składników analizowanych i ocenianych struktur gospodarczych o wzrostowej lub malejącej tendencji zmian. Tendencje te są rezultatem zróżnicowanej dynamiki wielkości będących miernikami analizowanych i ocenianych struktur<sup>19</sup>. Wielkość i kierunek zmian strukturalnych poddanych analizie i ocenie mierzona jest wskaźnikami udziału poszczególnych składników struktur zmian wartości w czasie, wskaźnikami tempa oraz dynamiki zmian.

Przedmiotem zainteresowania kolejnego nurtu badawczego analiz i ocen strukturalnych są metody mierzenia dynamiki i intensywności zmian strukturalnych, podobieństwa oraz niepodobieństwa struktur. Zastosowanie wymienionych statystycznych metod pomiaru i oceny zmian strukturalnych umożliwia wyodrębnianie faz i stadiów zmian strukturalnych i rozwoju gospodarczego krajów, dziedzin gospodarki. Dzięki przedstawionym propozycjom metodycznym istnieje możliwość dokładniejszego i bardziej wszechstronnego pomiaru zmian analizowanych struktur i tym samym dokładniejszej, bardziej jednoznacznej oceny tych zmian, niż oceny na podstawie wyników tradycyjnego porównania wskaźników struktury w czasie tej samej lub wielu porównywanych struktur<sup>20</sup>. Uzyskane wy-

<sup>19</sup> Przykładem prac należących do opisanego nurtu badań strukturalnych są m. in. następujące prace: S. Marciniak, *Struktura produkcji a dynamika wzrostu gospodarczego*, PWN, Warszawa 1970; K. Dembiński, *Wpływ przemian strukturalnych na dynamikę gospodarki japońskiej*, „*Ekonomista*”, 1972 r, nr 3; J. Gajda, *Tendencje rozwojowe i zmiany strukturalne przemysłu RFN*, „*Gospodarka Planowa*”, 1974, nr 8; M.J. Klamutowie, *Wpływ zmian strukturalnych na czynniki wzrostu gospodarczego*, „*Gospodarka Planowa*”, 1973, nr 1.

<sup>20</sup> Metody statystyczne pomiaru i oceny dynamiki i intensywności zmian strukturalnych, podobieństwa oraz niepodobieństwa struktur są przedstawiane między innymi w następujących pracach: J. Tober, *Niektóre metodologiczne problemy analiz strukturalnych w przemyśle*, „*Gospodarka Planowa*”, 1970, nr 7; W. Borysiuk, *Próba kwantyfikacji zmian struktury polskiego przemysłu w okresie 1950–1970*, „*Gospodarka Planowa*”, 1973, nr 5; K. Kukuła, *Pomiar dynamiki struktur ekonomicznych*,

ki pomiaru umożliwiają dokonywania analiz i ocen współzależności między zmianami strukturalnymi a wielkościami ekonomicznymi charakteryzującymi na przykład: wzrost gospodarczy, rozwój gospodarczy lub też dokonywanie periodyzacji zmian strukturalnych i szukanie współzależności między wynikami periodyzacji a stanem rozwoju gospodarczego kraju i struktury jego gospodarki.

Trzeci nurt badań nad zmianami strukturalnymi w gospodarce zawiera prezentacje wyników analizy i oceny zmian strukturalnych wybranych struktur ekonomicznych jednej lub kilku metod pomiaru i oceny zmian strukturalnych tradycyjnych (zmian wartości wskaźników udziału) lub miar statystycznych. Głównym przedmiotem zainteresowania prac zaliczanych do omawianego nurtu badawczego są wyniki pomiaru i oceny zmian strukturalnych, a nie ocena przydatności dokładności, wad i zalet zastosowanych metod pomiaru i oceny zmian strukturalnych. W niektórych pracach kwalifikujących się do charakteryzowanego nurtu badań strukturalnych podejmowane są próby nie tylko pomiaru i oceny zmian strukturalnych ale również wyodrębniania wyników zmian strukturalnych oraz efektów tych zmian nie tylko mierzonych zmianami wartości wskaźników udziału i/lub wartością zastosowanych miar statystycznych, ale również zmianą sytuacji ekonomicznej, finansowej, efektywności poddanych analizie i ocenie struktur ekonomicznych, a także efektów mierzonych stopniem realizacji celów przekształceń strukturalnych. Rezultaty w taki sposób prowadzonych badań strukturalnych ze względu na dużą ich użyteczność praktyczną oraz walory poznawcze zasługują na uwagę i dalszy ich rozwój.

Badanie zmian strukturalnych ma na celu określenie bezwzględnych i względnych różnic między udziałami poszczególnych składników struktury oraz sumarycznego efektu takich zmian w porównywanych momentach czasu tego samego lub wielu różnych obiektów. Poza tym chodzi zazwyczaj o wskazanie kierunków przekształceń strukturalnych, obliczenie dynamiki (intensywności) zmian strukturalnych, wskazanie tych składników struktur, które w największym stopniu intensyfikują przemiany strukturalne. Wszechstronny przegląd statystycznych metod analizy struktur ekonomicznych dał w swej pracy K. Kukuła<sup>21</sup>, który w swojej pracy nie tylko opisał szczegółowo statystyczne metody pomiaru i oceny ekonomicznej zmian struktur ale także wskazano na ich wady i zalety i podano przykłady zastosowań.

---

„Problemy Ekonomiczne”, 1975, nr 4; K. Kukuła, *Propozycje w zakresie pewnych miar dynamiki struktury*, „Przegląd Statystyczny”, 1975, nr 3; S. Chomątkowski, A. Sokołowski, *Taksonomia struktur*, „Przegląd Statystyczny”, 1978, z. 2; M. Walesiak, *Metoda oceny podobieństwa struktur (na przykładzie struktury gałęziowej zatrudnienia w przemyśle uspołecznionym województw Polski)*, „Wiadomości Statystyczne”, 1980, nr 10.

<sup>21</sup> K. Kukuła, *Statystyczne metody analizy struktur ekonomicznych*, Wydawnictwo Edukacyjne, Kraków 1996.

W chwili obecnej wyznacznikiem zmian strukturalnych jest przede wszystkim pojawianie się obszarów kreujących innowacyjność oraz bazujących na nowoczesnych czynnikach produkcji związanych z postępem naukowym, technicznym i organizacyjnym. Dodatkowo, wpływ na te zmiany ma także spadek konkurencyjności wyrobów, wydajności produkcji oraz wzrost bezrobocia w obszarach bazujących na tradycyjnej strukturze gospodarczej. W konsekwencji, za zamianę strukturalną często przyjmuje się „przechodzenie” gospodarek do bardziej rozwojowych sektorów, które z racji wysokiego poziomu produktywności dynamizują ich rozwój, a więc przyczyniają się do modyfikacji dotychczasowych struktur gospodarczych<sup>22</sup>.

Celem artykułu jest prezentacja i analiza zmian strukturalnych trzech analizowanych miar w Polsce w ujęciu sekcji PKD od 1992 roku. Analiza swoim obszarem przedmiotowym objęła identyfikację rodzajów działalności o największym i najniższym udziale trzech analizowanych miar (produkcja globalna, zatrudnienie i nakłady inwestycyjne), a także analizę intensywności i kierunków zmian ich struktur. Przeprowadzona analiza umożliwia określenie kierunku zmian analizowanej struktury, analizę natężenia zmian poszczególnych jej składników oraz określenie czy polska gospodarka unowocześniła się i jaki kierunek zmian nastąpił w ostatnim 25-cioleciu. Efektem przeprowadzonej analizy było wyodrębnienie rodzajów działalności gospodarczej (sekcji PKD) o znaczącym udziale w gospodarce Polski oraz ponadprzeciętnym tempie zachodzących zmian. Ocena ta pozwoliła na wyodrębnienie tych rodzajów działalności gospodarczej które mają w całym okresie analizy największy wpływ na zachodzące zmiany w strukturze trzech analizowanych miar określających kierunek rozwoju Polskiej gospodarki.

## 5. Empiryczna ocena zmian strukturalnych w Polsce

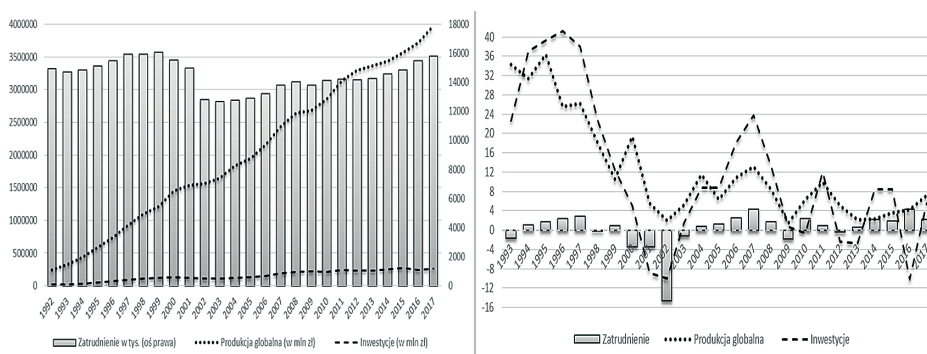
Przedmiotem prowadzonych w opracowaniu analiz jest przebieg zmian strukturalnych trzech wybranych mierników (produkcja globalna, zatrudnienie i nakłady inwestycyjne) w polskiej gospodarce w ujęciu sekcji PKD, a więc w podziale na kluczowe rodzaje prowadzonej działalności gospodarczej. Badania zostały oparte na danych statystycznych udostępnianych przez Główny Urząd Statystyczny w corocznie publikowanych Rocznikach Statystycznych. Analizę przeprowadzono przy wykorzystaniu metod ilościowych i jakościowych pomiaru w celu wskazania kierunków zmian oraz pomiaru ich natężenia (intensywności). Jednym z głównych celów przeprowadzanych analiz w obszarze zmian strukturalnych pracujących w Polsce jest próba stworzenia rankingu branż rozwijających

---

<sup>22</sup> A. Karpiński, *Przemiany strukturalne w procesie transformacji Polski 1989–2003–2025*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 16.

się, które miały wpływ na wzrost gospodarczy gospodarki narodowej poprzez wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich, ponoszonych nakładów inwestycyjnych czy też osiąganych przychodów (produkcja globalna). Budowane w oparciu o sporządzone kryteria rankingi sekcji PKD w gospodarce Polski będą stanowiły źródło wiedzy o obecnej strukturze polskiej gospodarki oraz kierunków zachodzących w niej zmianach.

Analiza empiryczna zmian wartości analizowanych miar wskazuje na silny przyrost produkcji globalnej z wyraźnie zarysowaną tendencją wzrostową w całym okresie analizy. Przebieg tempa zmian produkcji globalnej w całym okresie cechował się dodatnimi wartościami lecz z nakreśloną słabnącą tendencją wzrostu. Podobną tendencją zmian zaobserwowano w przypadku wartości nakładów inwestycyjnych ponoszonych przez przedsiębiorstwa które również cechowało spowolnienie tempa wzrostu. Nieco odmienny przebieg zmian odnotowano w przypadku zatrudnienia które cechowało się zmniejszaniem ich liczby od końca lat 90-tych, na którą to sytuację miał wpływ fakt spowolnienia rozwoju ekonomicznego w Polsce i ponownym ich wzrostem o zarysowanej trwałej tendencji wzrostowej od 2003 roku.



Rysunek 1: Produkcja globalna, zatrudnienie<sup>1</sup>, nakłady inwestycyjne w podmiotach gospodarczych zaliczonych do sektora przedsiębiorstw (panel lewy) oraz tempo ich zmian (panel prawy) w Polsce w latach 1992–2017 (w mln zł, w tys. os., w mln zł; w %)

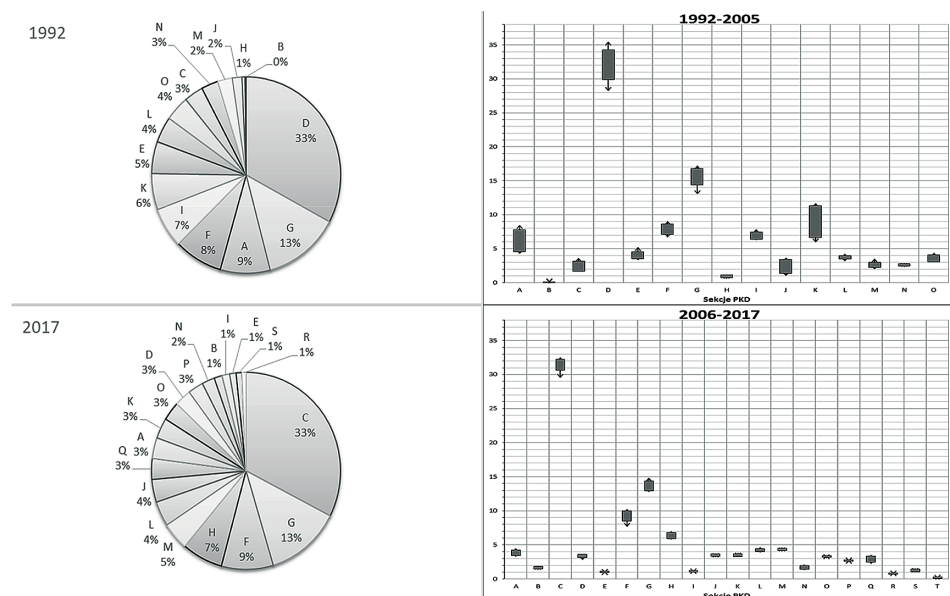
1) Pracujący, stan w dniu 31 XII

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Roczników Statystycznych RP, GUS, Warszawa 1996, 1997, 1998, 2000, 2003, 2005, 2006, 2008 2010, 2012, 2014, 2016, 2018.

Analizę porównawczą zmian struktury analizowanych miar w Polskiej gospodarce dokonano na podstawie ich udziałów w podziale na sekcje PKD w 1992 roku (według klasyfikacji PKD2004) i w 2017 roku (według klasyfikacji PKD2007). W ocenie zmiany struktury produkcji globalnej pogrupowanych według sekcji PKD (rys. 2) należy zwrócić uwagę, że zarówno w 1992 roku, jak i w 2017 roku dominującym rodzajem działalności w strukturze produkcji globalnej było prze-



twórstwo przemysłowe a wartość ich udziału nie zmieniła się w ciągu 25 lat. Dokonując dalszej analizy danych GUS należy zwrócić uwagę, że w okresie transformacji systemowej jednak miały miejsce zmiany struktury pozostałych składników a ich najwyższa intensywność przypadła na okres 1992–2005. W okresie od 2006 roku do 2017 roku ze względu na wzrost liczby składników struktury nastąpił proces dekoncentracji a w konsekwencji obserwowany niższy poziom zmienności składników struktury. Z danych GUS wynika, że wzrosła skala produkcji globalnej w sektorze usług i handlu (z 49% do 58%), a tendencję tę można oceniać pozytywnie, gdyż wzrost znaczenia sektora usług zbliża strukturę polskiej gospodarki do standardów strukturalnych występujących w krajach Unii Europejskiej.



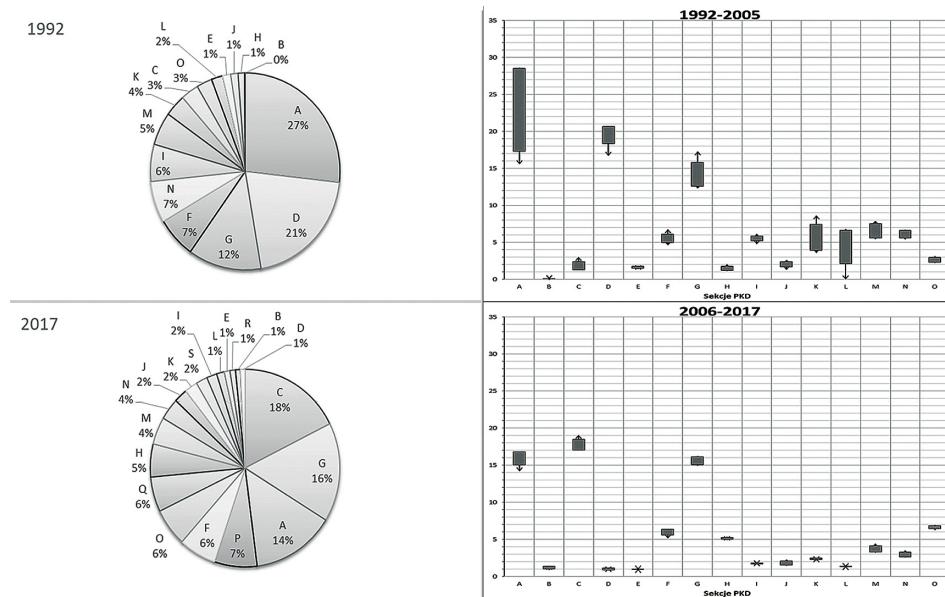
Rysunek 2: Struktura produkcji globalnej oraz statystyki opisowe w podmiotach gospodarczych zaliczonych do sektora przedsiębiorstw w Polsce według sekcji PKD2004 w 1992 roku i według sekcji PKD2007 w 2017 roku (w %)

Uwagi: – odchylenie standardowe; średnia wyznaczona przez środek figury, – wartości minimum i maksimum.

Źródło: jak na rys. 1.

Analiza zmian struktury zatrudnienia wskazuje na silną dominację rolnictwa, łowiectwa i leśnictwa, przetwórstwa przemysłowego oraz handlu (59,96%) w 1992 roku i następnie jej znacząca zmiana o charakterze pozytywnym wskazująca wzrost znaczenia sektora usług kosztem zmniejszenia udziału rolnictwa i przemysłu, którą można zaobserwować dokonując analizy statystyk opisowych szczególnie w okresie 1992–2005. Na silną zmianę struktury zatrudnienia wskazuje fakt, że w 1992 roku w usługach zatrudnionych było 48% a w 2017 roku już

65%, co jednoznacznie potwierdza kierunek zmian o charakterze unowocześniania struktury. Analiza struktury zatrudnienia wskazuje na wyższe wartości wskaźników udziału sekcji zaliczonych do usług niż miało to miejsce w strukturze produkcji globalnej. Fakt ten wskazuje na istniejący potencjał rozwojowy i jego realokację do sektora usług i jednocześnie wyraźne przechodzenie zatrudnionych pomiędzy rolnictwem i przetwórstwem a handlem i usługami.



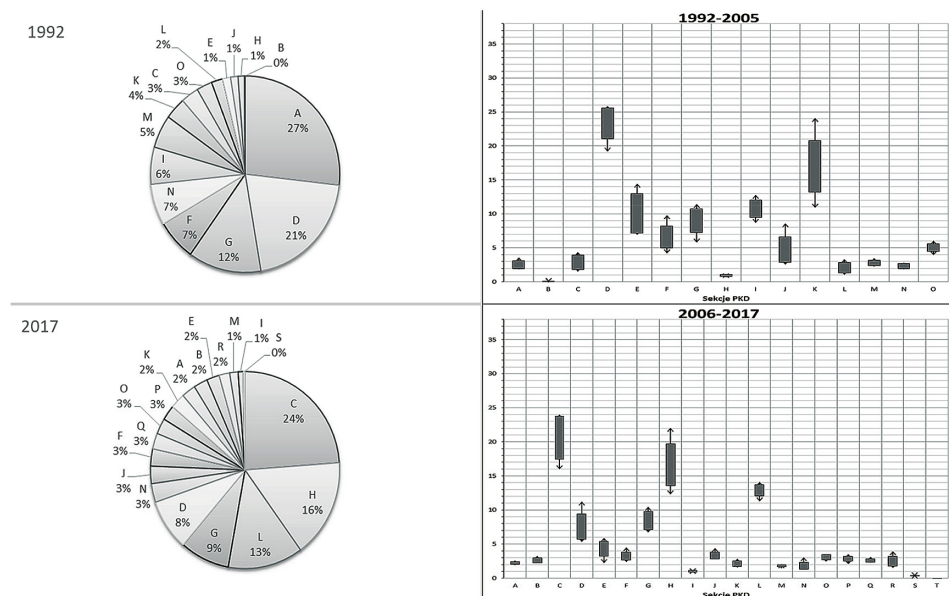
Rysunek 3: Struktura zatrudnienia oraz statystyki opisowe w podmiotach gospodarczych zaliczonych do sektora przedsiębiorstw w Polsce według sekcji PKD2004 w 1992 roku i według sekcji PKD2007 w 2017 roku (w %)

Uwagi: – odchylenie standardowe; średnia wyznaczona przez środek figury, – wartości minimum i maksimum.

Źródło: jak na rys. 1.

Analiza struktury nakładów inwestycyjnych poniesionych przez przedsiębiorstwa, jako miernika określającego kierunek lokowania kapitału i jednocześnie potencjalny kierunek przyszłego rozwoju, wskazuje na największy ich udział w rolnictwie w 1992 roku (27%) a w 2017 roku udział ten wyniósł już jedynie 2,39%. Kierunek ten jednoznacznie wskazuje na silną realokację ponoszonych nakładów co wyraźnie zostało ukazane na rysunku 4 obrazującym poziom zmienności (statystyki opisowe). Obserwacja poziomu zmienności pozwala na stwierdzenie, że nastąpiła silna realokacja inwestycji w kierunku sektora usług (w szczególności transportu i obsługi nieruchomości) oraz przetwórstwa przemysłowego. W strukturze nakładów inwestycyjnych na przestrzeni 25 lat nie odnotowano tak znaczącego wzrostu udziału sektora usług, jak miało to miejsce

w przypadku produkcji globalnej i zatrudnienia (zmiana z 57,22% w 1992 roku do poziomu 60,87% w 2017 roku). Wysoki udział i jednoczesny wzrost udziału w nakładach inwestycyjnych ponoszonych przez przedsiębiorstwa odnotowano w przetwórstwie przemysłowym. Obserwowany był również silny wzrost udziału działalności handlowej, działalności transportowej i działalności związanej z obsługą nieruchomości, co jednoznacznie wskazuje na kierunek rozwojowy wskazanych rodzajów działalności.



Rysunek 4: Struktura nakładów inwestycyjnych oraz statystyki opisowe w podmiotach gospodarczych zaliczonych do sektora przedsiębiorstw w Polsce według sekcji PKD2004 w 1992 roku i według sekcji PKD2007 w 2017 roku (w %)

Uwagi: – odchylenie standardowe; średnia wyznaczona przez środek figury, – wartości minimum i maksimum.

Źródło: jak na rys. 1.

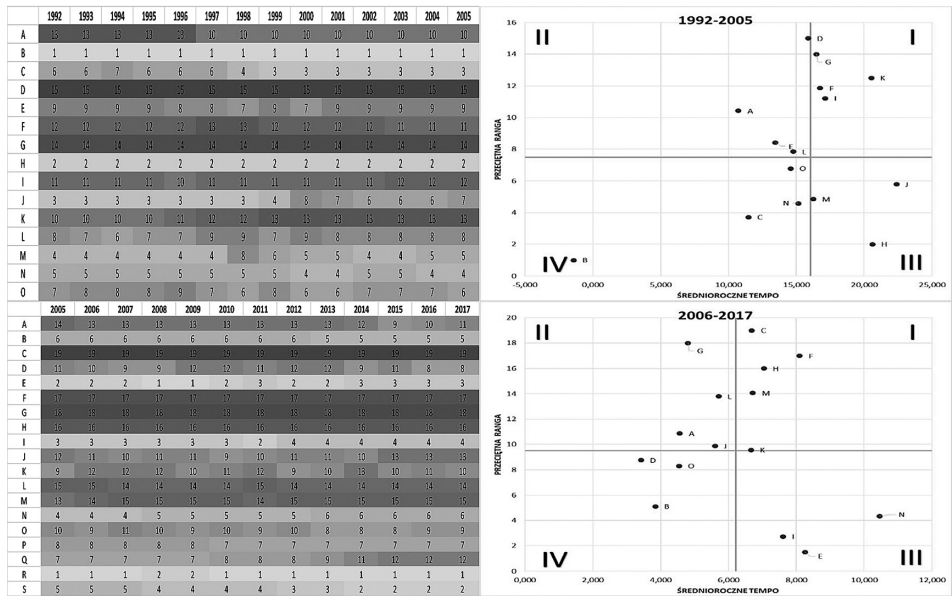
## 6. Ocena kierunków zmian i rozwoju struktury Polski

W celu szczegółowego określenia kierunków zmian analizowanych struktur oraz możliwości określenia natężenia ich zmian (intensywność) uporządkowano rodzaje działalności (sekcje PKD) według posiadanych udziałów w analizowanych strukturach w każdym roku analizy przypisując im rangi od 1 do 15 w okresie 1992–2005 i od 1 do 19 w okresie 2006–2017, gdzie najniższa wartość rangi w danym roku odpowiadała sekcji PKD o najniższym udziale w strukturze a najwyższa wartość rangi sekcji PKD o najwyższym udziale w strukturze. Ocena pozycji rangowych wzbogacono o poziom natężenia i kierunku zmian poprzez

wyznaczenie w analizowanych okresach i sekcjach PKD wartości średniorocznego tempa zmian. Następnie ustalono średnią wartość pozycji rangowej dla każdego rodzaju działalności (sekcja PKD) w poszczególnych okresach analizy i w ten sposób uzyskano syntetyczną pozycję każdej sekcji PKD zgodnie z posiadaną średnią wartością rangi i średniorocznym tempem zmian w analizowanym okresie i następnie dokonano porównania względem średniej rangi (7,5 dla okresu 1992–2005 i 9,5 dla okresu 2006–2017; różne ze względu na różne klasyfikacje działalności gospodarczej) i wartości średniorocznego tempa zmian dla całej grupy przedsiębiorstw. Analiza ta pozwoliła na wyodrębnienie czterech grup rodzajów działalności (sekcji PKD): grupa I – ponad przeciętna pozycja rangową i ponadprzeciętne średnioroczne tempo zmian; grupa II – ponad przeciętna pozycja rangową i poniżej przeciętne średnioroczne tempo zmian; grupa III – poniżej przeciętna pozycja rangową i ponadprzeciętne średnioroczne tempo zmian oraz grupa IV poniżej przeciętna pozycja rangową i poniżej przeciętne średnioroczne tempo zmian i ich wyniki zostały zaprezentowane na poniższych rysunkach.

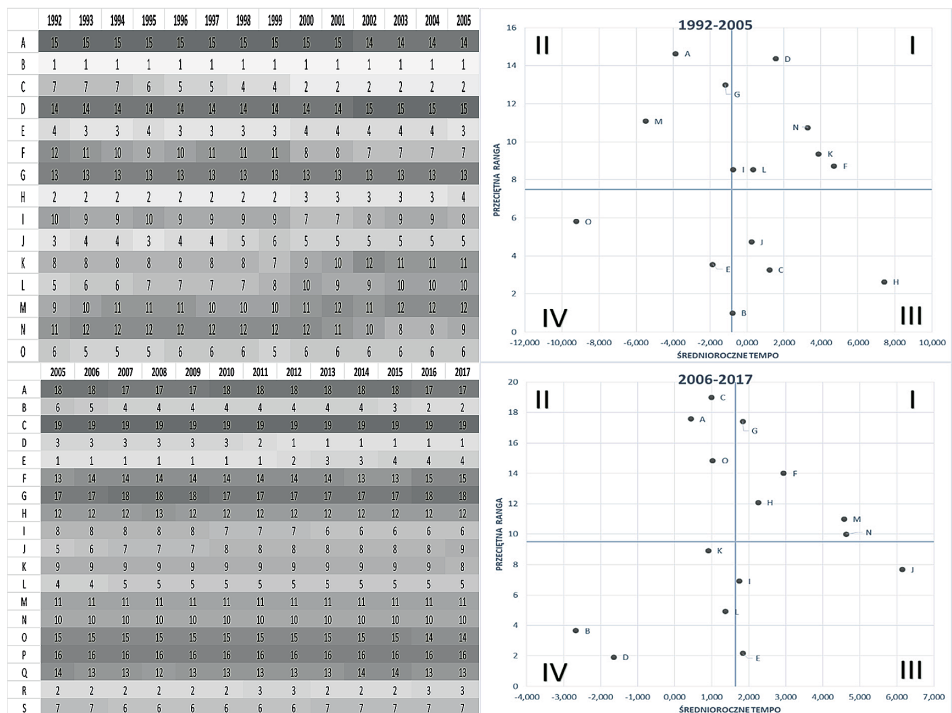
Analiza pozycji rangowych struktury produkcji globalnej również wskazuje na rosnący udział sekcji zakwalifikowanych do działalności usługowej oraz utrzymującą się dominującą pozycję przetwórstwa przemysłowego przy jednoczesnym zmniejszaniu udziału rolnictwa. Na uwagę zasługuje również fakt znacząco mniejszego średniorocznego tempa zmian w okresie 2006–2017 (6,22%) w porównaniu do okresu 1992–2005 (16,05%). Najwyższe tempa wzrostu, w okresie 1992–2005 w obszarze produkcji globalnej zaobserwowano w działalności związanej z obsługą nieruchomości, pośrednictwa finansowego oraz hotelami i restauracjami. W całym okresie jedynie w działalności związanej z rybołówstwem i rybactwem średnioroczne tempo zmian kształtowało się na poziomie ujemnym. Po 2006 roku najwyższe tempo zmian cechowało działalność w zakresie usług administrowania oraz zaobserwowano większe zróżnicowanie tempa pomiędzy poszczególnymi rodzajami działalności (sekcje PKD).

Analiza pozycji rangowych struktury zatrudnienia wskazuje na dominującą pozycję rangową przetwórstwa przemysłowego przy nieznacznie słabnącej pozycji rolnictwa oraz wyraźnie rosnące znaczenie (wzrost wartości pozycji rangowych) w całym okresie analizy sekcji zakwalifikowanych do działalności usługowej. Zmiany ustrojowe w Polsce po 1989 roku spowodowały silne turbulencje szczególnie w strukturze zatrudniania co znalazło odzwierciedlenie w ujemnej wartości średniorocznego tempa zmian w okresie 1992–2005 (-0,82%) i ich późniejszy wzrost po 2006 roku (+1,64%). W latach 2006–2017 jedynie sekcje zakwalifikowane do działalności usługowej posiadały ponadprzeciętne tempo zmian i ponadprzeciętną wartość pozycji rangowej, co świadczy rosnącym znaczeniu i kierunku rozwoju tego rodzaju działalności w potencjale ludzkim w Polsce. Wyraźny jest również silny wzrost znaczenia działalności usługowej (wzrost wartości pozycji rangowych).



Rysunek 5: Zróżnicowanie pozycji rangowych (panel lewy) oraz pozycje sekcji PKD według przeciętnej rangi i średniorocznego tempa zmian (panel prawy) na podstawie udziału w strukturze produkcji globalnej w latach 1992–2005 (według sekcji PKD2004) i w latach 2006–2017 (według sekcji PKD2007)

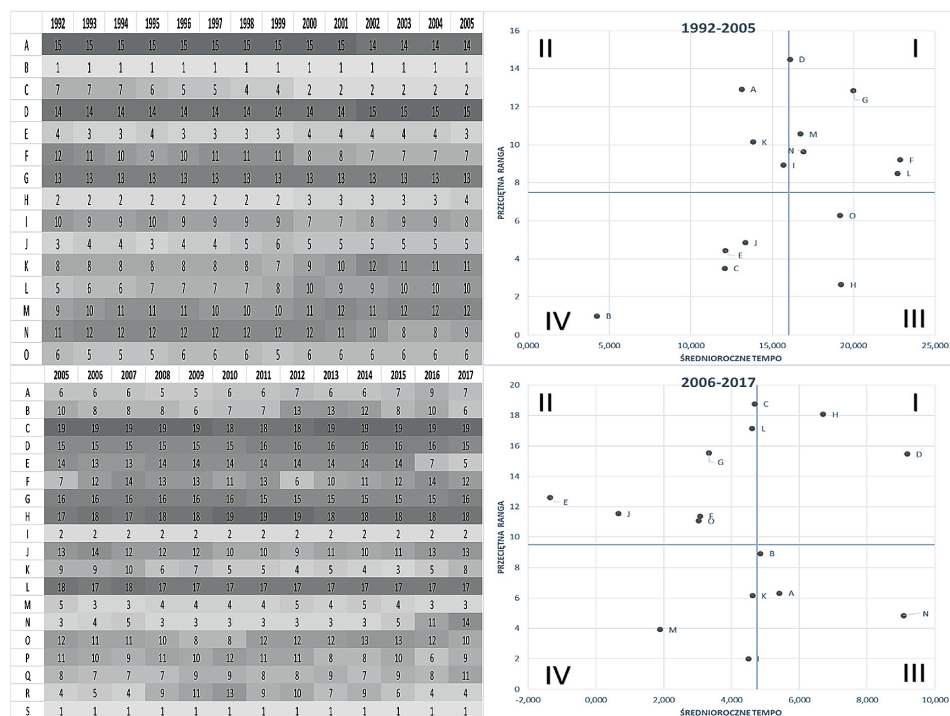
Źródło: jak na rys. 1.



Rysunek 6: Zróżnicowanie pozycji rangowych (panel lewy) oraz pozycje sekcji PKD według przeciętnej rangi i średniorocznego tempa zmian (panel prawy) na podstawie udziału w strukturze zatrudnienia w latach 1992–2005 (według sekcji PKD2004) i w latach 2006–2017 (według sekcji PKD2007)

Źródło: jak na rys. 1.

Analiza rangowa ponoszonych nakładów inwestycyjnych wskazuje na znacznie większe jego zróżnicowanie niż obserwowano w produkcji globalnej i zatrudnieniu, lecz z średnim tempem zmian porównywalnym do produkcji globalnej. Podobnie, jak miało to miejsce w produkcji globalnej w okresie 2006–2017 wartość tempa zmian znacząco spowolniła (+16,02%) w porównaniu do tempa w okresie 1992–2005 (+4,74%). Ocena zmian pozycji rangowych wskazuje na wysoki udział w nakładach inwestycyjnych (wysokie pozycje rangowe) przedsiębiorstw zakwalifikowanych do działalności produkcyjnej które również cechowało wysokie tempo wzrostu. Po 2006 roku jedynie działalności zajmujące się transportem i magazynowaniem oraz wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną zostały zakwalifikowane do grupy I, stanowiąc rodzaje działalności o największym potencjale rozwojowym.



Rysunek 7: Zróżnicowanie pozycji rangowych (panel lewy) oraz pozycje sekcji PKD według przeciętnej rangi i średniorocznego tempa zmian (panel prawy) na podstawie udziału w strukturze nakładów inwestycyjnych w latach 1992–2005 (według sekcji PKD2004) i w latach 2006–2017 (według sekcji PKD2007)

Źródło: jak na rys. 1.

Na podstawie sporządzonych list rankingowych i uwzględniając średnioroczne tempo zmian dokonano grupowania rodzajów działalności (sekcje PKD)

na cztery grupy. Rodzaje działalności zaliczone do grupy I i II cechowały się ponadprzeciętną wartością rangi w strukturze, natomiast grupy I i III cechowało ponad przeciętne średnioroczne tempo zmian. Te rodzaje działalności które zostały zakwalifikowane do grupy I stanowią największy potencjał rozwojowy przy uwzględnieniu badanych miar oraz posiadały silny ich trend wzrostowy. W okresie 1992–2005 analiza zmian struktury produkcji globalnej pozwoliła na wskazanie aż 5 sekcji PKD zakwalifikowanych do grupy I a w trzech kolejnych wartość tempa wzrostu kształtowała się na poziomie ponad przeciętnym (grupa III).

Tabela 2: Lista rankingowa sekcji PKD2004 struktury produkcji globalnej w Polsce w latach 1992–2005 według przeciętnej rangi i średnioroczne tempa zmian

Sekcje PKD	PR	ŚT	Sekcje PKD	PR	ŚT
Grupa I			Grupa II		
D. Przetwórstwo przemysłowe	15,0	15,882	A. Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	10,4	10,717
G. Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów mechanicznych, motocykli oraz art. użytku osobistego i domowego	14,0	16,481	E. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	8,4	13,467
K. Obsługa nieruchomości, wynajem, nauka i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	12,5	20,519	L. Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i zdrowotne	7,9	14,779
F. Budownictwo	11,9	16,746			
I. Transport, gospodarka magazynowa i łączność	11,2	17,126			
Grupa III			Grupa IV		
J. Pośrednictwo finansowe	5,8	22,397	O. Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	6,8	14,579
M. Edukacja	4,9	16,246	N. Ochrona zdrowia i opieka społeczna	4,6	15,143
H. Hotele i restauracje	2,0	20,619	C. Górnictwo i kopalnictwo	3,7	11,486
			B. Rybołówstwo i rybactwo	1,0	-1,411

gdzie: PR – przeciętna ranga; ŚT – średnioroczne tempo zmian.

Źródło: jak na rys. 1.

Analiza okresu 2006–2017 wskazuje na ponadprzeciętne wzrosty aż w 10 rodzajach działalności z czego aż 8 dotyczyło działalności zakwalifikowanej do usług. Najsilniejszy coroczny wzrost wartości produkcji globalnej cechował działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierającej oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej. Zmiany zaobserwowane w listach rankingowych wskazują jednoznacznie na postępujący kierunek przegrupowywania sekcji PKD w strukturze produkcji globalnej i wyraźna dominację działalności usługowej oraz handlowej w analizie tej miary.

Tabela 3: Lista rankingowa sekcji PKD2007 struktury produkcji globalnej w Polsce w latach 2006–2017 według przeciętnej rangi i średniorocznego tempa zmian

Sekcje PKD	PR	ŚT	Sekcje PKD	PR	ŚT
Grupa I			Grupa II		
C. Przetwórstwo przemysłowe	19,0	6,687	G. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych; włączając motocykle	18,0	4,809
F. Budownictwo	17,0	8,096	L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	13,8	5,710
H. Transport i gospodarka magazynowa	16,0	7,049	A. Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	10,9	4,557
M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	14,1	6,717	J. Informacja i komunikacja	9,9	5,600
K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	9,6	6,660			
Grupa III			Grupa IV		
Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	6,7	8,545	D. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	8,8	3,418
N. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	4,4	10,451	O. Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	8,3	4,538
I. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	2,7	7,613	P. Edukacja	6,9	4,561
R. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	0,8	7,394	B. Górnictwo i wydobywanie	5,1	3,845
E. Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	1,5	8,258	S. Pozostała działalność usługowa	2,3	2,931

gdzie: PR – przeciętna ranga; ŚT – średnioroczne tempo zmian.

Źródło: jak na rys. 1.

Analiza pozycji w sporządzonych rankingach pozwala na stwierdzenie, że aż w 10 sekcjach PKD w okresie 1992–2005 odnotowano ponadprzeciętną wartość tempa zmian a w 8 z nich następował coroczny wzrost liczby pracujących. Na uwagę zasługuje fakt ujemnej wartości tempa zmian na poziomie ogółem (-0,82%). Aż 6 sekcji PKD zostało zakwalifikowanych do grupy I a 5 z nich zaliczono do działalności usługowej, w działalności związanej z transportem średnioroczna wartość tempa kształtowała się na ujemnym poziomie.



Tabela 4: Lista rankingowa sekcji PKD2004 struktury pracujących w Polsce w latach 1992–2005 według przeciętnej rangi i średniorocznego tempa zmian

Sekcje PKD	PR	ŚT	Sekcje PKD	PR	ŚT
<b>Grupa I</b>			<b>Grupa II</b>		
D. Przetwórstwo przemysłowe	14,4	1,550	A. Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	14,6	-3,853
N. Ochrona zdrowia i opieka społeczna	10,7	3,289	G. Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów mechanicznych, motocykli oraz art. użytku osobistego i domowego	13,0	-1,171
K. Obsługa nieruchomości, wynajem, nauka i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	9,4	3,878	M. Edukacja	11,1	-5,472
F. Budownictwo	8,7	4,704			
L. Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i zdrowotne	8,5	0,328			
I. Transport, gospodarka magazynowa i łączność	8,5	-0,752			
<b>Grupa III</b>			<b>Grupa IV</b>		
J. Pośrednictwo finansowe	4,7	0,253	O. Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	5,8	-9,232
C. Górnictwo i kopalnictwo	3,3	1,211	E. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	3,5	-1,858
H. Hotele i restauracje	2,6	7,423			
B. Rybołówstwo i rybactwo	1,0	-0,787			

gdzie: PR – przeciętna ranga; ŚT – średnioroczne tempo zmian.

Źródło: jak na rys. 1.

Analiza list rankingowych struktury zatrudnienia po 2006 roku wskazuje na ponadprzeciętne średnioroczne wzrosty liczby pracujących aż w 10 sekcjach, z czego 6 cechowało się ponadprzeciętną wartością pozycji rangowej (grupa I). Największy średnioroczny przyrost liczby pracujących dotyczył działalności związanej z informacją i komunikacją czyli działalnością zaliczoną do obszaru społeczeństwa informacyjnego. Kierunek zmian zaobserwowany na podstawie zmian struktury zatrudnienia wskazuje jednoznacznie na rozwój ukierunkowany na gospodarkę opartą na wiedzy i wyraźny kierunek realokacji potencjału ludzkiego do rodzajów działalności zaliczonych do nowoczesnych.

Tabela 5: Lista rankingowa sekcji PKD2007 struktury pracujących w Polsce w latach 2006–2017 według przeciętnej rangi i średniorocznego tempa zmian

Sekcje PKD	PR	ŚT	Sekcje PKD	PR	ŚT
Grupa I			Grupa II		
G. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych; włączając motocykle	17,4	1,838	C. Przetwórstwo przemysłowe	19,0	0,991
F. Budownictwo	14,0	2,940	A. Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	17,6	0,431
Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	13,1	2,361	P. Edukacja	16,0	0,903
H. Transport i gospodarka magazynowa	12,1	2,256	O. Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	14,8	1,026
M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	11,0	4,575			
N. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	10,0	4,641			
Grupa III			Grupa IV		
J. Informacja i komunikacja	7,7	6,151	K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	8,9	0,912
I. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	6,9	1,749	L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	4,9	1,374
S. Pozostała działalność usługowa	6,5	4,141	B. Górnictwo i wydobywanie	3,7	-2,669
E. Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	2,2	1,838	R. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	2,3	0,820
			D. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	1,9	-1,644

gdzie: PR – przeciętna ranga; ŚT – średnioroczne tempo zmian.

Źródło: jak na rys. 1.

Kolejną miarą która posłużyła do oceny kierunku następujących zmian w polskiej gospodarce były zmiany struktury nakładów inwestycyjnych ponoszonych przez przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzić można, że jedynie w 8 sekcjach PKD w latach 1992–2005 odnotowano coroczny ponadprzeciętny wzrost ich wartości (grupa I i III), a w 6 z nich miało ponadprzeciętny udział w strukturze nakładów (grupa I). Największe średnioroczne wzrosty dotyczyły budownictwa i administracji publicznej i obrony narodowej i te rodzaje działalności posiadały również ponadprzeciętną pozycję w strukturze udziałów. Również natężenie i kierunki zmian nakładów inwestycyjnych zaprezentowane w tabeli 5 wskazują na pozytywny kierunek zmian, potwierdzając unowocześnianie struktury.

Tabela 6: Lista rankingowa sekcji PKD2004 struktury nakładów inwestycyjnych w Polsce w latach 1992–2005 według przeciętnej rangi i średniorocznego tempa zmian

Sekcje PKD	PR	ŚT	Sekcje PKD	PR	ŚT
Grupa I			Grupa II		
D. Przetwórstwo przemysłowe	14,5	16,097	A. Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	12,9	13,116
G. Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów mechanicznych, motocykli oraz art. użytku osobistego i domowego	12,9	19,996	K. Obsługa nieruchomości, wynajem, nauka i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	10,1	13,825
M. Edukacja	10,6	16,724	I. Transport, gospodarka magazynowa i łączność	8,9	15,705
N. Ochrona zdrowia i opieka społeczna	9,6	16,912			
F. Budownictwo	9,2	22,865			
L. Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i zdrowotne	8,5	22,719			
Grupa III			Grupa IV		
O. Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	6,3	19,177	J. Pośrednictwo finansowe	4,9	13,359
H. Hotele i restauracje	2,6	19,243	E. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	4,4	12,110
			C. Górnictwo i kopalnictwo	3,5	12,073
			B. Rybołówstwo i rybactwo	1,0	4,235

gdzie: PR – przeciętna ranga; ŚT – średnioroczne tempo zmian.

Źródło: jak na rys. 1.

Obserwacja zmian struktury po 2006 roku wskazuje na znaczące spowolnienie wzrostu znaczenia sektora usług za wyjątkiem działalności związanej z transportem. Jedynie dwie sekcje zakwalifikowano do rodzaju działalności o ponadprzeciętnym udziale i tempie wzrostu wskazując na spowolnienie wzrostu wartości inwestycji a w szczególności obserwowalna jest ta tendencja w sektorze usług. Wśród 6 sekcji PKD cechujących się ponadprzeciętnym średniorocznym tempem wzrostu jedynie 3 stanowiły działalność usługową, a 2 działalność produkcyjną i 1 pozostałą działalność (rolnictwo). Zmiany te wskazywać mogą na niepewną sytuację i brak prowadzonej polityki strukturalnej, co w efekcie stanowi dla przedsiębiorców brak perspektyw inwestycyjnych i rozwojowych w obszarach innych niż przemysłowe.

Tabela 7: Lista rankingowa sekcji PKD2007 struktury nakładów inwestycyjnych w Polsce w latach 2006–2017 według przeciętnej rangi i średniorocznego tempa zmian

Sekcje PKD	PR	ŚT	Sekcje PKD	PR	ŚT
Grupa I			Grupa II		
H. Transport i gospodarka magazynowa	18,1	6,705	C. Przetwórstwo przemysłowe	18,8	4,675
D. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	15,5	9,178	L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	17,2	4,611
			G. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych; włączając motocykle	15,5	3,330
			E. Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	12,6	-1,349
			J. Informacja i komunikacja	11,5	0,658
			F. Budownictwo	11,4	3,073
			O. Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	11,1	3,034
			P. Edukacja	9,7	3,310
			Grupa III		
B. Górnictwo i wydobywanie	8,9	4,852	R. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	7,3	3,850
Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	8,2	6,063	K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	6,2	4,622
A. Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	6,3	5,413	M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	3,9	1,893
N. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	4,8	9,077	I. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	2,0	4,498
			S. Pozostała działalność usługowa	1,0	1,279

gdzie: PR – przeciętna ranga; ŚT – średnioroczne tempo zmian.

Źródło: jak na rys. 1.

Podsumowując kierunki zmian analizowanych struktur dokonano zestawienia wzorców jakie zostały przypisane rodzajom działalności i na ich podstawie sporządzono zestawienie rodzajów działalności porządkując sekcje PKD według pozycji grupy do której zostały zakwalifikowane. Na podstawie danych zawartych w tabeli 8 stwierdzić można, że w okresie 1992–2005 jedynie przedsiębiorstwa zaliczone do przetwórstwa przemysłowego i budownictwa cechował ponadprzeciętny charakter zmian o dominującej pozycji w strukturze analizowanych miar.

Tabela 8: Zestawienie pozycji rankingowych rodzajów działalności gospodarczych według sekcji PKD2004 na podstawie struktury produkcji globalnej, zatrudnienia i nakładów inwestycyjnych w Polsce w latach 1992–2005

Sekcje PKD	Produkcja globalna	Zatrudnienie	Nakłady inwestycyjne
D. Przetwórstwo przemysłowe	I	I	I
F. Budownictwo	I	I	I
I. Transport, gospodarka magazynowa i łączność	I	I	II
K. Obsługa nieruchomości, wynajem, nauka i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	I	I	II
G. Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów mechanicznych, motocykli oraz art. użytku osobistego i domowego	I	II	I
L. Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i zdrowotne	II	I	I
A. Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	II	II	II
E. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	II	IV	IV
M. Edukacja	III	II	I
H. Hotele i restauracje	III	III	III
J. Pośrednictwo finansowe	III	III	IV
N. Ochrona zdrowia i opieka społeczna	IV	I	I
B. Rybołówstwo i rybactwo	IV	III	IV
C. Górnictwo i kopalnictwo	IV	III	IV
O. Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	IV	IV	III

Źródło: jak na rys. 1.

Analiza pozycji rankingowych rodzajów działalności po 2006 wskazuje, że jedynie działalność związana z transportem i gospodarką magazynową stanowiła kluczowy rodzaj działalności i cechowała się ponadprzeciętnym wzrostem. Zmiany pozycji wskazują na mniej korzystny trend zmian po 2006 roku wskazujący na pozytywny kierunek zmian lecz jego znaczące spowolnienie szczególnie w obszarze działalności usługowej. W działalności związanej z budownictwem i działalnością profesjonalną, naukową i techniczną pomimo kluczowego znaczenia w produkcji globalnej i zatrudnieniu brak jest podobnego kierunku zmian w obszarze działalności inwestycyjnej. Na korzystną oceną zasługuje fakt braku dominującej pozycji w zestawieniu działalności produkcyjnej, wskazując na utrzymujące się korzystne zmiany, szczególnie w sferze nakładów inwestycyjnych.

Tabela 9: Zestawienie pozycji rankingowych rodzajów działalności gospodarczych według sekcji PKD2004 na podstawie struktury produkcji globalnej, zatrudnienia i nakładów inwestycyjnych w Polsce w latach 2006–2017

Sekcje PKD	Produkcja globalna	Zatrudnienie	Nakłady inwestycyjne
H. Transport i gospodarka magazynowa	I	I	I
F. Budownictwo	I	I	II
M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	I	I	IV
C. Przetwórstwo przemysłowe	I	II	II
K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	I	IV	IV
G. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych; włączając motocykle	II	I	II
A. Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	II	II	III
J. Informacja i komunikacja	II	III	II
L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	II	IV	II
N. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	III	I	III
Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	III	I	III
E. Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	III	III	II
I. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	III	III	IV
R. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	III	IV	IV
O. Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	IV	II	II
P. Edukacja	IV	II	II
S. Pozostała działalność usługowa	IV	III	IV
D. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	IV	IV	I
B. Górnictwo i wydobywanie	IV	IV	III

Źródło: jak na rys. 1.

## 7. Zakończenie

Jednym z widocznych efektów procesu transformacji ustrojowej w Polsce po 1990 r. są ciągle zmiany w strukturze przedmiotowej gospodarki narodowej, a w szczególności zaobserwowano zmiany w obszarze rodzajów działalności gospodarczej (produkcja, handel i usługi) które są znacząco zmienione w porównaniu do 1992 roku. Zaobserwowane korzystne zmiany w ostatnim 25-cioleciu w polskiej gospodarce jednak nie pozwalają na w pełni pozytywną ocenę, gdyż analiza zmian zachodzących w strukturze polskiej gospodarki sugeruje, że zatrzymała się ona na etapie społeczeństwa postindustrialnego. Oznacza to, że wciąż pozostajemy w tyle za gospodarkami krajów wysoko rozwiniętych. Jednocześnie, patrząc na przyszłość naszej gospodarki przez pryzmat sporządzonego rankingu rodzajów działalności (sekcji PKD) o największych udziałach w produkcji globalnej,

zatrudnieniu i nakładach inwestycyjnych, nie możemy pominąć znaczenia zrealizowanego „skoku cywilizacyjnego”. Na podstawie przeprowadzonej długookresowej analizy zmian strukturalnych w Polsce stwierdzić można, że proces reformowania gospodarki polskiej stale towarzyszył jej rozwojowi a kierunek wskazuje pozytywny jego charakter.

Nadmienić należy jednak, iż polska gospodarka, aby stać się bardziej konkurencyjną, stoi zatem ciągle przed koniecznością bardzo poważnych przemian strukturalnych i dotyczy to wszystkich analizowanych obszarów, które nadal będą ulegały istotnym zmianom. Czynnikiem mogącym przyspieszyć procesy zmian gospodarki Polskiej i zniwelowaniu różnicy pomiędzy krajami wysokorozwiniętymi jest dostosowywanie się do zaleceń polityki strukturalnej Unii Europejskiej. Przeprowadzona analiza wskazuje na utrzymywanie się wysokiego udziału analizowanych miar w przetwórstwie przemysłowym oraz w rolnictwie od wielu już lat ze zmniejszającą się intensywnością zmian, szczególnie kiedy dokonamy analizy porównawczej względem krajów rozwiniętych które osiągnęły o wiele wcześniej niż gospodarka polska przewagę udziału działalności usługowej w stosunku do działalności produkcyjnej.

Analiza zmian struktury pozwoliła na skonstruowanie wniosku, że zaobserwowane tendencje przemian struktury analizowanych mierników w Polsce według rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej były zgodne z prawidłowościami zmian strukturalnych w procesie rozwoju ekonomicznego, jednak ich struktura nadal znacznie odbiega od struktur pracujących krajów wysokorozwiniętych. Stwierdzić zatem można, że należy kontynuować stymulację wzrostu roli działalności usługowej w Polsce, gdyż jest silnie skorelowana z nowoczesną strukturą gospodarczą krajów wysokorozwiniętych (gospodarki opartej na wiedzy) funkcjonujących w gospodarce rynkowej i budowanie wzrostu jej konkurencyjności.

## Literatura

1. Belka M., Hausner J., Jasiński L.J., *Polska transformacja w perspektywie integracji europejskiej*, Friedrich Ebert Stiftung, Warszawa 1996.
2. Borysiuk W., *Próba kwantyfikacji zmian struktury polskiego przemysłu w okresie 1950–1970*, „Gospodarka Planowa”, 1973, nr 5.
3. Budnikowski T., *Niemiecki rynek pracy w epoce przemian strukturalnych i ustrojowych*, Instytut Zachodni, Poznań 1993.
4. Chomątowski S., Sokołowski A., *Taksonomia struktur*, „Przegląd Statystyczny”, 1978, z. 2.
5. Dembiński K., *Wpływ przemian strukturalnych na dynamikę gospodarki japońskiej*, „Ekonomista”, 1972, nr 3.
6. Franke A., *Zmiany strukturalne w poszczególnych sektorach gospodarki narodowej jako czynnik wzrostu wydajności pracy i wzrostu gospodarczego. /W:/ Wpływ wydajności pracy na wzrost gospodarczy*, red. naukowy: M. Wypych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.

7. Gajda J., *Tendencje rozwojowe i zmiany strukturalne przemysłu RFN*, „Gospodarka Planowa”, 1974, nr 8.
8. Jaworska M., *Zmiany strukturalne w przemyśle państw OECD w latach 1993–2003*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
9. Kałowski A., Wysocki J., *Zmiany strukturalne w gospodarce polskiej*, „Zarządzanie i Finanse”, 2012, R. 10, nr 1, cz. 2.
10. Karpiński A., *Przemiany strukturalne w procesie transformacji Polski 1989–2003–2025*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
11. Klamut M., *Ewolucja struktury gospodarczej w krajach wysoko rozwiniętych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1996.
12. Klamutowie M.J., *Wpływ zmian strukturalnych na czynniki wzrostu gospodarczego*, „Gospodarka Planowa”, 1973, nr 1.
13. Kolegowicz K., *Objectives and directions of structural changes. /W:/ Problemi upravlinnâ ta ekonomiki pidpriêmstv v sučasnih umova. /W:/ Materiali HİV Mižnarod “Problems of Management and Economics of Enterprises in Modern Conditions”, XIV International Scientific Conference: Book of Abstracts / nauk.-prakt. A.I. Ukrayinets’, O.YU. Shevchenko, O.O. Sheremet, M.A. Minenko, V.I. Yemtsev, O.M. Pyetukhova, O.F. Myronchuk, V. Leons’ki, A. Vichorek-Zhymans’ka, B. Chernyakhovich, O.O. Kutas (vidpovidal’nyy sekretar), I.V. Yevsyeyeva (vidp. za anhlovnu sektsiyu). – Kiïv: Nacional’nij Universitet Harčovih Tehnologij, 2018.*
14. Kozłowska A., *Ewolucja struktur gospodarczych w świetle Schumpeterowskiej koncepcji kreatywnej destrukcji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
15. Kukuła K., *Pomiar dynamiki struktur ekonomicznych*, „Problemy Ekonomiczne”, 1975, nr 4.
16. Kukuła K., *Propozycje w zakresie pewnych miar dynamiki struktury*, „Przegląd Statystyczny”, 1975, nr 3.
17. Kukuła K., *Statystyczne metody analizy struktur ekonomicznych*, Wydawnictwo Edukacyjne, Kraków 1996.
18. Kuznets S., *Modern economic growth: Findings and reflections*, “The American Economic review”, 1973, Vol. 63, no. 3.
19. Kwiatkowska W., *Zmiany strukturalne na rynku pracy w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
20. Ładysz J., *Polityka strukturalna Polski i Unii Europejskiej*, PWE, Warszawa 2008.
21. Marciniak S., *Struktura produkcji a dynamika wzrostu gospodarczego*, PWN, Warszawa 1970.
22. Onufer A., *Kierunki zmian strukturalnych w Chinach*, *Studia azjatyckie*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
23. *Polityka gospodarcza*, red. naukowy: B. Winiarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
24. Strahl D., Panasiewicz Z., *Długookresowe wzorce transformacji strukturalnej dla Polski*, Międzynarodowe Studia Porównawcze, IRiSS, Warszawa 1997.
25. Tober J., *Niektóre metodologiczne problemy analiz strukturalnych w przemyśle*, „Gospodarka Planowa”, 1970, nr 7.



26. Turowski K., *Unowocześnienie struktury gospodarczej jako czynnik wzrostu produktywności w polskiej gospodarce. /W:/ Problemy gospodarowania w dobie globalizacji*, red. naukowy: M. Kunasz, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
27. Walesiak M., *Metoda oceny podobieństwa struktur (na przykładzie struktury gałęziowej zatrudnienia w przemyśle uspołecznionym województw Polski)*, „Wiadomości Statystyczne”, 1980, nr 10.
28. *World Economic and Social Survey, Diverging Growth and Development, Economic & Social Affairs*, United Nations Publications 2006.

## **THE STRUCTURAL CHANGES IN POLAND'S ECONOMY AFTER 1990 – MODERNIZATION OR STAGNATION?**

---

### **SUMMARY**

---

The paper presents the results of research of directions of changes in the business structure of enterprises in Poland. An attempt was made to assess trends and directions of changes in global production, employment and investment outlays from the point of view of achieving the general objectives of structural transformations in the economy. The results of measuring changes in the analyzed measures allowed to indicate the directions of changes and determine their intensity. The analysis made it possible to construct a conclusion that the trends of changes in the structure of the measures in Poland were consistent with the regularity of structural changes in the process of economic development, but their structure still significantly differs from the structures of working highly developed countries. The analysis showed that the economy was modernized by developing types of economic activities that act as carriers of technical, technological and organizational progress.

---

**Katarzyna Żmija**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **STRATEGIE DOSTOSOWAWCZE WŁAŚCICIELI MAŁYCH GOSPODARSTW ROLNYCH KORZYSTAJĄCYCH Z DZIAŁAŃ INWESTYCYJNYCH W RAMACH WSPÓLNEJ POLITYKI ROLNEJ\***

### **STRESZCZENIE**

Zmiany zachodzące w grupie małych gospodarstw rolnych w Polsce przebiegają wielokierunkowo i są determinowane wieloma czynnikami. W opracowaniu zidentyfikowano i scharakteryzowano strategie dostosowawcze realizowane przez właścicieli małych gospodarstw rolnych z województwa małopolskiego, którzy w latach 2004–2015 korzystali z działań inwestycyjnych w ramach wspólnej polityki rolnej. Wskazano także główne czynniki mające wpływ na wybór danej strategii działania. Badania wykazały, że w badanej grupie prawie połowę stanowiły gospodarstwa realizujące strategię rozwojową, z czego wnioskować można, iż przedsięwzięcia inwestycyjne wspierane funduszami Unii Europejskiej, to jeden ze skutecznych sposobów na ożywienie produkcyjne małych gospodarstw. Sprzyjają one nie tylko intensywniejszemu wykorzystaniu ziemi i zasobów pracy, ale także wdrażaniu nowych i skuteczniejszych na rynku form działalności rolniczej podnoszących dochodowość małych gospodarstw.

### **1. Wprowadzenie**

Widoczny w ostatnich latach wzrost zainteresowania środowisk naukowych, gospodarczych i politycznych małymi gospodarstwami rolnymi wynika z ich powszechnej obecności w strukturach rolnictwa wielu krajów i regionów<sup>1</sup>. W Unii

---

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

<sup>1</sup> J.S. Zegar, *Rola drobnych gospodarstw rolnych w procesie społecznie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich*, „Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych”, 2012, nr 1, s. 129–148; A. Czudec,

Europejskiej gospodarstwa mniejsze niż 5 ha stanowią dwie trzecie wszystkich gospodarstw rolnych, i są zlokalizowane przede wszystkim w krajach Europy Środkowo – Wschodniej i Południowej<sup>2</sup>. W Polsce gospodarstwa do 5 ha stanowią aż 53,8% ogółu gospodarstw rolnych<sup>3</sup>, a ich sytuacja jest przestrzennie bardzo zróżnicowana z uwagi na odmienne uwarunkowania społeczno-gospodarcze w poszczególnych regionach kraju. Mimo spadku udziału rolnictwa w źródłach utrzymania ludności, jaki obserwowany jest od końca II wojny światowej i zmniejszania się liczby gospodarstw, także małych, są one nadal obecne w gospodarce lokalnej większości wsi i małych miast, szczególnie na południu i południowym – wschodzie Polski<sup>4</sup>. Niezwykła trwałość małych gospodarstw rolnych wynika w dużej mierze z szerokiego wachlarza strategii przetrwania stosowanych przez ich właścicieli, ściśle powiązanych ze specyfiką danego gospodarstwa rolnego, lecz także gospodarstwa domowego rolnika, co jest konsekwencją faktu, iż małe gospodarstwa rolne, będące w większości gospodarstwami rodzinnymi, odpowiadają rolniczemu jednostkom produkcyjnym, w których własność, zarządzanie i praca są ściśle powiązane z rodziną<sup>5</sup>.

Małe gospodarstwa w porównaniu do dużych podmiotów charakteryzują się niższą efektywnością produkcji, większym zatrudnieniem i znaczną różnorodnością produkcji<sup>6</sup>. Niskie skomercjalizowanie działalności rolniczej będące efektem słabych powiązań z rynkiem w procesach wymiany towarowej implikuje ich często złą sytuację ekonomiczną, stanowiąc w tym przypadku naturalną przeszkodę w ich rozwoju technologicznym i poprawie ich konkurencyjności, przede wszystkim z uwagi na niedostatek środków pieniężnych<sup>7</sup>. Właściciele małych gospodarstw są najczęściej w podeszłym wieku, mają niższe wykształcenie niż rolnicy posiadający większe gospodarstwa, a także relatywnie częściej borykają się z brakiem następców<sup>8</sup>. Część badaczy akcentuje jednak, iż charakter i strategię

---

*Ekonomiczne, środowiskowe i społeczne funkcje drobnych gospodarstw rolnych*, „Wies i Rolnictwo”, 2013, nr 2, s. 90–105.

<sup>2</sup> *Farm structure survey 2016*, Eurostat, Newsrelease, 105/2018–28 June 2018.

<sup>3</sup> *Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017.

<sup>4</sup> B. Górz, R. Ułiszak, *Teraźniejszość i przyszłość małych gospodarstw*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, 2014, nr 26, s. 57–71.

<sup>5</sup> M. Halamska, *Specyfika rolnictwa rodzinnego w Polsce: ciężar przeszłości i obecne uwarunkowania*, „Wies i Rolnictwo”, 2015, nr 1.1 (166.1), s. 107–129.

<sup>6</sup> J. Żmija, M. Czekaj, *Functioning of small agriculture farms in farmers opinion*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, 2016, nr 4 (42), s. 703–711; B. Mickiewicz, A. Mickiewicz, *Problematyka małych gospodarstw rolnych w rolnictwie polskim w latach 2014–2020 w świetle regulacji prawnych Parlamentu Europejskiego i Rady*, „Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych”, 2016, nr 1, s. 33–44.

<sup>7</sup> P. Siemiński, *Sytuacja ekonomiczna a kierunki rozwoju małych gospodarstw rolnych*, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 2015, nr 6, Tom 17, s. 246–252.

<sup>8</sup> *Agriculture and Rural Development. Report on the future of small agricultural holdings*, European Parliament, Brussels 2014.

stosowane przez małe gospodarstwa rolne oferują takie formy rolnictwa, które są bardziej lokalne, ekologiczne, zrównoważone i sprawiedliwe społecznie, co ich zdaniem przemawia za koniecznością ich wspierania<sup>9</sup>.

W związku z wieloletnią dezaktywizacją produkcyjną małych gospodarstw rolnych, która uległa nasileniu przede wszystkim po akcesji Polski do Unii Europejskiej, następuje powolny ich ubytek związany między innymi z procesami naturalnymi, a wiele z nich nie ma aktualnie charakteru rozwojowego<sup>10</sup>. Zmiany zachodzące w grupie małych gospodarstw rolnych w Polsce przebiegają jednak wielokierunkowo i zależą w dużej mierze od przedsiębiorczości rolnika i sposobu zarządzania gospodarstwem rolnym. Gospodarstwa rolne przez dziesięciolecia utożsamiane były przede wszystkim z konserwatywnym i tradycyjnym podejściem do prowadzenia działalności rolniczej<sup>11</sup>. Współczesne gospodarstwo rolne postrzegać jednak należy jako skomplikowane przedsiębiorstwo, którego działalność determinowana jest przez warunki przyrodnicze, technologiczne, organizacyjne i ekonomiczne. Produkcja rolna według klasycznej koncepcji Adama Smitha angażuje podstawowe czynniki produkcji: ziemię, kapitał i pracę, a także organizację, we współczesnym rolnictwie obserwować można jednak istotne zmiany relacji pomiędzy nimi. Szybko rośnie znaczenie pracy ludzkiej oraz organizacji, maleje natomiast znaczenie ziemi, czego przykładem może być produkcja szklarniowa owoców, warzyw i kwiatów, w której rola przyrody uległa znacznemu ograniczeniu<sup>12</sup>. Rolnik uczestniczy dzisiaj zatem w realizacji produkcji rolnej nie tylko jako wykonawca pracy fizycznej, ale też jako organizator wykonujący ważne funkcje w zakresie organizacji i zarządzania gospodarstwem.

Przez dekady małe gospodarstwa rolne w Unii Europejskiej nie były eksploatowane jako podmiot oddziaływania wspólnej polityki rolnej z uwagi na fakt, iż postrzegane one były jako formy przejściowe, niewydajne i nieefektywne. Stosowane instrumenty wsparcia dostępne były przede wszystkim dla średnich i dużych gospodarstwach, charakteryzujących się potencjałem rozwojowym, dobrą sytuacją ekono-

---

<sup>9</sup> M. Shucksmith, K. Rønningen, *The uplands after neoliberalism? The role of the small farm in rural sustainability*, „J. Rural Stud.”, 2011, nr 27, s. 275–287; J. McDonagh, M. Farrell, S. Conway, *The role of small-scale farms and food security, Sustainability Challenges in the Agrofood Sector*, red. naukowy: R. Bhat, John Wiley & Sons, Chichester 2017, s. 33–47.

<sup>10</sup> M. Gruchelski, *Małe gospodarstwa rolne w Polsce a paradygmat rozwoju zrównoważonego*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego”, 2016, nr 2, s. 134–140; T. Wojewodzic, *Strategie dostosowawcze gospodarstw ograniczających produkcję rolniczą*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Seria: „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2008, nr 67, s. 57–66.

<sup>11</sup> M. Domagalska-Grędyś, *Rozwój jako element strategii gospodarstwa kwiaciarskiego*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2009, nr 75, s. 23–38.

<sup>12</sup> S. Urban, *Zarządzanie wiedzą w gospodarstwach rolnych*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, red. naukowy: W. Bojar, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2008, s. 142–148.

miczną oraz konkurencyjnością<sup>13</sup>. W Unii Europejskiej dopiero w ostatnich latach dostrzeżono potrzebę wspierania małych gospodarstw rolnych z uwagi na korzyści jakie one przynoszą na płaszczyźnie ekonomicznej, społecznej oraz środowiskowej. Ewolucja polityki rolnej Unii Europejskiej wyraźnie zmierza zatem do zachowania tych gospodarstw ze względu na rozliczne role przez nie pełnione<sup>14</sup>. W odniesieniu do Polski istnieje potrzeba rozpoznania i oceny dotychczasowego oddziaływania instrumentów wspólnej polityki rolnej na działania dostosowawcze podejmowane przez właścicieli małych gospodarstw rolnych oraz określenia przyszłości tych gospodarstw nie tylko w systemie rolnictwa, ale i całej gospodarki wiejskiej.

Badania nad strategiami stosowanymi przez gospodarstwa rolne w celu dostosowania się do polityki rolnej i zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym są często prezentowane w literaturze dotyczącej restrukturyzacji obszarów wiejskich w Polsce i Europie<sup>15</sup>. Opracowanie stanowi uzupełnienie tych badań w zakresie rozważań nad czynnikami mającymi wpływ na strategie dostosowawcze stosowane w ostatnich latach przez właścicieli małych gospodarstw rolnych w regionach o rozdrobnionej strukturze agrarnej. Termin strategia odnoszony jest najczęściej do przedsiębiorstwa i jest kategorią, zajmującą poczesne miejsce w literaturze dotyczącej problematyki zarządzania, którą zdefiniować można najogólniej jako „kompleksowy plan osiągnięcia celów organizacji”<sup>16</sup> lub „określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów”<sup>17</sup>. Termin ten jest jednak również szeroko stosowany dla określenia reakcji na zmiany w środowisku społeczno-gospodarczym przez rodzinne gospodarstwa rolne<sup>18</sup>.

## 2. Cel i metodyka badań

Zasadniczym celem opracowania jest zidentyfikowanie strategii dostosowawczych realizowanych przez właścicieli małych gospodarstw rolnych, którzy

<sup>13</sup> D. Żmija, *Wpływ Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej na funkcjonowanie małych gospodarstw rolnych w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, s. 7.

<sup>14</sup> J. Wilkin, *Aksjologia i prakseologia polityki wobec drobnych gospodarstw*, „Wieś i Rolnictwo”, 2013, nr 2, s. 43–54.

<sup>15</sup> N. Evans, *Adjustment strategies revisited: agricultural change in the Welsh Marches*, „J. Rural Stud.”, 2009, nr 25, s. 217–230; K. de Roest, P. Ferrari, K. Knickel, *Specialisation and economies of scale or diversification and economies of scope? Assessing different agricultural development pathways*, „Journal of Rural Studies”, 2018, nr 59, s. 222–231; W. Sroka, T. Wojewodzik, B. Polling, *Strategie i czynniki sukcesu gospodarstw rolnych w wybranych obszarach podmiejskich Europy*, Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, 2016, nr 2, Tom 103, s. 55–68.

<sup>16</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 246.

<sup>17</sup> A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press Cambridge, Massachusetts 1962, s.13.

<sup>18</sup> A-I. Garcia-Arias, I. Vázquez-González, F. Sineiro-García, M. Pérez-Fra, *Farm diversification strategies in northwestern Spain: Factors affecting transitional pathways*, „Land Use Policy”, 2015, nr 49, s. 413–425.

w latach 2004–2015 korzystali z pomocy finansowej w ramach działań inwestycyjnych wspólnej polityki rolnej (WPR) przeznaczonych na rozwój rolnictwa i obszarów wiejskich. Podjęto próbę scharakteryzowania strategii adaptowanych przez drobnych rolników korzystających z takiego wsparcia i ich konsekwencji dla działalności małego gospodarstwa rolnego wraz ze wskazaniem głównych czynników mogących mieć wpływ na wybór danej strategii działania.

Materiał empiryczny do badań stanowiły wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w 2016 roku, dotyczących problematyki funkcjonowania małych gospodarstw rolnych korzystających ze środków WPR. Opierając się na definicjach kategorii małego gospodarstwa rolnego prezentowanych w literaturze przedmiotu<sup>19</sup>, na potrzeby badań uwzględniając ich tematykę małe gospodarstwo rolne zdefiniowano jako gospodarstwo, którego powierzchnia użytków rolnych na moment przeprowadzania badań wynosiła od 1 do 5 ha użytków rolnych. Założenie takie spowodowało, że w obszarze badań znalazły się także niskoobszarowe, ale specjalistyczne gospodarstwa rolne charakteryzujące się silnym powiązaniem z rynkiem oraz wysoką dochodowością. Zakresem przestrzennym badań objęto województwo małopolskie. Dobór regionu badań był celowy z uwagi na fakt przynależności tego województwa do regionów o najwyższym stopniu rozdrobnienia struktury agrarnej w Polsce. Jako operat losowy przyjęto listę rolników posiadających gospodarstwa o powierzchni 1–5 ha użytków rolnych, którzy w latach 2004–2015 choć raz otrzymali pomoc inwestycyjną ze środków programów realizowanych w ramach wspólnej polityki rolnej, takich jak: Plan Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2004–2006, Sektorowy Program Operacyjny „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich 2004–2006” i/lub Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013. Taki dobór próby badawczej pozwolił na określenie strategii dostosowawczych stosowanych przez drobnych rolników szczególnie aktywnych w dziedzinie pozyskiwania funduszy UE. Badaniami objęto reprezentatywną grupę 296 rolników pochodzących z 88 gmin, zlokalizowanych na obszarze 22 powiatów województwa małopolskiego.

### 3. Wyniki badań

W badanej próbie zdecydowaną większość rolników stanowili mężczyźni (79,7%), co z dużym przybliżeniem odzwierciedla rzeczywistą strukturę według płci osób kierujących gospodarstwami o powierzchni od 1 do 5 ha UR. Struktura

---

<sup>19</sup> W. Musiał, M. Drygas, *Dylematy procesu delimitacji drobnych gospodarstw rolnych*, „Wies i Rolnictwo”, 2013, nr 2, s. 57–73; 19; D. Żmija, K. Żmija, *Prospects for the Development of Small Farms in Poland*, Double-blind Peer Reviewed Proceedings of the International Scientific Conference Hradec Economic Days 2018. Part 2, red. naukowa: P. Jedlička, P. Marešová, I. Soukal, The University of Hradec Králové, Hradec Králové 2018, s. 573–583.

wiekowa badanej populacji, w której największy udział posiadały osoby powyżej 40 roku życia (72,6% respondentów), również z dużym podobieństwem ilustruje faktyczną strukturę wieku osób kierujących gospodarstwami o tej powierzchni<sup>20</sup>. Spośród badanych najliczniejszą grupę stanowiły osoby, które miały wykształcenie średnie zawodowe (34,1%) oraz wyższe (27,7%), a następnie zasadnicze zawodowe (24,7%). Dokładnie połowa spośród badanych rolników posiadała wykształcenie rolnicze. Zdecydowaną większość badanej populacji stanowiły osoby posiadające długi staż w prowadzeniu gospodarstwa rolnego – 94,9% badanych wskazało, że prowadzi swoje gospodarstwo rolne dłużej niż 10 lat. Duża część respondentów, bo aż 71,3% stwierdziła, że posiadają następców do prowadzenia gospodarstwa rolnego. Badaniom poddano rolników dysponujących zróżnicowanym arealem ziemi. Ponad połowę (56,4%) stanowiły gospodarstwa, które posiadały powierzchnię mieszczącą się w przedziale 4 – 5 ha użytków rolnych. Najmniejszy udział posiadały natomiast gospodarstwa o powierzchni użytków rolnych w przedziale 1–2 ha (5,1%). Ponadto, badane gospodarstwa rolne charakteryzowały się bardzo dużym rozdrobnieniem działek wchodzących w skład gospodarstwa (średnio 8,3 działki na gospodarstwo), a zdecydowana większość rolników (95,0%) gospodarowała wyłącznie na gruntach będących ich własnością. Prawie wszystkie gospodarstwa rolne prowadziły produkcję roślinną, a wśród dominujących rodzajów produkcji respondenci wymieniali najczęściej zboża, warzywa gruntowe oraz uprawy pod osłonami. Tylko 27% badanych prowadziło chów zwierząt, najczęściej bydła mlecznego, trzody chlewnej oraz bydła rzeźnego. Wśród wykorzystywanych zasobów pracy dominowała rodzinna siła robocza.

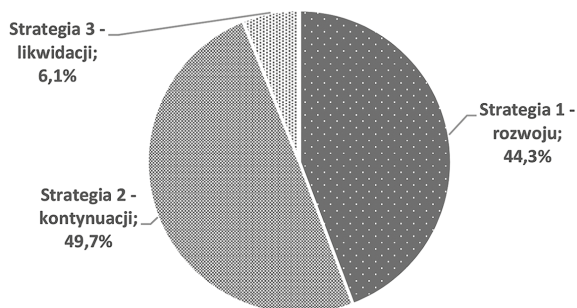
Dla zidentyfikowania strategii dostosowawczych właścicieli małych gospodarstw rolnych, ukształtowanych pod wpływem inwestycji zrealizowanych w latach 2004–2015 i dofinansowanych ze środków WPR, przeanalizowano ich plany dotyczące prowadzonej działalności rolniczej. Na tej podstawie zidentyfikowano trzy zasadnicze strategie adaptowane przez nich:

- Strategia 1 – rozwoju, tj. komercjalizacji prowadzonej działalności rolniczej poprzez zwiększenie produkcji gospodarstwa rolnego;
- Strategia 2 – kontynuacji, tj. utrzymania działalności i produkcji rolniczej na dotychczasowym poziomie;
- Strategia 3 – likwidacji, tj. stopniowego ograniczania i docelowego zaniechania prowadzenia działalności rolniczej.

Odsetek rolników deklarujących przyjęcie wymienionych wyżej strategii zaprezentowano na rys. 1. Jak wskazują uzyskane odpowiedzi najczęściej rolników zamierza w przyszłości utrzymać produkcję w swoim gospodarstwie rolnym na aktualnym poziomie, a zatem realizować strategię kontynuacji. Drugą co do li-

<sup>20</sup> *Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017.

czebności grupę stanowią rolnicy, którzy zamierzają w przyszłości zwiększyć produkcję gospodarstwa rolnego realizując strategię rozwoju. Najmniej rolników zamierza stopniowo ograniczać produkcję rolną, by w przyszłości zaniechać jej prowadzenia. Przeprowadzone badania wykazały zatem, że wśród badanych gospodarstw, najliczniejszą grupę stanowią gospodarstwa, które dzięki wsparciu finansowemu inwestycji w ramach WPR przystosowały się do nowych warunków gospodarczych i zamierzają utrzymać, a nawet rozwijać działalność rolniczą.



Rysunek 1: Odsetek rolników deklarujących realizację danej strategii w odniesieniu do działalności gospodarstwa rolnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z badań różnych autorów do istotnych zmiennych osobowych wpływających na działania przedsiębiorcze, a zatem również na przyjmowaną strategię działania, należą wiek, wykształcenie oraz płeć danej osoby. Badania wskazują, że to mężczyźni mają większą skłonność do podejmowania ryzyka i zazwyczaj znacznie częściej niż kobiety deklarują chęć rozszerzania działalności. Bardziej dynamicznemu rozwojowi firm sprzyja również młodszy wiek właścicieli i wyższy poziom wykształcenia<sup>21</sup>. Jak wynika z charakterystyk zaprezentowanych w tabeli 1 niniejsze badania zdają się potwierdzać przynajmniej częściowo te spostrzeżenia. Najkorzystniejsza struktura wiekowa dotyczy osób planujących w przyszłości realizację strategii rozwoju gospodarstwa rolnego. Osoby do pięćdziesiątego roku życia stanowią w tej grupie aż 82,4% rolników, podczas gdy w grupie realizujących strategię 3 (likwidacji) stanowią one tylko jedną trzecią, a zdecydowana większość rolników deklarujących zaniechanie działalności rolniczej stanowią osoby powyżej 50 roku życia. Wnioskować zatem można, iż młodszy wiek sprzyja podejmowaniu bardziej przedsiębiorczych strategii w zakresie działalności rolniczej

<sup>21</sup> A. Lemańska-Majdzik, *Rola osoby przedsiębiorcy w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej*. /W:/ *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, red. naukowy: G. Maniak, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008, s. 144–145; A. Czerwińska-Lubszczyk, A. Michna, A. Męczyńska, *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw sektora budowlanego*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, Tom 4, zeszyt 2, s. 82.



w małym gospodarstwie rolnym. Na tle całej badanej populacji osoby wybierające strategię rozwoju swojego gospodarstwa charakteryzują się również lepszą strukturą wykształcenia – aż 42,7% badanych z tej grupy posiada wyższe wykształcenie, podczas gdy w pozostałych dwóch grupach odsetek ten jest zdecydowanie niższy. Co więcej, żadna z osób planujących zaniechanie działalności rolniczej nie posiada wykształcenia rolniczego, podczas, gdy w dwóch pozostałych grupach odsetek ten kształtuje się na poziomie kilkudziesięciu procent. Badania wykazały ponadto, że strategia pierwsza jest relatywnie częściej realizowana przez kobiety w porównaniu z pozostałymi dwoma, chociaż różnica nie jest tutaj znaczna.

Analizując charakterystyki gospodarstw rolnych można stwierdzić, że wybór strategii jest skorelowany z powierzchnią gospodarstwa. Tendencję do rozwijania małego gospodarstwa przejawiają zdecydowanie częściej rolnicy posiadający gospodarstwa powyżej 4 ha do 5 ha użytków rolnych, na zaniechanie działalności decydują się natomiast relatywnie najczęściej rolnicy posiadający gospodarstwa najmniejsze – do 2 ha. Można również stwierdzić, że koncentracja produkcji na uprawach specjalistycznych, pozwalających na generowanie wysokiej wartości dodanej, takich jak warzywa gruntowe, uprawy pod osłonami czy drzewa i krzewy owocowe jest czynnikiem sprzyjającym wyborowi strategii rozwoju. Chęć zaniechania działalności rolniczej najczęściej dotyczy natomiast rolników posiadających uprawy tradycyjne, przede wszystkim zboża. Na stopniową likwidację działalności decydują się również relatywnie częściej niż w pozostałych grupach rolnicy prowadzący produkcję zwierzęcą, co potwierdza rzeczywiście występujące tendencje. Regres w produkcji zwierzęcej obserwowany jest od lat 90-tych XX w. i wydaje się, że ma cechy procesu nieodwracalnego, z uwagi na fakt, iż warunki prowadzenia chowu zwierząt związane z jego skalą oraz wymogami przemysłu i konsumentów, są niezmiernie trudne do spełnienia dla małych gospodarstw<sup>22</sup>. Czynnikiem decydującym o wyborze strategii jest również fakt posiadania następcy na gospodarstwo – wyniki badań wskazują, że wśród rolników deklarujących dalszy rozwój gospodarstwa zdecydowaną większość stanowią ci, posiadający sukcesorów, podczas gdy przeszło trzy czwarte rolników planujących likwidację gospodarstwa rolnego nie posiada następców. Wnioski takie są spójne z wynikami badań innych autorów, wskazującymi na istotną zależność pomiędzy prawdopodobieństwem sukcesji gospodarstwa a jego wyposażeniem w czynniki produkcji. Prawdopodobieństwo to zwiększa się wraz ze wzrostem wielkości powierzchni uprawianej ziemi z uwagi na fakt, iż objęcie większego obszaru użytków rolnych daje następcy możliwości rozwoju działalności produkcyjnej oraz szansę na wyższy poziom dochodu<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> M. Gruchowski, op. cit., s. 134–140; B. Górz, R. Uliszak, op. cit., s. 57–71.

<sup>23</sup> M. Dudek, *Sukcesja w gospodarstwach rolników w wieku przedemerytalnym*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, 2009, nr 3, s. 112–123.

Badania przeprowadzone w Polsce dowodzą, że największe opóźnienia w przekazywaniu własności dotyczą gospodarstw najmniejszych, a takie jednostki dominują w grupie rolników realizujących trzecią strategię.

Tabela 1: Wybrane charakterystyki rolników i ich gospodarstw

Charakterystyka/Strategia	Strategia 1 – rozwoju [N = 131]	Strategia 2 – kontynuacji [N = 147]	Strategia 3 – likwidacji [N = 18]	Ogółem [N = 296]
<b>Wiek rolnika</b>				
do 30 roku życia	1,5	0,0	0,0	0,7
powyżej 30 do 40 roku życia	35,9	21,1	5,6	26,7
powyżej 40 do 50 roku życia	45,0	36,7	33,3	40,2
powyżej 50 roku życia	17,6	42,2	61,1	32,4
<b>Płeć</b>				
kobiety	22,1	19,7	11,1	20,3
mężczyźni	77,9	80,3	88,9	79,7
<b>Wykształcenie</b>				
podstawowe, gimnazjalne	0,8	8,8	38,9	7,1
zasadnicze zawodowe	16,0	32,7	27,8	25,0
średnie zawodowe	34,4	34,0	27,8	33,8
średnie ogólnokształcące	6,1	6,8	5,6	6,4
wyższe	42,7	17,7	0,0	27,7
<b>Powierzchnia użytków rolnych (w ha)</b>				
do 2 ha	3,1	4,8	22,2	5,1
powyżej 2 do 3 ha	8,4	14,3	11,1	11,5
powyżej 3 do 4 ha	25,2	27,9	27,8	26,7
powyżej 4 ha do 5 ha	63,4	53,1	38,9	56,8
<b>Dominująca uprawa</b>				
zboża	19,8	58,2	94,4	43,4
warzywa gruntowe	39,7	16,4	0,0	25,8
uprawy pod osłonami	18,3	6,2	0,0	11,2
drzewa i krzewy owocowe	13,7	10,3	0,0	11,2
<b>Prowadzenie produkcji zwierzęcej</b>				
tak	13,7	36,7	44,4	27,0
nie	86,3	63,3	55,6	73,0
<b>Fakt posiadania następcy na gospodarstwo rolne</b>				
tak	85,5	63,9	29,4	71,3
nie	14,5	36,1	76,5	28,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W toku prowadzonych badań przeanalizowano projekty inwestycyjne, które w latach 2004–2015 zrealizowane zostały przez badanych rolników przy dofinansowaniu w ramach działań inwestycyjnych WPR. Wybrane charakterystyki

działalności inwestycyjnej w podziale na zdefiniowane trzy typy strategii rolników przedstawiono w tabeli 2. Badanych 296 rolników zrealizowało w tym okresie łącznie 483 projekty inwestycyjne na ogólną kwotę prawie 78,0 mln zł, z czego działalności rolniczej dotyczyło 399 projektów o łącznej wartości 56,0 mln zł, a działalności pozarolniczej kolejne 84 projekty o łącznej wartości 22,0 mln zł. Oznacza to, iż prawie dwie trzecie nakładów inwestycyjnych przeznaczonych zostało na rozwój działalności rolniczej w małych gospodarstwach rolnych.

Rolnicy nastawieni na rozwój gospodarstwa charakteryzowali się w latach 2004–2015 największą aktywnością inwestycyjną, realizując przeciętnie 1,8 projektu na osobę. Prawie wszyscy, bo aż 99,2% z nich, inwestowali w analizowanym okresie w rozwój działalności rolniczej, przy czym dla 72,5% rolników z tej grupy był to jedyny rodzaj działalności, w którym prowadzono inwestycje współfinansowane ze środków WPR. Inwestycje te były również przeciętnie najbardziej kapitałochłonne w porównaniu z pozostałymi dwoma grupami rolników. Inwestycje w działalność pozarolniczą realizowała w tej grupie ponad jedna czwarta rolników, przy czym zaledwie dla 0,8% z nich był to jedyny kierunek inwestowania. Projekty dotyczące działalności pozarolniczej charakteryzowały się najniższą przeciętną wartością w porównaniu z projektami realizowanymi w pozostałych dwóch grupach rolników.

Tabela 2: Działalność inwestycyjna rolników dofinansowana ze środków WPR w latach 2004–2015

Wyszczególnienie	Strategia 1 – rozwoju	Strategia 2 – kontynuacji	Strategia 3 – likwidacji
Odsetek rolników inwestujących w działalność [%]:			
wyłącznie rolniczą	72,5	76,9	61,1
rolniczą i pozarolniczą	26,7	9,5	0,0
wyłącznie pozarolniczą	0,8	13,6	38,9
Przeciętna wartość brutto jednego projektu (tys. zł) w zakresie działalności:			
rolniczej	184,2	100,4	15,1
pozarolniczej	225,9	292,0	274,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W drugiej grupie rolników planujących realizację strategii kontynuacji dotychczasowego sposobu i poziomu działania, inwestujący w działalność rolniczą stanowili 86,4%. Interesującym jest fakt, iż odsetek rozwijających wyłącznie działalność rolniczą był jednak w tej grupie nieznacznie wyższy niż w grupie pierwszej. Zdecydowanie wyższy był także odsetek osób inwestujących w rozwój wyłącznie działalności pozarolniczej. Rolnicy należący do tej grupy charakteryzowali się nieznacznie niższą aktywnością inwestycyjną niż należący do pierwszej grupy (1,5 projektu na osobę). Projekty dotyczące działalności rolniczej były w tej grupie średnio kapitałochłonne, natomiast przeciętna wartość projektu dotyczącego działalności pozarolniczej była w tej grupie najwyższa. Ostatnia grupa rolników,

planujących ograniczyć i docelowo zaniechać działalności rolniczej, charakteryzowała się najniższym stopniem aktywności inwestycyjnej (przeciętnie 1,3 projektu na osobę). Inwestujący w działalność rolniczą stanowili w tej grupie 61,1%, realizowali jednak drobne projekty inwestycyjne, których przeciętna wartość wyniosła zaledwie 15,1 tys. zł. Aż 38,9% rolników z tej grupy realizowało inwestycje wyłącznie w zakresie działalności pozarolniczej. Interpretując te dane można uznać, że kierunki inwestowania w latach 2004–2015 wskazują na wybór określonej strategii działania w przyszłości. Rolnicy realizujący strategię polegającą na komercjalizacji działalności rolniczej inwestowali przede wszystkim w rozwój działalności rolniczej, realizując najbardziej kapitałochłonne projekty, podczas gdy osoby decydujące się na stopniowe ograniczanie w przyszłości działalności rolniczej i jej zaniechanie realizowali w swoim gospodarstwie rolnym jedynie drobne inwestycje, duża część z nich skupiała się natomiast na rozwijaniu działalności pozarolniczej.

Interesujących obserwacji dostarcza analiza zmian jakie dokonały się w latach 2004–2015 w badanych małych gospodarstwach rolnych pod wpływem opisanych powyżej inwestycji w zakresie poziomu zatrudnienia w gospodarstwie rolnym, powierzchni posiadanych użytków rolnych oraz upraw, a także liczby zwierząt gospodarskich (tabela 3). Analizując zmiany jakie dokonały się w tym okresie w obszarze zatrudnienia można stwierdzić, iż zrealizowane inwestycje przyczyniły się do wzrostu zatrudnienia w 15,5% badanych gospodarstw, spośród których przeszło trzy czwarte stanowiły gospodarstwa realizujące strategię rozwoju, a pozostałą jedną czwartą gospodarstwa deklarujące realizację strategii kontynuacji. Zatrudnienie w tym okresie zwiększyło zatem przeszło co czwarte gospodarstwo deklarujące chęć rozwoju, przy czym dwie trzecie etatów utworzonych zostało dla pracowników najemnych, a jedna trzecia – dla rodzinnej siły roboczej. Zatrudnianie pracowników najemnych świadczy o faktycznym rozwoju tych gospodarstw, ich profesjonalizacji oraz dochodowości na poziomie wystarczającym do pokrycia kosztów zatrudnienia pracowników na warunkach rynkowych.

Podobnie zauważyć można, iż największy odsetek gospodarstw, które w analizowanym okresie zwiększyły swoją powierzchnię poprzez zakup nowych gruntów również dotyczył gospodarstw z grupy pierwszej i stanowiły one nieco ponad połowę wszystkich gospodarstw, które w tym okresie zwiększyły swoją powierzchnię. Pozytywne zmiany w gospodarstwach pierwszej grupy w zakresie czynnika produkcji jakim jest ziemia dotyczyły nie tylko jej ilości, lecz również efektywności wykorzystania, bowiem przeszło 82% tych gospodarstw zwiększyło w analizowanym okresie powierzchnię posiadanych upraw, z czego zdecydowana większość uczyniła to nie zwiększając posiadanego areалу użytków rolnych. W zakresie ilości utrzymywanych zwierząt najbardziej aktywne pod względem zwiększania obsady były również gospodarstwa zaliczane do pierwszej grupy. Wszystkie opisane zmiany wyraźnie wskazują, iż gospodarstwa deklarujące strategię rozwo-

ju realizowały w badanym okresie szereg inwestycji i działań, ukierunkowanych na stworzenie warunków do realizacji procesów rozwojowych. Dla porównania, w gospodarstwach zaliczonych do drugiej grupy pozytywne zmiany dokonywane były pod wpływem zrealizowanych inwestycji relatywnie rzadziej, a w gospodarstwach zaliczonych do grupy trzeciej w badanym okresie nie wystąpiły istotniejsze zmiany w analizowanych obszarach.

Tabela 3: Zmiany w gospodarstwach rolnych w okresie 2004–2015 pod wpływem inwestycji dofinansowanych ze środków WPR

Obszar i kierunek zmian	Strategia 1 – rozwoju	Strategia 2 – kontynuacji	Strategia 3 – likwidacji	Ogółem
<b>Zatrudnienie w gospodarstwie</b>				
wzrost	26,7	7,5	0,0	15,5
spadek	1,5	0,0	0,0	0,7
bez zmian	71,8	92,5	100,0	83,8
<b>Powierzchnia użytków rolnych</b>				
wzrost	20,6	17,0	5,6	17,9
spadek	0,0	0,7	0,0	0,3
bez zmian	79,4	82,3	94,4	81,8
<b>Powierzchnia upraw</b>				
wzrost	82,4	46,9	11,1	60,5
spadek	0,0	0,0	0,0	0,0
bez zmian	17,6	52,4	88,9	39,2
<b>Ilość posiadanych zwierząt gospodarskich (odsetek dotyczy gospodarstw prowadzących produkcję zwierzęcą)</b>				
wzrost	88,9	83,3	75,0	83,8
bez zmian	11,1	16,7	25,0	16,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zrealizowane inwestycje były również jednym z czynników mających wpływ na dochody badanych gospodarstw. W tabeli 4 zaprezentowano dane na temat odsetka gospodarstw domowych badanych rolników osiągających dochody z różnych źródeł w 2004 i 2015 roku. W całej badanej populacji zarówno w 2004, jak i w 2015 roku w strukturze dochodów wszystkich gospodarstw występowały dochody z działalności rolniczej. W 2015 roku w porównaniu z 2004 rokiem zaobserwować można wzrost o 4,7 p.p. odsetka gospodarstw domowych typowo rolniczych, dla których dochody z działalności rolniczej stanowiły główne źródło dochodów, tj. takie, którego udział w strukturze źródeł utrzymania rodziny stanowi powyżej 50% (rysunek 2). Jak można było z dużym prawdopodobieństwem zakładać, wzrost znaczenia dochodów z działalności rolniczej dotyczył przede wszystkim gospodarstw zaliczanych do pierwszej grupy, realizujących strategię rozwoju gospodarstwa. W 2004 roku działalność rolnicza stanowiła główne źródło

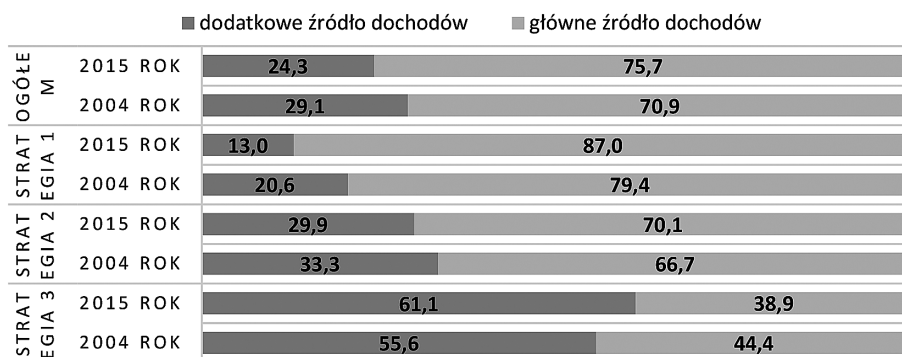
utrzymania dla 79,4% rolników tej grupy, podczas gdy w 2015 roku aż dla 87,0%. W analizowanym okresie przeciętny roczny dochód z działalności rolniczej dla rolników tej grupy wzrósł z poziomu 39,5 tys. do 71,6 tys. zł, tj. o przeszło 81,0%.

W grupie drugiej odsetek osób, dla których działalność rolnicza była głównym źródłem dochodów gospodarstwa domowego zwiększył się jedynie nieznacznie – o 3,4 p.p. W grupie tej przeciętny dochód roczny również uległ zwiększeniu, z poziomu 26,2 tys. zł do 46,6 tys. zł, tj. o 78,0%. W grupie trzeciej odsetek gospodarstw domowych dla których dochody z rolnictwa stanowiły główne źródło dochodów uległ natomiast zmniejszeniu z 44,4% do 38,9%, tj. o 5,6 p.p. Przeciętny dochód z gospodarstwa rolnego zwiększył się w tej grupie jedynie nieznacznie z poziomu 8,4 tys. zł do 11,6 tys. zł, tj. o 38%.

Tabela 4: Odsetek gospodarstw domowych rolników deklarujących poszczególne źródła dochodów

Strategia/Źródło dochodów gospodarstwa domowego	Działalność rolnicza	Działalność pozarolnicza powiązana z gospodarstwem rolnym	Działalność pozarolnicza nie związana z gospodarstwem rolnym	Praca najemna
<b>2004 rok</b>				
Strategia 1	100,0	6,1	3,1	41,2
Strategia 2	100,0	2,0	6,1	49,0
Strategia 3	100,0	5,6	11,1	55,6
Ogółem	100,0	4,1	5,1	45,9
<b>2015 rok</b>				
Strategia 1	100,0	27,5	2,3	26,0
Strategia 2	100,0	11,6	15,0	36,7
Strategia 3	100,0	5,6	33,3	22,2
Ogółem	100,0	18,2	10,5	31,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rysunek 2: Struktura badanej populacji rolników według udziału dochodów z działalności rolniczej w dochodach całkowitych gospodarstwa domowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badanych latach znacząco zwiększył się odsetek gospodarstw domowych rolników uzyskujących dochody z działalności pozarolniczej, zmniejszył się natomiast odsetek deklarujących uzyskiwanie dochodów z pracy najemnej. Było to w dużej mierze konsekwencją rezygnacji z pracy najemnej na rzecz prowadzenia własnej działalności gospodarczej o charakterze pozarolniczym. Analizując rodzaje prowadzonej działalności pozarolniczej zauważyć można pewne prawidłowości wykazujące związek z obraną strategią działalności gospodarstwa rolnego (tabela 5).

Tabela 5: Działalność pozarolnicza w badanych gospodarstwach rolnych

Gospodarstwa rolne	Strategia 1	Strategia 2	Strategia 3	Ogółem
bez działalności pozarolniczej	71,8	75,5	61,1	73,0
z działalnością pozarolniczą, z tego:	28,2	24,5	38,9	27,0
działalność pozarolnicza powiązana z działalnością rolniczą	89,2	25,0	0,0	52,5
działalność pozarolnicza nie związana z działalnością rolniczą	10,8	75,0	100,0	47,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W pierwszej grupie rolników, rozwijających gospodarstwo rolne, działalność pozarolniczą prowadziła nieco ponad jedna czwarta rolników, jednak zdecydowana większość z nich posiadała działalność ściśle powiązaną z gospodarstwem rolnym, polegającą na integracji poziomej (np. usługi w zakresie wynajmu maszyn i urządzeń rolniczych, działalność usługowa następująca po zbiorach, wspomagająca produkcję roślinną lub zwierzęcą), bądź też pionowej (przetwórstwo spożywcze płodów rolnych oraz sprzedaż roślin lub zwierząt). Dodatkowa działalność oparta na zasobach gospodarstwa lub jego produktach rolnego pozwala na uzyskanie korzyści zakresu dzięki możliwości wykorzystania tych samych środków produkcji w komplementarnej względem rolnictwa działalności pozarolniczej. Dzięki temu gospodarstwa zdywersyfikowane w tym kierunku mogą stać się bardziej efektywne<sup>24</sup>. W drugiej grupie rolników odsetek osób prowadzących działalność pozarolniczą był jedynie nieznacznie niższy, jednak tylko jedna czwarta z nich prowadziła działalność powiązaną z gospodarstwem rolnym. Odsetek osób prowadzących działalność pozarolniczą był najwyższy w grupie trzeciej, jednak żadna z tych osób nie posiadała działalności w jakikolwiek sposób powiązanej z gospodarstwem rolnym, co wyraźnie świadczy o odchodzeniu od rolnictwa, także w zakresie działalności pozarolniczej.

#### 4. Zakończenie

Zmiany, jakie zachodzą w małych gospodarstwach rolnych przebiegają w różnorodny sposób w różnych typach gospodarstw, wskazując nie tylko na od-

<sup>24</sup> K. de Roest, P. Ferrari, K. Knickel, op. cit., s. 222–231.

mienną dynamikę zmian, lecz przede wszystkim na odmienną racjonalność, jaką kierują się właściciele tych gospodarstw. Na istnienie zróżnicowanych kierunków zmian w małych gospodarstwach rolnych wpływa w dużym stopniu strategia właściciela gospodarstwa, określająca cele i przyszłość funkcjonowania gospodarstwa. Wsparcie finansowe ze środków wspólnej polityki rolnej, które przeznaczone zostać może na inwestycje modernizacyjne i rozwojowe w gospodarstwach lub też dywersyfikację źródeł dochodów w kierunku źródeł pozarolniczych, jest jednym z czynników istotnie wpływających na możliwości i kierunki rozwoju tej grupy gospodarstw.

Prezentowane badania wykazały, że jeżeli za wyznacznik odmiennych sposobów przystosowania się rolników do aktualnych warunków gospodarowania przyjmimy ich deklaracje dotyczące wielkości produkcji rolnej, determinujące skalę i zakres prowadzonej działalności rolniczej, to wyraźną orientację rozwojową posiada prawie połowa badanych małych gospodarstw. Zaznaczyć jednak należy, iż przeniesienie tych szacunków na zbiorowość wszystkich małych gospodarstw nie jest możliwe z uwagi na fakt, iż badano rolników charakteryzujących się aktywnością w zakresie pozyskiwania środków UE, a zatem tych najbardziej przedsiębiorczych. Wyniki badań innych autorów wskazują, iż w grupie małych gospodarstw największą grupę stanowią raczej jednostki marginalne, schyłkowe, co niejako potwierdza, iż korzystanie z funduszy UE dotyczy przede wszystkim drobnych rolników wybierających bardziej aktywne strategie funkcjonowania w odniesieniu do działalności rolniczej. Zaznaczyć należy, iż prawie połowa badanych jako strategię funkcjonowania swojego gospodarstwa wskazała kontynuację jego działalności w aktualnej skali i formie, zrealizowane dzięki środkom UE inwestycje sprzyjają zatem nie tyle dalszemu rozwojowi tych gospodarstw, co zapewnieniu ich trwałości w obecnej formie. W dość nielicznych przypadkach rolnicy deklarowali plany stopniowego ograniczania produkcji rolniczej i docelowego jej zaniechania.

Przeprowadzone badania pozwoliły na scharakteryzowanie rolników i gospodarstw realizujących odmienne strategie. I tak uznać można, iż właściciele gospodarstw realizujący strategię rozwojową spełniają kryteria charakterystyczne dla rolników profesjonalnych, tj. utrzymujących się przede wszystkim z rolnictwa, nastawionych na produkcję rynkową na coraz większą skalę, systematycznie i na dość dużą skalę zwiększających i modernizujących posiadany potencjał wytwórczy. Osoby te aktywnie korygują wielkość i strukturę swojej produkcji, zatrudniają dodatkowych pracowników, aby sprostać zmieniającym się warunkom gospodarowania. Realizacji tej strategii sprzyja większy areal oraz rodzaj produkcji nastawiony na uprawy specjalistyczne, pozwalające na uzyskiwanie większej wartości dodanej. Gospodarstwa te w większym niż pozostałe grupy stopniu są zatem w stanie zwiększać swoje dochody, jednocześnie jednak stając się w bardziej za-



leżnymi od rynku i jego zmiennych wymagań, co w przyszłości wymuszać będzie kolejne ich przekształcenia. Gospodarstwa tej grupy to również jednostki, w których w największym stopniu zachodzą procesy integracji poziomej lub pionowej z rolnictwem w zakresie prowadzonej przez nie działalności pozarolniczej. Prowadzona działalność pozarolnicza jest więc w tym przypadku kolejnym czynnikiem sprzyjającym profesjonalizacji działalności rolniczej. Wysoka aktywność gospodarcza świadczy o predyspozycjach zarządczych właścicieli tych gospodarstw. Strategia rozwojowa jest zatem strategią stopniowej i zazwyczaj dość racjonalnej adaptacji małego gospodarstwa rolnego do zmieniającego się otoczenia, tworzącej przesłanki nie tylko do jego trwania w czasie, lecz także rozwoju dzięki zwiększaniu skali produkcji, wzrostowi zatrudnienia oraz dochodów gospodarstwa.

Strategia kontynuacji jest ukierunkowana na stworzenie doraźnej pewności egzystencji użytkownikowi gospodarstwa i jego rodzinie. Strategię tę wyróżnia równoważenie wpływów z działalności rolniczej wpływami pochodzącymi z innych źródeł, np. działalności pozarolniczej lub pracy zarobkowej członków rodziny. Gospodarstwo jest jednak nadal w większości przypadków traktowane jako ważne źródło dochodów. Gospodarstwa te wyróżnia podejmowanie mniejszych przedsięwzięć inwestycyjnych w zakresie działalności rolniczej niż w przypadku strategii rozwojowej, przy jednak wyższej przeciętnej wartości przedsięwzięć inwestycyjnych w zakresie działalności pozarolniczej. Gospodarstwa zakładające strategię likwidacji określić można jako jednostki pasywne, nieprojektujące dalszego rozwoju w zakresie działalności rolniczej, niezabiegające o wzrost wielkości i intensywności produkcji, realizujące jedynie drobne inwestycje. Gospodarstwa te charakteryzują niewielkie dochody rolnicze i niska ich dynamika. Tylko dla co trzeciej rodziny stanowią one główne źródło dochodu, a dochody pozarolnicze w większym stopniu niż w pozostałych dwóch grupach zapewniają ich użytkownikom dochodową autonomię, co prowadzić może do gospodarowania ekstenywnego lub wręcz pozorowanego. Nie spotyka się tu też inicjatyw przekształcenia gospodarstwa rolnego w wiejskie przedsiębiorstwo, łączące gospodarstwo rolne z inną, pozarolniczą działalnością. Przyjąć można, iż jest to grupa gospodarstw marginalnych z punktu widzenia gospodarki rynkowej. Zapewne jednak wciąż odgrywają one jeszcze ważną rolę w zaopatrzeniu własnych gospodarstw domowych w żywność, ale z uwagi na brak zdolności do odtwarzania potencjału produkcyjnego, gospodarstwa te będą stopniowo ulegały degradacji i będą całkowicie zanikać w miarę pozyskiwania pozarolniczych źródeł egzystencji.

Wskazując determinanty wyboru danej strategii działalności wymienić należy wiek i wykształcenie rolnika, wielkość gospodarstwa oraz rodzaj prowadzonej produkcji. W grupie gospodarstw schyłkowych znacznie większą rolę niż przeciętnie w pozostałych grupach odgrywają osoby starsze oraz mniej wykształcone. Po drugiej stronie, w grupie profesjonalizujących się gospodarstw kumulują się

cechy przeciwne: młodszy wiek oraz wyższe wykształcenie właściciela gospodarstwa. Większa powierzchnia użytków rolnych przy równoczesnej koncentracji na uprawach specjalistycznych relatywnie częściej sprzyjają rozwojowi małego gospodarstwa rolnego. Wolę ograniczania produkcji i docelowej likwidacji gospodarstwa rolnego wykazują natomiast częściej osoby posiadające najmniejsze gospodarstwa rolne, gdzie dominującą uprawą są zboża, a także prowadzące produkcję zwierzęcą. Istotną determinantą trwałości gospodarstwa jest także fakt posiadania następcy na gospodarstwo.

Przeprowadzone badania wykazały, że środki WPR były jednym z czynników, dzięki którym badane małe gospodarstwa w większości uzyskały stabilną pozycję. Jak się wydaje, przedsięwzięcia wspierane funduszami Unii Europejskiej, to jeden ze skutecznych sposobów na ożywienie produkcyjne małych gospodarstw. Sprzyjają one nie tylko intensywniejszemu wykorzystaniu ziemi i zasobów pracy, ale także wdrażaniu nowych i skuteczniejszych na rynku form działalności rolniczej. Ożywienie małych gospodarstw wymaga jednakże działań o charakterze kompleksowym. Obok wsparcia inwestycyjno- modernizacyjnego, niezbędne jest promowanie współpracy rolników, przede wszystkim w zakresie zbytu i sprzedaży produktów rolnych tych gospodarstw oraz złagodzenie uciążliwych, zwłaszcza dla małych gospodarstw rolnych, przepisów i procedur administracyjnych oraz sanitarno-weterynaryjnych.

## Literatura

1. *Agriculture and Rural Development. Report on the future of small agricultural holdings*, European Parliament, Brussels 2014.
2. Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press Cambridge, Massachusetts 1962.
3. *Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017.
4. Czerwińska-Lubszczyk A., Michna A., Męczyńska A., *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw sektora budowlanego*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, Tom 4, zeszyt 2.
5. Czudec A., *Ekonomiczne, środowiskowe i społeczne funkcje drobnych gospodarstw rolnych*, „Wieś i Rolnictwo”, 2013, nr 2.
6. De Roest K., Ferrari P., Knickel K., *Specialisation and economies of scale or diversification and economies of scope? Assessing different agricultural development pathways*, „Journal of Rural Studies”, 2018, nr 59.
7. Domagalska-Grędyś M., *Rozwój jako element strategii gospodarstwa kwiaciarskiego*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2009, nr 75.
8. Dudek M., *Sukcesja w gospodarstwach rolników w wieku przedemerytalnym*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, 2009, nr 3.
9. Evans N., *Adjustment strategies revisited: agricultural change in the Welsh Marches*, „J. Rural Stud.”, 2009, nr 25.
10. *Farm structure survey 2016*, Eurostat, Newsrelease, 105/2018–28 June 2018.

11. García-Arias A-I., Vázquez-González I., Sineiro-García F., Pérez-Fra M., *Farm diversification strategies in northwestern Spain: Factors affecting transitional pathways*, "Land Use Policy", 2015, nr 49.
12. Górz B., Uliszak R., *Terażniejszość i przyszłość małych gospodarstw*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, 2014, nr 26.
13. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
14. Gruchelski M., *Małe gospodarstwa rolne w Polsce a paradygmat rozwoju zrównoważonego*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego”, 2016, nr 2.
15. Halamska M., *Specyfika rolnictwa rodzinnego w Polsce: ciężar przeszłości i obecne uwarunkowania*, „Wieś i Rolnictwo”, 2015, nr 1.1 (166.1).
16. Lemańska-Majdzik A., *Rola osoby przedsiębiorcy w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej*. /W:/ *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, red. naukowy: G. Marniak, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.
17. McDonagh J., Farrell M., Conway S., *The role of small-scale farms and food security*. /W:/ *Sustainability Challenges in the Agrofood Sector*, red. naukowy: R. Bhat, John Wiley & Sons, Chichester 2017.
18. Mickiewicz B., Mickiewicz A., *Problematyka małych gospodarstw rolnych w rolnictwie polskim w latach 2014–2020 w świetle regulacji prawnych Parlamentu Europejskiego i Rady*, „Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych”, 2016, nr 1.
19. Musiał W., Drygas M., *Dylematy procesu delimitacji drobnych gospodarstw rolnych*, „Wieś i Rolnictwo”, 2013, nr 2.
20. Shucksmith M., Rønningen K., *The uplands after neoliberalism? The role of the small farm in rural sustainability*, "J. Rural Stud.", 2011, nr 27.
21. Siemiński P., *Sytuacja ekonomiczna a kierunki rozwoju małych gospodarstw rolnych*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 2015, nr 6, Tom 17.
22. Sroka W., Wojewodziec T., Polling B., *Strategie i czynniki sukcesu gospodarstw rolnych w wybranych obszarach podmiejskich Europy*, Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, 2016, nr 2, Tom 103.
23. Urban S., *Zarządzanie wiedzą w gospodarstwach rolnych*. Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, red. naukowy: W. Bojar, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2008.
24. Wilkin J., *Aksjologia i prakseologia polityki wobec drobnych gospodarstw*, „Wieś i Rolnictwo”, 2013, nr 2.
25. Wojewodziec T., *Strategie dostosowawcze gospodarstw ograniczających produkcję rolniczą*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, seria: „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2008, nr 67.
26. Zegar J.S., *Rola drobnych gospodarstw rolnych w procesie społecznie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich*, „Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych”, 2012, nr 1.
27. Żmija D., *Wpływ Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej na funkcjonowanie małych gospodarstw rolnych w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.

28. Żmija D., Żmija K., *Prospects for the Development of Small Farms in Poland*, Double-blind Peer Reviewed Proceedings of the International Scientific Conference Hradec Economic Days 2018. Part 2, red. naukowa: P. Jedlička, P. Marešová, I. Soukal, The University of Hradec Králové, Hradec Králové 2018.
29. Żmija J., Czekaj M., *Functioning of small agriculture farms in farmers opinion*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, 2016, nr 4 (42).

## **ADJUSTMENT STRATEGIES OF SMALL FARMS' OWNERS USING THE INVESTMENT MEASURES UNDER COMMON AGRICULTURAL POLICY**

---

### **SUMMARY**

---

The changes taking place in the group of small farms in Poland are multidirectional and are determined by many factors. The study identifies and characterizes the adjustment strategies implemented by small farms' owners from the Małopolskie province, who in the years 2004–2015 benefited from the investment measures under Common Agricultural Policy. The main factors influencing the choice of a strategy are also indicated. Studies have shown that almost half of the surveyed small farms were implementing a development strategy. It can be concluded that investment support from European Union funds is one of the effective methods for the production revival of small farms. It encourages a more intensive use of land and labor resources and the implementation of new and more effective forms of agricultural activity on the market, raising the profitability of small farms.

---



**Andrzej Głowacki**

Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

# PRZESŁANKI STOSOWANIA I SKUTECZNOŚĆ SĄDOWYCH POSTĘPOWAŃ RESTRUKTURYZACYJNYCH

## STRESZCZENIE

Sądowe postępowania restrukturyzacyjne są w ostatnich trzech latach coraz częściej stosowaną drogą uzdrowienia przedsiębiorstw. Badania dotyczące rozwiązań prawnych obowiązujących do 31 XII 2015 r. wykazały ich niską skuteczność. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest przede wszystkim zbyt późna reakcja przedsiębiorców na sytuacje kryzysowe jak i brak przemyślanej strategii zmian. Nowe przepisy nie stygmatyzują właścicieli i zarządów firm mianem bankrutów i umożliwiają wybór ścieżki restrukturyzacji dostosowanej do wielkości jak i sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw. Liczba przedsiębiorstw zainteresowanych skorzystaniem z przepisów ustawy Prawo restrukturyzacyjne wzrasta z każdym rokiem.

## 1. Wprowadzenie

Zmieniające się dynamicznie otoczenie gospodarcze oraz słabość systemów zarządzania przedsiębiorstw zmusza je do podejmowania działań restrukturyzacyjnych. Ich celem jest dostosowanie się do zachodzących zmian oraz co najmniej utrzymanie dotychczasowego poziomu konkurencyjności. Zdecydowana większość przedsiębiorców przeprowadza zmiany z wykorzystaniem własnych zasobów i/lub doradców zewnętrznych i skutecznie unika sytuacji kryzysowych. Część jednakże nie jest zdolna samodzielnie sanować pogłębiających się sytuacji kryzysowych i w efekcie staje się niewypłacalna lub zagrożona niewypłacalnością, a kontynuowanie ich działalności jest zagrożone. Ustawodawcy w większości krajów przyjęli rozwiązania, które mają na celu wsparcie działań przedsiębiorców w takich sytuacjach. W Polsce do końca 2015 r. funkcjonowała ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze<sup>1</sup>, dalej: PrUiN, która zawierała dwa rozwiązania umożliwiające przed-

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze (Dz.U. z 2003 roku, nr 60, poz. 535).

siębiorcy uniknięcie upadłości i powrócenie do funkcjonowania na rynku. Pierwsze to ogłoszenie upadłości z możliwością zawarcia układu z wierzycielami, drugie postępowanie naprawcze wobec przedsiębiorców zagrożonych niewypłacalnością.

Od dnia 1 stycznia 2016 r. obowiązuje ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne<sup>2</sup> (dalej: PrRes).

PrRes przewiduje cztery postępowania, których celem jest uniknięcie ogłoszenia upadłości dłużnika poprzez umożliwienie mu restrukturyzacji w drodze zawarcia układu z wierzycielami, a w przypadku postępowania sanacyjnego – również przez przeprowadzenie działań sanacyjnych, przy zabezpieczeniu słusznych praw wierzycieli<sup>3</sup>.

Zmiana przepisów prawa upoważnia do pogłębionej analizy przesłanek stosowania i skuteczności sądowych postępowań restrukturyzacyjnych i wskazanie zachodzących zmian.

## 2. Wyniki badań dotyczących stanu prawnego obowiązującego do 31 XII 2015 r.

W latach 2015–2016 zostały przeprowadzone przez Autora szczegółowe badania ponad 150 akt sądowych postępowań upadłościowych z możliwością zawarcia układu i postępowań naprawczych z lat 2010–2015<sup>4, 5, 6</sup>.

Ustawa PUiN obowiązywała przez 14 lat, zatem możliwe było dokonanie pogłębionych analiz, gdyż tak długi okres jej funkcjonowania powinien oddać wiarygodny obraz występujących zjawisk gospodarczych.

Analizą objęto, jak wskazano wyżej lata 2010–2015, wówczas statystyka tych postępowań w Polsce kształtowała się następująco (patrz tabela 1).

Z przedstawionych danych wynika, że przedsiębiorcy sporadycznie korzystali z rozwiązań prawnych, które mogły wesprzeć odbudowę potencjału ich firm i zażegnanie sytuacji kryzysowej. Przedsiębiorcy składając wnioski o ogłoszenie upadłości układowej lub otwarcie postępowania naprawczego byli przekonani, że jest prawdopodobne zawarcie układu z wierzycielami celem długoterminowego uregulowania ciążyących na nich zobowiązań. Zdecydowana większość przedsiębiorców, co widać w szczególności w latach 2014–2015, składała wnioski o ogłoszenie upadłości likwidacyjnej, co oznacza, że wg ich oceny przedsiębiorstwo

---

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz. U. z 2015 roku, poz. 978).

<sup>3</sup> Ibidem, art. 3, ust. 1

<sup>4</sup> A. Głowacki, C. Zalewski, *Postępowanie restrukturyzacyjne. Komentarz praktyczny. Wzory pism i przykłady postępowań restrukturyzacyjnych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 72–80.

<sup>5</sup> A. Głowacki, *Wyniki postępowań układowych w latach 2010–2015 na przykładzie wybranego wydziału sądu rejonowego*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, 2016, nr 4, s. 186–198.

<sup>6</sup> A. Głowacki, *Wyniki postępowań układowych w latach 2010–2015 na przykładzie wybranego wydziału sądu rejonowego*, Podsumowanie Kongresu INSO 2015, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 113–125.

nie było w stanie kontynuować działalności i występował stan niewypłacalności. Z łącznej liczby 4.420 przedsiębiorstw, które zdecydowały się w latach 2010–2015. skorzystać z ustawy PUiN, zaledwie 21 proc. zamierzało podjąć się ich ratowania.

Tabela 1: Statystyka postępowań upadłościowych i naprawczych w lata 2010–2015

	Rok	Liczba ogłoszonych upadłości z możliwością zawarcia układu	Liczba otwartych postępowań naprawczych	Liczba ogłoszonych upadłości likwidacyjnych	Razem
1	2010	117	24	348	489
2	2011	107	31	572	710
3	2012	166	39	538	743
4	2013	180	23	616	819
5	2014	122	12	711	845
6	2015	91	20	703	814
	RAZEM	783	149	3488	4420

Źródło: Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-jedno-roczne/>, [14.06.2019].

Badania przeprowadzone przez Autora o których mowa na wstępie rozdziału obejmowały zarówno wnioski składane przez przedsiębiorców w sądach, ich dokumenty finansowe jak i dotyczące przebiegu postępowania i były przeprowadzone w dwóch zagadnieniach. Pierwsze to postępowania naprawcze, z którymi wiązały się oświadczenia o jego wszczęciu. Analizie poddano dokumenty z wydziałów upadłościowych i naprawczych Sądów: w Warszawie, Wrocławiu, Bydgoszczy, Szczecinie i Poznaniu. Drugie to wnioski o ogłoszenie upadłości z możliwością zawarcia układu z wierzycielami.

## 2.1. Oświadczenie o wszczęciu postępowania naprawczego

Zgodnie z art. 494 ust. 1 ustawy PUiN przedsiębiorca zagrożony niewypłacalnością był uprawniony do złożenia oświadczenia o wszczęciu postępowania naprawczego. Zgodnie z ust. 3 tego artykułu, Sąd mógł zakazać wszczęcia tego postępowania jeśli oświadczenie było złożone z naruszeniem przepisów ustawy.

Liczbę złożonych wniosków i postanowienia Sądu ujęto w poniższej tabeli:

Tabela 2: Oświadczenia o wszczęciu postępowania naprawczego w latach 2010–2015

Lp.	Lokalizacja sądu	Liczba oświadczeń	Liczba sądowych zakazów	Liczba otwartych postępowań naprawczych
1	Warszawa	22	19	3
2	Wrocław	6	6	0
3	Bydgoszcz	5	4	1
4	Szczecin	3	3	0
	RAZEM	36	32	4

Źródło: Opracowanie własne. Pięć wniosków nie było dalej analizowanych ze względu na b. liczne braki, nie oddające obrazu jego sytuacji ekonomiczno-finansowej.



Szczegółowa analiza postanowień Sądów wskazała, że we wszystkich przypadkach wydanych zakazów, Sądy powoływały się na zapis art. 492 ust. 2 ustawy PUiN, który stanowił:

2. Przedsiębiorca jest zagrożony niewypłacalnością, jeżeli pomimo wykonywania swoich zobowiązań, według rozsądnej oceny jego sytuacji ekonomicznej jest oczywistym, że w niedługim czasie stanie się niewypłacalny.

We wszystkich złożonych wnioskach występowały przeterminowane zobowiązania, co skłaniało Sądy do stwierdzenia, że przedsiębiorca nie wykonuje swoich zobowiązań, co oznacza, że nie jest uprawniony do złożenia oświadczenia o którym mowa wyżej.

Celowym jest zwrócenie uwagi na pogląd ustawodawcy, który przyjął, że przedsiębiorca może złożyć oświadczenie o wszczęciu postępowania naprawczego jeśli bieżąco spłaca zobowiązania, a zaszły takie zdarzenia, których skutkiem będzie jego zagrożenie niewypłacalnością. W praktyce gospodarczej taka sytuacja występuje nader sporadycznie. Jeśli nawet przedsiębiorca zostanie zaskoczony np. rezygnacją ze współpracy kluczowego klienta, czy też brakiem zapłaty znaczącej faktury, to w pierwszej kolejności podejmuje we własnym zakresie działania, które zneutralizują skutki niekorzystnego zjawiska. Efektem ewidentnego błędu ustawodawcy była bardzo niewielka liczba otwieranych postępowań naprawczych.

Analiza sprawozdań finansowych 31 przedsiębiorców, którzy złożyli oświadczenie o otwarciu postępowania naprawczego pozwala stwierdzić następujące fakty:

1. 17 z 31 przedsiębiorców wygenerowało stratę za ostatni pełny rok przed złożeniem wniosku o ogłoszenie upadłości z możliwością zawarcia układu.
2. 16 z badanych firm miało kapitały własne na koniec roku niższe niż kapitały początkowe/zakładowe, w tym 10 przedsiębiorstw charakteryzowały ujemne kapitały własne.
3. Jedynie 7 z analizowanych przedsiębiorstw spełniało „złotą regułę bilansową”, a mimo to Sąd w każdym z tych przypadków zakazał wszczęcia postępowania naprawczego.
4. W czterech przedsiębiorstwach wskaźnik płynności bieżącej przekroczył próg 2.0, jednak w zdecydowanej większości wskaźnik ten zawierał się w przedziale od 0 do 1.
5. Zdolność do generowania przychodów w oparciu o posiadane aktywa była także niska w większości przypadków wartość była niższa od 1. Najwyższy wynik to 5,16 i należy do przedsiębiorstwa, które jako jedno z nielicznych nie otrzymało od Sądu zakazu wszczęcia postępowania naprawczego.
6. Jedynie 4 z analizowanych przedsiębiorstw było w stanie wypracować przychód wystarczający na pokrycie kosztów działalności operacyjnej.

Nasuwa się jednoznaczny wniosek, że większość przedsiębiorców była w bardzo trudnej sytuacji ekonomiczno-finansowej, a znaczna część była niewypłacalna. Warto też podkreślić, że część sprawozdań finansowych nie odzwierciedlało ich faktycznej sytuacji, gdyż pozycje bilansowe nie były skorygowane o bezwartościowe aktywa (przeterminowane zapasy, nieściągalne należności, itd.)

## 2.2. Wnioski o ogłoszenie upadłości z możliwością zawarcia układu z wierzycielami

Analizą objęto 20 przedsiębiorstw, które w jednym z sądów rejonowych środkowej Polski złożyły wniosek o ogłoszenie upadłości z możliwością zawarcia układu, a więc zgodnie z przepisami PUiN<sup>7,8</sup>. Z dwudziestu przedsiębiorców, dwanaście zaliczonych zostały do kategorii małe, sześciu do średnich, dwóch do dużych.

Statystyka wydziału upadłościowego i naprawczego Sądu przedstawia się następująco:

Tabela 3: Zestawienie wniosków o ogłoszenie upadłości

OKRES	Liczba wniosków o ogłoszenie upadłości			Razem
	likwidacyjnej	układowej	konsumenckiej	
2010–2014	383	31	79	493
I półrocze 2015	43	4	89	136
Razem	426	35	168	629

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z Sądu upadłościowego.

Łącznie do Wydziału Upadłościowego i Naprawczego Sądu Rejonowego w okresie od 1 stycznia 2010 do 30 czerwca 2015 r. wpłynęło 629 wniosków.

Pierwsza refleksja dotyczy liczby wniosków o ogłoszenie upadłości konsumenckiej. Po zmianie przepisów z dniem 1 stycznia 2015 r., liczba wniosków w I półroczu 2015 r. była większa niż ich suma w okresie poprzednich pięciu lat.

Druą relacja dotyczy porównania liczby wniosków o upadłość likwidacyjną i układową. Zaledwie 35 przedsiębiorców zamierzało zawrzeć układ z wierzycielami, 426 pogodziło się z faktem, że jedyną formą zakończenia ich działalności będzie likwidacja majątku i z tych przychodów częściowe zaspokojenie wierzycieli. Oznacza to, że przedsiębiorcy składający wnioski o upadłość likwidacyjną byli świadomi, że nie są zdolni odbudować swojej działalności, gdyż zadłużenie jest zbyt duże w porównaniu z aktywami, a firma nie posiada zasobów, które byłyby zdolne generować dodatnie przyływy finansowe.

Szczegółowej analizie poddano wnioski o ogłoszenie upadłości z możliwością zawarcia układu. Przeanalizowano 35 wniosków. Statystyka przedstawia się następująco:

<sup>7</sup> A. Głowacki, *Wyniki postępowań układowych w latach 2010–2015 na przykładzie wybranego wydziału sądu rejonowego*, op. cit.

<sup>8</sup> *Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze* (Dz. U. 2003 roku, nr 60, poz. 535).

Tabela 4: Zestawienie postanowień Sądu dotyczących wniosków o ogłoszenie upadłości

	Postanowienia Sądu				Razem
	ogłoszenie upadłości układowej	ogłoszenie upadłości likwidacyjnej	oddalenie wniosku	zwrot wniosku	
2010-I p. 2015	11	10	5	9	35

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z Sądu upadłościowego.

Z zestawienia wynika, że aż w 10 przypadkach Sąd postanowił z własnej inicjatywy ogłosić upadłość likwidacyjną. Podstawą do takiej decyzji była dokumentacja dołączona do wniosku oraz negatywna opinia w sprawozdaniu tymczasowego nadzorca sądowego.

Z ogłoszonych 11 upadłości z możliwością zawarcia układu wyniki postępowania są następujące:

- 0 przedsiębiorców pomyślnie zakończyło postępowanie i spłaciło wierzycieli
- 2 postępowania umorzono
- 7 razy została zmieniona opcja na upadłość likwidacyjną
- 2 postępowania były toku

W oparciu o analizę sytuacji finansowej analizowanych przedsiębiorstw można wyciągnąć następujące wnioski:

1. 15 z 20 przedsiębiorców wygenerowało stratę za ostatni pełny rok przed złożeniem wniosku o ogłoszenie upadłości z możliwością zawarcia układu.
2. 8 z badanych firm charakteryzowały ujemne kapitały własne, a u 16 z nich kapitały własne na koniec roku były niższe niż kapitały początkowe/ zakładowe.
3. Tylko w przypadku jednej firmy była zachowana „złota reguła bilansowa”, co oznacza, że kapitały własne finansowały aktywa trwałe.
4. W każdym przedsiębiorstwie wskaźnik płynności bieżącej był niższy od 2,0 najwyższy wynosił 1,56.
5. Zdolność do generowania przychodów w oparciu o posiadane aktywa była także niska i nie przekraczała wskaźnika 2,21, a w większości przypadków była niższa od 1.
6. Jedynie 6 analizowanych przedsiębiorstw było w stanie wypracować przychód wystarczający na pokrycie kosztów działalności operacyjnej.

Uwagę zwraca niska staranność przedsiębiorców, który składali niekompletne wnioski do Sądu, co skutkowało oddaleniem lub ich odrzuceniem (14 wniosków z 35 złożonych).

Sytuacja ekonomiczno – finansowa analizowanych przedsiębiorców była b. trudna i w zaledwie kilku przypadkach uprawniała do postawienia tezy o możliwości kontynuowania działalności.

### 3. Dane empiryczne dotyczące aktualnego stanu prawnego

W Uzasadnieniu do projektu ustawy Prawo restrukturyzacyjne<sup>9</sup>, autorzy stwierdzają, że analiza światowych zjawisk gospodarczych, a także tendencji makroekonomicznych w Polsce wskazuje na rosnącą liczbę podmiotów, które są zainteresowane skuteczną restrukturyzacją. Przeprowadzone analizy i doświadczenia międzynarodowe wskazują, że poprawienie warunków skutecznej restrukturyzacji i szybkiej likwidacji przedsiębiorstw stanowi istotny element dla wzrostu i potencjału gospodarczego państwa.<sup>10</sup>

Ustawa Prawo restrukturyzacyjne<sup>11</sup> weszła w życie 1 stycznia 2016 r. Wprowadzono cztery procedury, które dają możliwość przedsiębiorcy uniknięcie ogłoszenia upadłości przez umożliwienie mu zawarcia układu z wierzycielami, a w przypadku postępowania sanacyjnego – również przeprowadzenie działań sanacyjnych, przy zabezpieczeniu słusznych praw wierzycieli.

Ustawodawca zdefiniował następujące postępowania:

1. postępowanie o zatwierdzenie układu, umożliwia zawarcie układu w wyniku samodzielnego zbierania głosów wierzycieli przez dłużnika bez udziału sądu
2. przyspieszone postępowanie układowe umożliwia zawarcie układu po sporządzeniu i zatwierdzeniu spisu wierzytelności w uproszczonym trybie,
3. postępowanie układowe, umożliwia przedsiębiorcy zawarcie układu po sporządzeniu i zatwierdzeniu spisu wierzytelności,
4. postępowanie sanacyjne umożliwia przeprowadzenie czynności prawnych i faktycznych, które zmierzają do poprawy sytuacji ekonomicznej przedsiębiorcy i mają na celu przywrócenie zdolności do wykonywania zobowiązań, przy ochronie przed egzekucją. Postępowanie sanacyjne może trwać nawet rok i obejmować działania naprawcze obejmujące wszystkie obszary przedsiębiorstwa.

Nowe rozwiązania prawne zostały szczegółowo zaprezentowane w wielu komentarzach<sup>12, 13, 14, 15, 16</sup>. Kluczową zmianą jest rozdzielenie postępowań upadłościowych uwarunkowanych na likwidację majątku od restrukturyzowanych, które

---

<sup>9</sup> Uzasadnienie do projektu ustawy Prawo restrukturyzacyjne z dnia 09.05.2014 r, <https://www.ms.gov.pl/restrukturyzacja-i-upadlosc/download,2585,5.html>, [14.06.2019].

<sup>10</sup> B. Groele (red.) *Prawo sprzyjające realizacji Polityki II szansy w Polsce*, PARP, Warszawa 2011, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2011\\_ii\\_szansa\\_prawo.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2011_ii_szansa_prawo.pdf), [14.06.2019].

<sup>11</sup> *Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne*, op. cit.

<sup>12</sup> P. Zimmermann, *Prawo Restrukturyzacyjne. Komentarz*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2018.

<sup>13</sup> S. Gurgul, *Prawo Restrukturyzacyjne. Komentarz*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2018.

<sup>14</sup> A. Hrycaj, *Prawo i postępowanie restrukturyzacyjne*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2018.

<sup>15</sup> R. Adamus, *Prawo Restrukturyzacyjne. Komentarz*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2019.

<sup>16</sup> A. Głowacki, C. Zalewski, op. cit., s. 27–40.

stwarzają szanse przedsiębiorcom do kontynuowania działalności. Komentatorzy obu ustaw zgodnie podkreślają, że ustawa upadłościowa kładzie nacisk na interes wierzycieli, zaś restrukturyzacyjna – firm. Nadto zrealizowany został jeden z postulatów – rezygnacji ze stygmatyzowania przedsiębiorców, co wskazywano w Uzasadnieniu do projektu ustawy<sup>17</sup>.

Po trzech latach funkcjonowania ustawy Prawo restrukturyzacyjne statystyka przedstawia się następująco:

Tabela 5: Liczba wniosków i otwartych postępowań restrukturyzacyjnych i upadłościowych w latach 2016–2018

	2016	2017	2018
Upadłość firm (liczba ogłoszonych upadłości)	556	537	558
Postępowania restrukturyzacyjne (liczba otwartych postępowań):	236:	322:	417:
■ Postępowanie o zatwierdzenie układu	5	10	5
■ Przyspieszone postępowanie układowe	144	195	259
■ Postępowanie układowe	29	36	39
■ Postępowanie sanacyjne	58	81	114
Liczba złożonych wniosków o otwarcie post. restr.:	565	752	863

Źródło: Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości, <https://isws.ms.gov.pl/baza-statystyczna/opracowania-jednoroczne/>, [14.06.2019].

Analiza porównawcza lat 2010–2015 i pierwszych lat funkcjonowania nowego reżimu prawnego pozwala postawić tezę o spadku liczby upadłości związanych z likwidacją majątku (ca 15–20% rocznie) i znaczącym wzroście otwieranych postępowań ukierunkowanych na uzdrowienie przedsiębiorcy w sytuacji kryzysowej (ca 400 proc.). Aktywność właścicieli i zarządów firm, którzy składają wnioski o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego jest b. duża, stąd celowym było przeprowadzenie z nimi rozmów celem zdiagnozowania przesłanek, które ich skłaniają do istotnej zmiany podejścia.

W latach 2013–2015 ogłoszono łącznie 393 upadłości z możliwością zawarcia układu i otwarto 55 postępowań naprawczych, co łącznie stanowi 448. W latach 2016–2018 otwarto 1.075 postępowań restrukturyzacyjnych. Przyrost jest znaczący i potwierdzony przez środowiska przedsiębiorców i doradców restrukturyzacyjnych.

#### 4. Przesłanki do stosowania sądowych postępowań restrukturyzacyjnych

Analiza dokumentacji postępowań o których mowa w podrozdziale 2 oraz wywiady i rozmowy przeprowadzone z przedsiębiorcami pozwoliły wskazać czynniki, które wpływają na ich decyzję o skorzystaniu z rozwiązań prawnych.

<sup>17</sup> Uzasadnienie do projektu ustawy Prawo restrukturyzacyjne, op. cit., s. 10.

Do najważniejszych czynników zaliczono:

- bardzo trudna sytuacja ekonomiczno – finansowa, okresowa lub stała utrata płynności,
- zawieszenie postępowań egzekucyjnych prowadzonych przez wierzycieli,
- obawa przed sankcjami wynikającymi z przepisów prawa,
- wiara w odbudowę potencjału firmy poprzez zawarcie układu z wierzycielami i/lub pozyskanie inwestora.

Przedstawione w poprzednich rozdziałach informacje o stanie przedsiębiorców składających wnioski o uruchomienie procedur naprawczych jednoznacznie wskazuje, że ich sytuacja była b. trudna, a podjęte działania wydawały się zbyt późne.

Z punktu widzenia przedsiębiorcy zajęcie rachunków bankowych i wierzytelności przez komorników praktycznie hamuje jego funkcjonowanie i uniemożliwia zapłatę innych zobowiązań, które warunkują kontynuowanie procesów produkcyjnych lub świadczenie usług. Uchylenie tych zajęć przedsiębiorcy dostrzegają jako szansę okresowej poprawy sytuacji i ew. spłatę najbardziej istotnych wierzycieli.

Nie bez znaczenia jest obawa przed sankcjami, które obowiązywały zarówno w poprzednim ustroju prawnym jak i obecnie. I tak art. 373 ustawy Prawo upadłościowe w tytule X zawiera przepisy dotyczące postępowania w sprawach zakazu prowadzenia działalności, m.in. za niezłożenie w ustawowym terminie wniosku o ogłoszenie upadłości. Nadto zgodnie z art. 21 ust. 3a PrUp osoby, które nie złożą wniosku w terminie odpowiadają za wyrządzoną szkodę, w szczególności wierzycielom. Zgodnie z art. 299 Kodeksu Spółek Handlowych<sup>18</sup> (dalej: KSH) jeśli egzekucja przeciwko Spółce okaże się bezskuteczna, członkowie zarządu solidarnie odpowiadają za jej zobowiązania. Identyczne rozwiązania zapisano w art. 106 ustawy Ordynacja podatkowa<sup>19</sup> (dalej: OrPod), który odnosi się do zaległości podatkowych. Kolejna sankcja jest zapisana w KSH w art. 586, która nakłada na członka Zarządu grzywnę lub karę pozbawienia wolności do roku za niezłożenie w ustawowym terminie omawianego wniosku. Nie można przeoczyć zapisów art. 300–302 Kodeksu Karnego<sup>20</sup> (dalej: KK), które dotyczą przestępstw na szkodę wierzycieli<sup>21</sup>.

Liczne sankcje powodują, że przedsiębiorcy jak wynika z rozmów, w celu ochrony przez nimi, składają wnioski o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego, gdyż ew. złożenie wniosku o ogłoszenie upadłości ma uproszczony tryb (art. 334 PrRes).

---

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2000 roku, nr 94, poz. 1037).

<sup>19</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. z 1997 roku, nr 137, poz. 926).

<sup>20</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (Dz. U. z 1997 roku, nr 88, poz. 553).

<sup>21</sup> Buczkowski K., *Przestępstwa na szkodę wierzycieli (art. 300–302 k.k.) – wybrane aspekty praktyki ścigania*, Prawo w Działaniu, Sprawy Karne, 2013, nr 16.

Ostatnim, istotnym czynnikiem jest chęć pozyskania ochrony przed wierzycielami celem pozyskania inwestora lub środków finansowych.

Wydaje się, że kluczową przesłanką jest jednak obawa przed sankcjami z tytułu niezgłoszenia w terminie wniosku o ogłoszenie upadłości, gdyż część przedsiębiorców składało i składa wnioski o otwarcie sądowych postępowań będąc już niewypłacalnymi.

## 5. Skuteczność sądowych postępowań restrukturyzacyjnych

W rozdziale II stwierdzono, Prawo upadłościowe jest dedykowane wierzycielom, gdyż ma chronić ich interesów, czyli maksymalizować przychody z likwidacji masy upadłości.

Z tego względu do wskaźników skuteczności tych postępowań można zaliczyć:

	PL	UE
■ stopa odzysku wierzytelności,	60,6%	65,0%
■ czas na odzyskanie należności	3 lata	2 lata
■ koszt postępowania w relacji do majątku upadłego	15,0%	10,3%

Wskaźniki prezentowane powyżej pozyskano z raportu Banku Światowego<sup>22</sup> i jak widać w Polsce są mniej korzystne niż średnia krajów należących do Unii Europejskiej.

Ocena skuteczności postępowań restrukturyzacyjnych jest zdecydowanie trudniejsza, gdyż z jednej strony uzasadnionym jest przypomnienie celu ustawy PrRes – czyli doprowadzenie do zawarcia układu i tym wskaźnikiem można dokonać oceny skuteczności ustawy PrRes. Jednakże najważniejszy zdaniem autora jest wskaźnik wykonanych układów i poziom zaspokojenia wierzycieli.

Analiza przedstawiona w rozdziale II wskazuje, że do końca 2015 r. liczba układów wykonanych przez zadłużonych przedsiębiorców była bliska zeru, co oznacza, że w tych postępowaniach poziom odzyskanych kwot był zbliżony do zera. Spłata zobowiązań mogła nastąpić w postępowaniu upadłościowym.

Także liczba zawartych układów do roku 2015 była znikoma. Zmiana w tym względzie nastąpiła po wejściu w życie ustawy PrRes. Jak widać w tabeli nr 6, w pierwszych trzech latach zatwierdzono 263 układy, 522 postępowania były w toku, z łącznej liczby 1075 otwartych postępowań.

---

<sup>22</sup> *Resolving Insolvency, The World Bank, czerwiec 2016*, <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/resolving-insolvency>, [14.06.2019].

Tabela 6: Postępowania restrukturyzacyjne z podziałem na etapy w okresie od 2016 do stycznia 2019 r.

	Otwarte postępowania	Postępowania w toku	Umorzone postępowania	Zatwierdzone układy
Postępowanie o zatwierdzenie układu	23	–	–	19
Przyspieszone postępowanie układowe	651	294	165	192
Postępowanie układowe	128	60	43	25
Postępowanie sanacyjne	273	168	78	27
RAZEM:	1075	522	286	263

Źródło: P. Zimmerman, P. Filipiak, B. Sierakowski, *Restrukturyzacje w Polsce Raport Roczny za 2018 r. Statystyki i Analizy*. <https://spotdata.pl/research/download/71>, [14.06.2019].

Analiza dokumentacji dotyczących postępowań do 31 XII 2015 r. wskazywała na następujące czynniki niskiej skuteczności omawianych postępowań:

1. W zdecydowanej większości wnioski o ogłoszenie upadłości układowej były składane bardzo późno. Przedsiębiorcy zbyt długo oczekiwali na zdarzenia, które zmienią ich sytuację.
2. Plan naprawczy najczęściej był ograniczany do redukcji niektórych pozycji kosztowych, niekiedy zatrudnienia i przede wszystkim redukcji zobowiązań. Praktycznie we wszystkich przypadkach przedsiębiorcy zakładali, że sytuacja będzie sanowana dzięki restrukturyzacji zadłużenia, a wierzyciele zostaną spłaćeni z przyszłych zysków, a w ok. 20% dodatkowo ze sprzedaży aktywów. Żaden z przedsiębiorców nie zakładał pozyskania inwestora, partnera biznesowego, menedżera lub doradcy, który wprowadzi nową jakość, wartości lub zasoby.
3. Obawa przed etykietą bankruta i całkowitą utratą zarządu po ogłoszeniu upadłości były przyczyną zwłoki w podejmowaniu działań naprawczych z wykorzystaniem przepisów prawa.
4. We wczesnym etapie kryzysu próby działania na szkodę partnerów biznesowych, następnie zaprzestanie regulowania zobowiązań publicznoprawnych (ZUS, podatki, opłaty).

Badania Prof. E. Mączyńskiej<sup>23</sup> wskazują, że zdaniem sędziów – komisarzy większość składanych w sądach wniosków upadłościowych to wnioski spóźnione. Kondycja przedsiębiorstwa jest wówczas tak zła, że nie ma już szans na wszczęcie postępowania naprawczego. Ankietowani sędziowie – komisarze zwracali także uwagę na fakt, że obowiązujące prawo nie gwarantuje przejrzystości i sprawności procedur upadłościowych.

<sup>23</sup> E. Mączyńska, *Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa 2011.



## 6. Zakończenie

Krótki okres funkcjonowania ustawy Prawo restrukturyzacyjne uniemożliwia ocenę ich skuteczności, aczkolwiek analizując wysoki wskaźnik zatwierdzonych układów prognoza znaczącej poprawy wydaje się uprawdopodobniona.

Dane statystyczne dotyczące liczby składanych wniosków o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego rośnie każdym rokiem. Z przepisów ustawy PrRes korzystają zarówno duże przedsiębiorstwa, spółki publiczne, a także małe i średnie przedsiębiorstwa. Prawie 900 wniosków złożonych w 2018 r. potwierdza, że wzrasta dojrzałość przedsiębiorców do korzystania ze sformalizowanych formuł restrukturyzacyjnych swoich firm, nadto te procesy stają się coraz bardziej istotne dla obrazu naszej gospodarki, z tego względu uzasadnione jest kontynuowanie badań dot. ich skuteczności. Nadto uzasadnieniem jest wprowadzenie modyfikacji PrRes, które usprawnią przebieg postępowania oraz wyeliminują zauważone negatywne zjawiska.

## Literatura

1. Adamus R. *Prawo Restrukturyzacyjne. Komentarz*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2019.
2. Buczkowski K., *Przestępstwa na szkodę wierzycieli (art. 300–302 k.k.) – wybrane aspekty praktyki ścigania*, Prawo w Działaniu, Sprawy Karne, 2013, nr 16.
3. Głowacki A., *Wyniki postępowań układowych w latach 2010–2015 na przykładzie wybranego wydziału sądu rejonowego*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, 2016, nr 4 (50).
4. Głowacki A., *Wyniki postępowań układowych w latach 2010–2015 na przykładzie wybranego wydziału sądu rejonowego*, Podsumowanie Kongresu INSO 2015, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2015.
5. Głowacki A., Zalewski C., *Postępowanie restrukturyzacyjne. Komentarz praktyczny. Wzory pism i przykłady postępowań restrukturyzacyjnych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2016.
6. Groele B., *Prawo sprzyjające realizacji Polityki II szansy w Polsce*, PARP, Warszawa 2011, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2011\\_ii\\_szansa\\_prawo.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2011_ii_szansa_prawo.pdf)
7. Gurgul S., *Prawo Restrukturyzacyjne. Komentarz*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2018.
8. Hrycaj A., *Prawo i postępowanie restrukturyzacyjne*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
9. Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości, <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-jednoroczne/>.
10. Mączyńska E., *Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa 2011.
11. *Resolving Insolvency*, The World Bank, czerwiec 2016.
12. *Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne* (Dz. U. z 2015 roku, poz. 978).

13. *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych* (Dz. U. z 2000 roku, nr 94, poz. 1037).
14. *Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze* (Dz. U. z 2003 r., nr 60, poz. 535).
15. *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa* (Dz. U. z 1997 r., nr 137, poz. 926).
16. *Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny* (Dz. U. z 1997 r., nr 88, poz. 553).
17. Uzasadnienie do projektu ustawy Prawo restrukturyzacyjne z dnia 09.05.2014 r, <https://www.ms.gov.pl/pl/restrukturyzacja-i-upadlosc/download,2585,5.html>.
18. Zimmerman P., Filipiak P., Sierakowski B. *Restrukturyzacje w Polsce Raport Roczny za 2018 r. Statystyki i Analizy*. <https://spotdata.pl/research/download/71>.
19. Zimmermann P., *Prawo Restrukturyzacyjne. Komentarz*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2018.

## CONDITIONS FOR THE APPLICATION AND EFFECTIVENESS OF JUDICIAL RESTRUCTURING PROCEEDINGS

### SUMMARY

---

In the last three years, court restructuring proceedings have been increasingly used by entrepreneurs as a way of healing their companies. Studies concerning legal solutions in force until 31 December 2015 have shown their low effectiveness. The reason for this state of affairs is primarily the late reaction of entrepreneurs to crisis situations and the lack of a well-thought-out strategy for change. New regulations do not stigmatize entrepreneurs as bankrupt and allow them to choose a restructuring path adapted to the size and economic as well as financial situation of the entrepreneur. The number of entrepreneurs interested in taking advantage of the provisions of the Restructuring Law Act is increasing every year.

---



**Jarosław Kaczmarek**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# EFEKTYWNOŚĆ I STRATEGIE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM OBROTOWYM W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZETWÓRSTWA PRZEMYSŁOWEGO

## STRESZCZENIE

Przedmiotem badań w rozdziale jest identyfikacja stosowanych strategii oraz ocena efektywności zarządzania kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego w Polsce (prawie 14 tys. podmiotów) z podziałem na klasy wielkości.

Celem badań jest ocena porównawcza w latach 2007–2018, a w niej: określenie cech i występujących zależności, analiza porównawcza profili oraz identyfikacja strategii zarządzania kapitałem obrotowym.

W badaniach wykorzystano miary charakteryzujące efekty i strategie zarządzania kapitałem obrotowym, w tym wielkość oraz długość trwania cyklu kapitału obrotowego netto i jego komponentów, a także miary współzależności, podobieństwa, zagęszczenia oraz porządkowanie i klasyfikowanie.

## 1. Wprowadzenie

Przedmiotem badań jest identyfikacja stosowanych strategii oraz ocena efektywności zarządzania kapitałem obrotowym. Omówiono wyniki wieloletnich badań pełnej zbiorowości przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego w Polsce objętych statystyką publiczną (13.857 podmiotów, 2.045 tys. pracujących, 41,0% kreacji wartości dodanej sektora przedsiębiorstw, powyżej 9 pracujących), z podziałem na klasy wielkości. W szczególności, badania dotyczą identyfikacji strategii kształtowania wielkości kapitału obrotowego netto i długości trwania jego cyklu (zmienna objaśniana), a także cykli konwersji jego głównych komponentów (zmienne objaśniające).

Podstawowym celem badań w warstwie empirycznej jest ocena porównawcza przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego w latach 2007–2018, a w niej:

- określenie cech i występujących zależności,
- analiza porównawcza profili,
- identyfikacja strategii zarządzania kapitałem obrotowym.

Na potrzeby oceny efektywności zarządzania kapitałem obrotowym wykorzystano szereg miar omówionych w części metodologicznej, w tym długość trwania jego cyklu oraz cykli konwersji jego komponentów. Występowanie zależności analizowano z wykorzystaniem miary korelacji. Oceny profili przedsiębiorstw (według klas wielkości) dokonano z wykorzystaniem miary podobieństwa. Identyfikacji strategii zarządzania kapitałem obrotowym dokonano z zastosowaniem pozycjonowania względem cyklu jego trwania oraz cykli konwersji jego komponentów, a także statystyk opisowych.

Rozległość badań i ich długookresowość uprawnia do formułowania wniosków o charakterze uogólniającym.

Prezentowane wyniki badań i ich omówienie stanowią wycinek szerokich badań zbiorowości sektora instytucjonalnego przedsiębiorstw w Polsce, tworząc element składający się na cykl publikacji.

## 2. Tło teoretyczne i kierunki dotychczasowych badań

W zarządzaniu krótkoterminowym istotne miejsce zajmuje kapitał obrotowy. Jego funkcją jest zmniejszenie ryzyka wynikającego z unieruchomienia bądź strat w majątku obrotowym<sup>1</sup>. Utożsamiany jest on z miarą sprawności zarządzania nim, a także z miarami płynności finansowej<sup>2</sup>.

Celem zarządzania kapitałem obrotowym jest przede wszystkim utrzymanie bieżącej płynności finansowej, ale ma ono także wpływ na efektywność przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Realizowane jest ono przez dążenie do optimum z punktu widzenia minimalizacji kosztów utrzymania majątku obrotowego i źródeł jego finansowania.

Miarą efektywności zarządzania kapitałem obrotowym jest długość jego cyklu, co wynika z jego naturalnej właściwości – ruchu okrężnego, a zwiększenie efektywności osiągnąć jest przez skracanie długości tego cyklu<sup>4</sup>.

Działania w ramach zarządzania kapitałem obrotowym ucieleśniają się w strategiach. Wybór strategii prowadzi do określonego poziomu relacji zysk–ry-

---

<sup>1</sup> E.F. Brigham, L.C. Gapenski, *Financial Management: Theory and Practice*, Dryden Press, Fort Worth 2007, s. 119.

<sup>2</sup> D. Wędzki, *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa – przepływy pieniężne a wartość dla właścicieli*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 40.

<sup>3</sup> G. Filbeck, T. Krueger, *An analysis of working capital management results across industries*, "Mid-American Journal of Business", 2005, nr 20 (2), s. 11–20.

<sup>4</sup> V.D. Richards, E.J. Laughlin, *A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis*, "Financial Management", 1980, nr 9 (1), s. 32–38.

zyko i jest silnie uwarunkowany od stylów zarządzania<sup>5</sup>, a czynnikiem obiektywnym jest sytuacja finansowa przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Możliwe do zastosowania strategie (konserwatywna, agresywna)<sup>7</sup> dotyczące majątku obrotowego nie determinują wyboru tych samych w zakresie źródeł jego finansowania oraz odwrotnie. Powstają zatem kombinacje realizowanych strategii, w tym rozwiązanie pośrednie – strategia umiarkowana<sup>8</sup>.

Przegląd wyników dostępnych badań determinant i efektywności zarządzania kapitałem obrotowym dostarcza niejednoznacznych rozstrzygnięć, skoncentrowanych głównie w obszarze związków efektów i strategii zarządzania a poziomem płynności finansowej<sup>9</sup>, z implikacjami dla osiągniętej rentowności<sup>10</sup>. Poszukiwany jest także wpływ inwestycji (surogatu rozwoju) na płynność finansową i stosowane strategie<sup>11</sup>. Rozpatrywane są również implikacje poziomu zadłużenia i stosowanej dźwigni finansowej dla wyboru strategii<sup>12</sup>. Ponadto dowodzone jest, że zapotrzebowanie na kapitał obrotowy pozostaje w ścisłym związku z wielkością przedsiębiorstwa<sup>13</sup>.

Badania empiryczne tego obszaru zarządzania prowadzone są także w Polsce (np. J. Jędrzejczak–Gas, G. Zimon, G. Michalski, M. Bolek i R. Pastusiak, J. Koralun–Bereźnicka).

Generalnie, literatura przedmiotu nie dostarcza wystarczających badań empirycznych o uwarunkowaniach i determinantach związanych ze strategiami zarządzania kapitałem obrotowym, zwłaszcza biorąc pod uwagę łączny wpływ jego głównych komponentów. Badania ilościowe koncentrują się na pojedynczych związkach, często dodawany jest aspekt jakościowy, mają one z reguły wycinkowy charakter i małe liczebnie grupy, co utrudnia wyprowadzanie wniosków uogólniających, uniwersalnych.

---

<sup>5</sup> D. Brounen, A. De Jong, K. Koedijk, *Corporate Finance in Europe. Confronting Theory with Practice*, "Financial Management", 2004, nr 33 (4), s. 71–102.

<sup>6</sup> J.R. Graham, C.R. Harvey, *The theory and practice of corporate finance: evidence from the field*, "Journal of Financial Economics", 2001, nr 60 (2–3), s. 187–243.

<sup>7</sup> *Płynność finansowa przedsiębiorstwa – istota, pomiar, zarządzanie*, red. naukowy: K. Kreczmańska–Gigol, Difin, Warszawa 2015, s. 182.

<sup>8</sup> *Podstawy zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. naukowy T. Cicirko, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 118–119.

<sup>9</sup> M. Deloof, *Does Working Capital Management Affect profitability of Belgian Firms*, "Journal of Business & Accounting", 2003, nr 30 (3–4), s. 573–588.

<sup>10</sup> A. Raheman, M. Nasr, *Working Capital Management and Profitability – Case of Pakistani Firms*, "International Review of Business Research Paper", 2007, nr 3 (1), s. 279–300.

<sup>11</sup> T. Oppler, L. Pinkowitz, R. Stulz, R. Williamson, *The determinants and implications of corporate cash holdings*, "Journal of Financial Economics", 1999, nr 52 (1), s. 3–46.

<sup>12</sup> J. Chiou, L. Cheng, H. Wu, *The determinants of working capital management*, "The Journal of American Academy of Business", 2006, nr 10 (1), s. 149–155.

<sup>13</sup> M.D. Hill, G.W. Kelly, M.J. Highfield, *Net operating working capital behavior: a first look*, "Financial Management", 2010, nr 39 (2), s. 783–805.

### 3. Metodologia badań

W badaniach przyjęto, że kapitał obrotowy brutto ( $WC_g$ ) to ogół źródeł finansowania majątku obrotowego (CA). Inaczej, to suma tego majątku obejmująca: zapasy (INV), należności krótkoterminowe (REC) i inwestycje krótkoterminowe (STI). Pomniejszenie tego kapitału o zobowiązania bieżące (STL) wyznacza kapitał obrotowy netto (NWC).

Na potrzeby oceny efektywności zarządzania kapitałem obrotowym netto wykorzystano długość trwania jego cyklu (NWCC) oraz jego komponentów: cykl zapasów (IT), cykl należności (CP) oraz cykl zobowiązań bieżących (PL)<sup>14</sup>.

W badaniu korelacji miar kapitału obrotowego uwzględniono: współczynniki płynności finansowej – bieżącej (CR) i podwyższonej (QR), wskaźnik rentowności przychodów ze sprzedaży (RRS)<sup>15</sup>, przychody ze sprzedaży (S) i koszty działalności operacyjnej (C), a także inwestycje krótkoterminowe (STI)<sup>16</sup>.

Występowanie współzależności analizowano z wykorzystaniem miary korelacji – współczynnik Pearsona (r). W testowaniu statystycznym przyjęto krytyczny poziom istotności  $\alpha = 0,05$ , względem którego porównywana jest wartość prawdopodobieństwa testowego p-value.

Wykorzystywanymi statystykami opisowymi były: wartość średnia, mediana, minimum, maksimum, rozpiętość względna (maksimum–minimum/średnia), odchylenie standardowe, rozkład decylowy i jego dystrybuanta oraz rozstępy międzydecylowe.

Oceny podobieństwa profili dokonano z wykorzystaniem taksonomicznej miary podobieństwa (TMS). Miara ta przyjmuje wartości z przedziału  $\langle 0-1 \rangle$ , a im bliższa jest ona jedności tym podobieństwo jest większe<sup>17</sup>.

Stopień zagęszczenia badano z wykorzystaniem miary zagęszczenia (DM). Opisuje ona pole powierzchni elipsy pokrywającej zbiór obiektów<sup>18</sup>.

Identyfikacji strategii zarządzania i klasyfikacji obiektów dokonano z zastosowaniem kryterium wartości rozkładu decylowego NWCC (decyl pierwszy D1 i dziewiąty D9 – wyraziści liderzy i outsiderzy). Jest to klasyfikacja jednowymiarowa, z miarą syntetyczną NWCC objaśnioną jej komponentami (IT, CP, PL):

- strategia agresywna –  $NWCC < D1$ ,
- strategia konserwatywna –  $NWCC > D9$ ,
- strategia umiarkowana –  $D1 < NWCC < D9$ .

<sup>14</sup> J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw – podstawy teorii*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002, s. 128–130.

<sup>15</sup> M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001, s. 58–62.

<sup>16</sup> Dla wielkości zasobowych – średnia geometryczna wartości miesięcznych.

<sup>17</sup> J. Kaczmarek, *Mezostuktura gospodarki Polski w okresie transformacji. Uwarunkowania, procesy, efektywność*, Difin, Warszawa 2012, s. 103–137.

<sup>18</sup> J. Kaczmarek, *The Mechanisms of Creating Value vs. Financial Security of Going Concern – Sustainable Management*, “Sustainability – Open Access Journal”, 2019, nr 11 (8), s. 2278 (1–24).

Zastosowanie tej klasyfikacji poprzedził test zgodności wyniku dyskryminowania przedsiębiorstw na stosujące taką samą strategię zarządzania kapitałem obrotowym, przy zastosowaniu kryterium NWCC, jak i kryterium CAC i PL (podział na kwadranty, mediana jako punkt odcięcia).

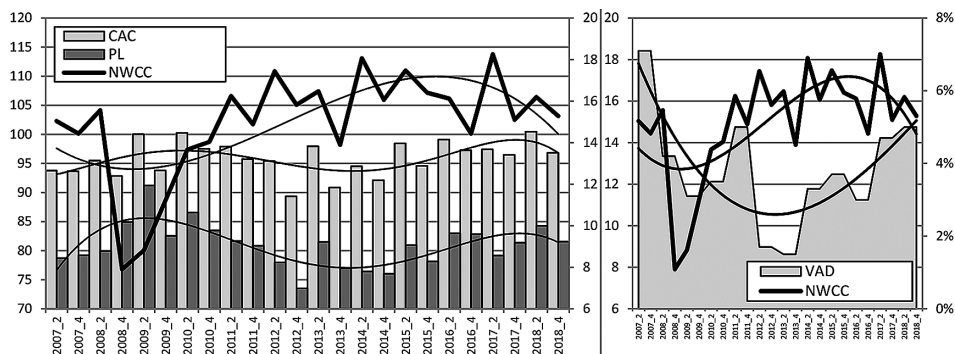
Jako klasy wielkości przedsiębiorstw przyjęto: małe (liczba pracujących od 10 do 49 osób), średnie (od 50 do 249 osób), duże (250 i więcej osób).

## 4. Wyniki badań i ich omówienie

### 4.1. Ogólna charakterystyka i właściwości

Ocena rezultatów zarządzania kapitałem obrotowym netto w badanych przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego przynosi kilka wstępnych ustaleń. Po pierwsze, kierunek zmian cyklu kapitału obrotowego brutto (CAC) był dodatnio, istotnie statystycznie i silnie skorelowany ze zmianami cyklu zobowiązań krótkoterminowych (PL) ( $r = 0,74$ ,  $p\text{-value} = 0,000\dots$ ). Po drugie – pomimo tej zgodności – zmiany te różniły się co do ich intensywności. Właściwość ta miała wyraźnie miejsce do końca 2012 roku, a jej efektem była silnie przeciwstawna zmiana NWCC względem CAC i PL. Kolejne okresy przynosiły zmiany NWCC o mniejszej amplitudzie, ale nadal przeciwstawne wobec CAC i PL.

Do 2011 roku zmianom wartości dodanej (VAD) (stan koniunktury sektora instytucjonalnego przedsiębiorstw) odpowiadały współzależne zmiany NWCC. Jego skrócenie zostało uzyskane przez wydłużenie cyklu zobowiązań, wyższe aniżeli cyklu należności, przy umiarkowanym wzroście cyklu zapasów. Spowolnienie gospodarcze (2012–2013) nie przyniosło już takiego efektu jak poprzednie (2008–2009), a zmiany NWCC i VAD przybrały słabą zależność odwrotnie proporcjonalną (rys. 1).



Rysunek 1: Cykl majątku obrotowego (CAC) i zobowiązań krótkoterminowych (PL) (panel lewy) oraz tempo zmian wartości dodanej (VAD) (panel prawy) a długość cyklu kapitału obrotowego netto (NWCC) przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego w latach 2007–2018

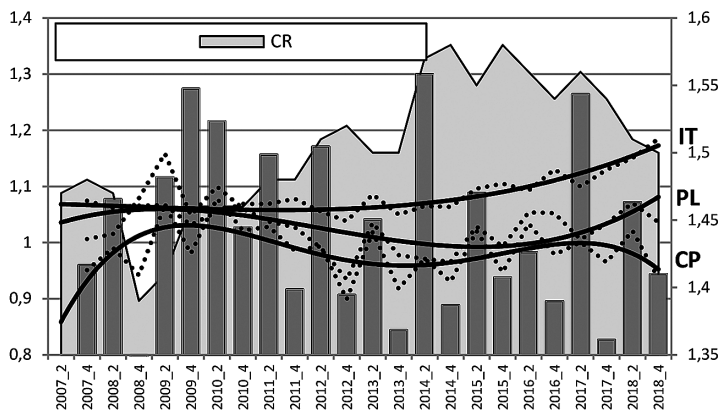
Źródło: opracowanie własne na podstawie baz danych o dostępie niepublicznym, GUS Warszawa Departament Przedsiębiorstw, Pont Info Warszawa System Gospodarka SŚDP, 2019.



## 4.2. Podstawowe zależności

W badanych przedsiębiorstwach zmiany kapitału obrotowego netto (dNWC) nie są skorelowane ani ze sprzedażą (S) ani z kosztami (C). Natomiast cykl kapitału obrotowego netto NWCC jest z nimi dodatnio, istotnie statystycznie i umiarkowanie silnie skorelowany (w obu przypadkach  $r = 0,57$ ,  $p\text{-value} = 0,004$ ). Jego komponent w postaci IT jest skorelowany z kosztami ( $r = 0,76$ ,  $p\text{-value} = 0,000\dots$ ), natomiast dla par „CP – S” oraz „PL – C” korelacja nie wystąpiła.

W badanych przedsiębiorstwach występuje bardzo silna korelacja NWCC i płynności bieżącej CR ( $r = 0,80$ ,  $p\text{-value} = 0,000\dots$ ). Dla pary „NWCC – QR” ta współzależność jest niższa, ale nadal silna ( $r = 0,68$ ,  $p\text{-value} = 0,000\dots$ ). Jak wykazało badanie, komponenty NWCC w postaci IT oraz CP nie są skorelowane z CR. Natomiast dla pary „PL – CR” ujawniła się odwrotnie proporcjonalna zależność o umiarkowanej sile ( $r = -0,59$ ,  $p\text{-value} = 0,002$ ) (rys. 2).



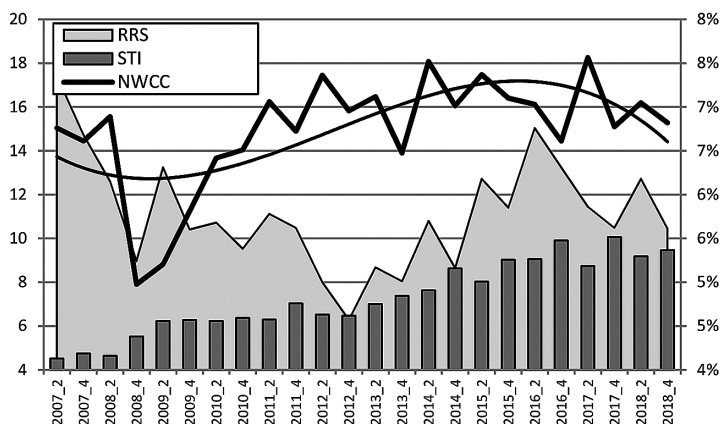
Rysunek 2: Cykl zapasów (IT), należności (CP), zobowiązań krótkoterminowych (PL) i kapitału obrotowego netto (NWCC) oraz płynność bieżąca (CR) przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego w latach 2007–2018

Uwagi: CR – oś prawa, IT, CP, PL, NWCC – tempo zmian ( $t_0=1$ ).

Źródło: jak do rysunku 1.

NWCC jest cyklem kasowym i wyznacza czas przemiany form zaangażowanego kapitału w gotówkę. W badanych przedsiębiorstwach nie wystąpiła statystycznie istotna zależność NWCC oraz inwestycji krótkoterminowych (STI). Zachowana jednak została w  $\frac{3}{4}$  badanych okresów zasada, iż zmiana NWCC z okresu na okres powoduje odwrotną co do kierunku zmianę STI, co wyraźnie miało miejsce po 2011 roku.

Zwracając się ku ocenie zależności między NWCC a rentownością przychodów ze sprzedaży (RRS), badane przedsiębiorstwa takiej nie wykazały (rys. 3).



Rysunek 3: Cykl kapitału obrotowego netto (NWCC) oraz inwestycje krótkoterminowe (STI) i rentowność przychodów ze sprzedaży (RRS) przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego w latach 2007–2018

Uwagi: RRS – oś prawa. STI – wielkości standaryzowane.

Źródło: jak do rysunku 1.

### 4.3. Profile przedsiębiorstw

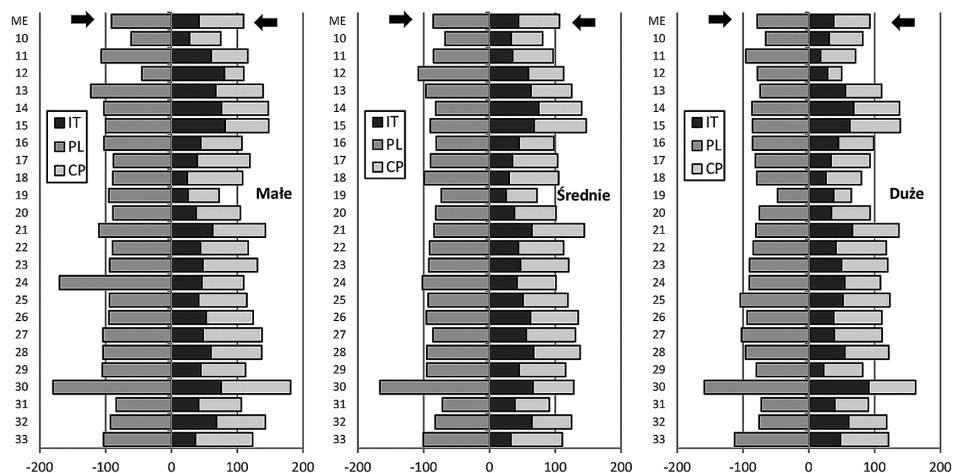
Profilowanie dokonane zostało w dwóch krokach – według przynależności do rodzaju działalności (24 działów PKD) oraz w podziale na klasy wielkości.

Wstępnie ujmując, przedsiębiorstwa różnią się znacznie w ujęciu działów PKD, co do wielkości komponentów IT, CP, PL. W najmniejszym stopniu dotyczy to CP, dla którego także zróżnicowanie (odchylenie standardowe) jest najniższe, natomiast największe dotyczy PL.

Przekładając powyższe na obraz profili (kompresja do wymiaru jednookresowego z reprezentantem w postaci średniej) wykazać można, że różnice między działami PKD po stronie CAC, są przede wszystkim spowodowane przez IT, aniżeli CP. Ponieważ różnice po stronie PL są mniejsze jak po stronie CAC, działy PKD różnią się pod względem NWCC z powodu tego pierwszego czynnika.

Profile klas wielkości różnią się, ale nie w sposób wyraźny. Generalnie, przedsiębiorstwa duże charakteryzują się najniższymi wartościami NWCC oraz wszystkich jego komponentów. Drugie w kolejności są przedsiębiorstwa średnie, a ostatnie małe. Stopień zróżnicowania (odchylenie standardowe) ustala kolejność: przedsiębiorstwa małe (największe zróżnicowanie), średnie oraz duże (najmniejsze zróżnicowanie).

Miara podobieństwa (TMS) wskazuje najniższy stopień podobieństwa dla pary „małe–duże” przedsiębiorstwa (0,916). Natomiast para „małe–średnie” (0,940) wykazała nieco większe podobieństwo aniżeli para „średnie–duże” (0,932) (rys. 4).



Rysunek 4: Profile przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego w ujęciu cyklu zapasów (IT), należności (CP) i zobowiązań krótkoterminowych (STL) według klas wielkości i działań PKD

Uwagi: strzałki wskazują wartość średnią (ME).

Źródło: jak do rysunku 1.

#### 4.4. Identyfikacja strategii zarządzania

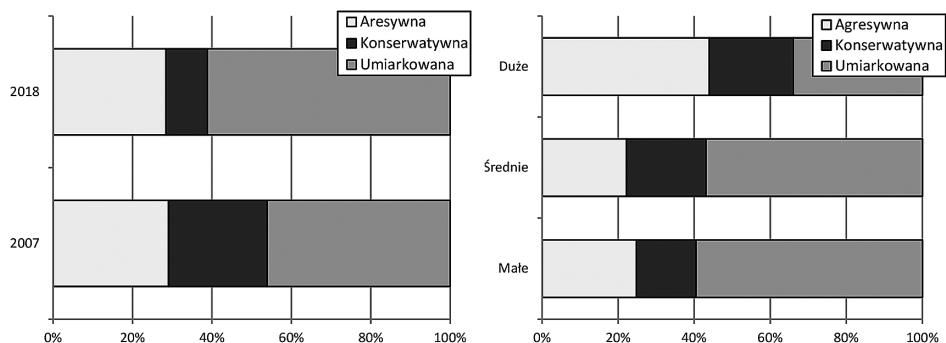
Porządkowania przedsiębiorstw dokonano z wykorzystaniem zmiennych CAC i PL. W zbiorze wyznaczonym przez poniżej przeciętne wartości CAC a powyżej przeciętne PL znalazło się 11,4% przedsiębiorstw, co sugeruje stosowanie strategii agresywnej – dominują jednak te zaliczane sytuacji pośredniej (70,6%) (odwołanie do strategii umiarkowanej). Zmiany w latach 2007–2018 to wzrost rozproszenia obiektów (DM +51,1%) – wzrastały zatem różnice między przedsiębiorstwami, bardziej pod względem CAC (+7,1%), niż PL (+2,4%).

Ponieważ łączenie dwóch zmiennych (IT i CP) w jedno kryterium klasyfikacyjne (CAC) budzi wątpliwości, dlatego w klasyfikacji przedsiębiorstw wykorzystano miarę syntetyczną – NWCC. Możliwe to było ze względu na spełniony warunek takiego samego rezultatu dyskryminowania przedsiębiorstw według kryterium NWCC, jak i według jego składowych w postaci CAC (IT i CP) oraz PL (mediana jako punkt odcięcia).

W rezultacie wyróżniono podzbiór przedsiębiorstw stosujących strategię agresywną (NWCC < D1, tj. 19,9%), strategię konserwatywną (NWCC > D9, tj. 16,7%) oraz jako dominujący podzbiór – strategię umiarkowaną (D1 < NWCC < D9, tj. 63,4%)

W latach 2007–2018 w niewielkim stopniu zmniejszył się udział przedsiębiorstw stosujących strategię agresywną. Przedsiębiorstwa odeszły także częściowo od stosowania strategii konserwatywnej. Wzrósł tym samym odsetek przedsiębiorstw stosujących strategię umiarkowaną.

Analiza według klas wielkości uwidacznia podobieństwo przedsiębiorstw małych i średnich pod względem stosowanej strategii – dominuje umiarkowana (59,5% i 56,9%). Przedsiębiorstwa małe względem średnich tylko w nieco mniejszym stopniu stosują strategię konserwatywną na rzecz agresywnej. Natomiast przedsiębiorstwa duże są w większości reprezentantami stosowania strategii agresywnej (44,1%) (rys. 5).



Rysunek 5: Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto (NWCC) Profile przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego w 2007 i 2018 roku (panel lewy) oraz według klas wielkości (panel prawy)

Źródło: jak do rysunku 1.

Badanie współzależności wykazało, że w 82,7% przedsiębiorstw wystąpiła zgodność stosowania strategii agresywnej z poniżej przeciętnym poziomem płynności bieżącej CR i odwrotnie. Zgodność strategii agresywnej z poniżej przeciętnym poziomem NWC (i odwrotnie) wystąpiła w 47,7% badanych przedsiębiorstw. Natomiast zgodność strategii agresywnej z powyżej przeciętnym poziomem RRS (i odwrotnie) wystąpiła tylko w 31,0% przedsiębiorstw.

## 5. Zakończenie

Podsumowując wyniki realizacji pierwszego celu – określenie cech i występujących zależności – wskazać można po pierwsze, że występuje wysoka zgodność charakterystyk cyklu majątku obrotowego i zobowiązań krótkoterminowych, przy czym zmiany te miały różną intensywność. Oznacza to przewagę w stosowaniu tego samego rodzaju strategii (agresywna/konserwatywna) zarówno względem majątku obrotowego, jak i krótkoterminowych zobowiązań. Po drugie, wzrasta udział przedsiębiorstw charakteryzujących się wysokimi wartościami cyklu kapitału obrotowego netto (NWCC) (decyl 8 i 9), co wskazuje na ogólne osłabienie stosowania strategii agresywnych.

W stosunku do celu drugiego – analiza porównawcza profili – przedsiębiorstwa grupowane w działy PKD uwidaczniają znaczne różnice pod względem

NWCC. Głównym czynnikiem są różnice po stronie cyklu majątku obrotowego (w tym głównie cyklu zapasów). Największe różnice profili występują między przedsiębiorstwami mały i dużymi. Te ostatnie charakteryzują najniższe wartości NWCC i jego komponentów (także ich zmienności), co wskazuje na stosowanie przez nie raczej strategii agresywnych i to w sposób trwały.

W ramach realizacji celu trzeciego – identyfikacja strategii zarządzania kapitałem obrotowym – wykazano, że dominującą strategią zarządzania kapitałem obrotowym jest strategia umiarkowana. Jest ona przeważającą w przedsiębiorstwach małych i średnich, natomiast duże w większości stosują strategię agresywną.

Jako kierunek dalszych badań otwiera się szerokie pole eksploracji w zakresie identyfikacji i oceny strategii zarządzania kapitałem obrotowym w pozostałych rodzajach działalności i równocześnie klas wielkości. Utworzy to całościowy obraz stosowania przez podmioty całego sektora instytucjonalnego przedsiębiorstw strategii zarządzania kapitałem obrotowym i pozwoli także na formułowanie zaleceń w zakresie doskonalenia i kierunku rozwoju stosowanych w tym względzie rozwiązań.

## Literatura

1. Brigham E.F., Gapenski, L.C., *Financial Management: Theory and Practice*, Dryden Press, Fort Worth 2007.
2. Brounen D., De Jong A., Koedijk K., *Corporate Finance in Europe. Confronting Theory with Practice*, "Financial Management", 2004, nr 33 (4).
3. Chiou J., Cheng L., Wu H., *The determinants of working capital management*, "The Journal of American Academy of Business", 2006, nr 10 (1).
4. Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw – podstawy teorii*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.
5. Deloof M., *Does Working Capital Management Affect profitability of Belgian Firms*, "Journal of Business & Accounting", 2003, nr 30 (3–4).
6. Filbeck G., Krueger T., *An analysis of working capital management results across industries*, "Mid-American Journal of Business", 2005, nr 20 (2).
7. Gołębiowski G., Tłaczała A., *Analiza finansowa w teorii i w praktyce*, Difin, Warszawa 2009.
8. Graham J.R., Harvey C.R., *The theory and practice of corporate finance: evidence from the field*, "Journal of Financial Economics", 2001, nr 60 (2–3).
9. Hill M.D., Kelly G.W., Highfield M.J., *Net operating working capital behavior: a first look*, "Financial Management", 2010, nr 39 (2).
10. Kaczmarek J., *Mezostруктура gospodarki Polski w okresie transformacji. Uwarunkowania, procesy, efektywność*, Difin, Warszawa 2012.
11. Kaczmarek J., *The Mechanisms of Creating Value vs. Financial Security of Going Concern – Sustainable Management*, "Sustainability – Open Access Journal", 2019, nr 11 (8).
12. Oppler T., Pinkowitz L., Stulz R., Williamson R., *The determinants and implications of corporate cash holdings*, "Journal of Financial Economics", 1999, nr 52 (1).

13. *Płynność finansowa przedsiębiorstwa – istota, pomiar, zarządzanie*, red. naukowy: K. Kreczmańska-Gigoł, Difin, Warszawa 2015.
14. *Podstawy zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa*, red. naukowy: T. Cirkko, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2010.
15. Raheman A., Nasr M., *Working Capital Management and Profitability – Case of Pakistani Firms*, “International Review of Business Research Paper”, 2007, nr 3 (1).
16. Richards V.D., Laughlin E.J., *A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis*, “Financial Management”, 1980, nr 9 (1).
17. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001.
48. Wędzki D., *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa – przepływy pieniężne a wartość dla właścicieli*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

## EFFICIENCY AND STRATEGIES OF THE WORKING CAPITAL MANAGEMENT IN MANUFACTURING ENTERPRISES

### SUMMARY

The subject of the research in this chapter is identification of applied strategies and assessment of effectiveness of working capital management in manufacturing enterprises in Poland (almost 14 thousand entities) with breakdown into size classes.

The aim of the research is a comparative assessment in the years 2007–2018, and it includes: identification of characteristics and existing relationships, comparative analysis of profiles and identification of working capital management strategy.

The research used measures characterizing the effects and strategies of working capital management, including the size and duration of the cycle of working capital and its components, as well as measures of correlations, similarity, density, systematization and classification.



**Rafał Bielawski**

Institut Zarządzania  
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania  
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

# BEZPIECZEŃSTWO FINANSOWE GMINY – WYBRANE WYZNACZNIKI

## STRESZCZENIE

Opracowanie odnosi się do zagadnienia bezpieczeństwa gminy w relacji do aspektów finansowych. Stabilność stricte ekonomiczna ma charakter wielowymiarowy. Opracowanie traktuje zagadnienie stabilności finansowej w sposób selektywny. Istotne znaczenie w kreacji bezpieczeństwa gminy ma controlling, który integruje w sobie polifoniczność płaszczyzn utrzymania stabilności funkcjonowania systemu gminy. Controlling w instytucjach publicznych charakteryzuje się jednak innym kolorytem niż w przypadku instytucji komercyjnych.

## 1. Wprowadzenie

Szczególną cechą wszelkiego typu kreacji antropogenicznych o charakterze gospodarczym jest noszenie znamion bytu o desygnatach sytemu. Z punktu widzenia nauki zwanej teorią systemów i symbiotycznie z nią związaną cybernetyką istnieje kardynalna potrzeba koordynacji, regulacji i sterowani wszystkimi jej elementami<sup>1</sup>. Gmina, jako najbardziej transparentny podmiot z obszaru sektora publicznego jest (systemem) organizacją, w której *a natura rei* zachodzą wszystkie procesy i relacje typowe dla modelowej konstrukcji systemowej.

---

<sup>1</sup> System z etymologicznego punktu widzenia jest słowem starogreckim (σύστημα – *systema*) oznacza rzecz złożoną. Pojęcie systemu występuje w wielu refleksjach naukowych (od nauk ścisłych jak matematyka, fizyka do nauk o charakterze społecznym jak socjologia czy ekonomia. W epoce nowożytnej, jako pierwszy spójną koncepcję teorii systemów sformułował austriacki biolog i filozof L. von Bertalanffy (1901–1972). Koncepcję systemu i zasady, jakie nimi rządzą przedstawił w pracy *Ogólna teoria systemów* (tyt. ang. *General System Theory. Foundations, Development, Applications*) wydanej w 1968 r.



Z perspektywy egzystencjalnej (*istnienia*) najstarszym filogenetycznie znamionem jest wymiar bezpieczeństwa<sup>2</sup>, który w swojej złożonej emergencyjnej naturze ewokuje bezpośrednio do podmiotu, jakim organizacja. Istotą bezpieczeństwa w tak złożonym organizmie jak organizacja *sensu largo* jest wielowymiarowość i swoista polifonia czynników determinujących ten obszar ludzkiej egzystencji. Artykuł odnosi się do problematyki bezpieczeństwa w wymiarze gminy, jako najbardziej reprezentatywnej jednostki z obszaru tak zwanego sektora publicznego. Zakres opracowania ze względu na ograniczenia formalne zawężony został do aspektów finansowych, które ze względu na swoją merytoryczną elastyczność w dużej mierze opisują też inne obszary funkcjonowania JST<sup>3</sup>. Użyty w tytule termin wyznacznik jest określeniem o proveniencji matematycznej (algebry) i oznacza pewnego rodzaju wyróżnik, który określa zasady istnienia oraz liczby rozwiązań układu algebraicznego w odniesieniu do równań liniowych<sup>4</sup>. W odniesieniu do rozważań podjętych w opracowaniu pojęcie wyznacznika stoi w relacji do czynników, które warunkują istnienie bytu, którym jest bezpieczeństwo gminy. W tym wypadku finansowe.

## 2. Konstrukcja metodologiczna

Opracowanie o charakterze przeglądowym odnosi się do zagadnienia wielowymiarowości aspektów bezpieczeństwa gminy. JST jest podmiotem funkcjonującym w szeroko rozumianym systemie gospodarczym, którego zasadniczą cechą jest dualizm towarowo-pieniężny. Esencją bipolarności współczesnego świata gospodarczego jest relacja polegająca na tym, iż każdy wymiar funkcjonowania ma swoje odniesienie w płaszczyźnie finansowej (pieniężnej). Tak też jest w przypadku podmiotu gospodarczego, jakim jest gmina. W opracowaniu ograniczono się do selektywnej analizy wybranych elementów konstruktów finansowego JST. Należy jednak wyeksponować fakt, iż w odniesieniu do gminy występuje koniunkcja wielorakich płaszczyzn myślowych i konstruktów modelowych, co świadczy o złożoności analizowanej problematyki. Dla celów eksploracji zagadnienia w artykule zdefiniowano pole semantyczne w odniesieniu do pojęcia bezpieczeństwa gminy w relacji do zagadnienia szeroko ujętych finansów i zarządzania. Swoista koniunkcja analizowanej materii ma swoją kanalizację w koncepcji controllingu, jako metodzie synkretycznej i synergicznej w obszarze zarządzania podmiotami

<sup>2</sup> A. Maslow, *Motywacja a osobowość*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 76–80.

<sup>3</sup> W tekście zamiennie stosowane są terminy gmina i JST (jednostka samorządu terytorialnego). Pojęcia te nie są tożsame. JST ma szerszy wymiar, jednak gmina w kontekście semantyczno-merytorycznym jest najbardziej reprezentatywnym podmiotem z obszaru tak zwanych jednostek samorządu terytorialnego.

<sup>4</sup> <https://sjp.pl/wyznacznik>, [20.07.2019].

gospodarczymi. Tezą opracowania jest stwierdzenie, iż gmina jak każdy inny system funkcjonujący w gospodarce w kontekście bezpieczeństwa bazuje głównie na wymiarze finansowym. Celem artykułu jest próba weryfikacji tak sformułowanej tezy. Bibliografia, którą wykorzystano do przygotowania tekstu pochodzi z obszarów związanych z aspektami prawnymi JST, jak także szeroko rozumianego zarządzania finansami. Asumptem do powstania opracowania są zainteresowania autora związane z obszarem omawianej tematyki.

### 3. Gmina elementem sektora publicznego

Sektor publiczny i gmina to pojęcia nierozzerwalnie związane z finansami publicznymi. Finanse publiczne można zdefiniować, jako określone rezerwuary zasobów pieniężnych państwa oraz zarządzanie nimi, co związane jest z operacjami finansowymi oraz aspektami normatywnymi, na których opiera się ich obrót.<sup>5</sup> Sektor publiczny natomiast to konglomerat podmiotów gospodarczych, których cechą główną jest bycie własnością państwową lub samorządową<sup>6</sup>. Z perspektywy omawianej problematyki jednym z głównym elementów sektora publicznego są gminy. Jest wiele definicji tego podmiotu. Parafrazując ustawę z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym można skonstatować, iż gmina to wspólnota mieszkańców żyjących na określonym terytorium<sup>7</sup>. W zakresie funkcjonowania gmin ramy normatywne w szerokim aspekcie aksjologiczno – finansowym regulują stosowne akta prawne, które charakteryzują się dość wysokim poziomem dyspersji, co ma dość istotne znaczenie w formatowaniu aspektu czynnościowego omawianej materii. W zakresie *lex generalis* ogólne aspekty reguluje rozdział X Konstytucja RP. Na płaszczyźnie *lex specialis* do podstawowych regulacji normatywnych należą wspomniana już ustawa o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 tekst ujednolicony oraz ustawa o finansach publicznych z 2009 r. Istotnym jest, iż w całej koncepcji samorządu gminnego w polskich aktach normatywnych występuje dominacja aspektu ludzkiego nad wymiarem materialnym konstruktów gminy.

Innymi elementami sektora publicznego są organizacje z obszaru własności państwa bądź też samorządu, których finansowanie oparte jest w głównej mierze na środkach publicznych. W ramach sektora publicznego funkcjonują również

---

<sup>5</sup> P.M. Gaudemet, J. Molnier, *Finanse publiczne*, Wyd. PWE, Warszawa 2000, s. 23–26. Por. *Finanse publiczne z elementami prawa podatkowego*, red. naukowy: W. Grześkiewicz, Wyd. Difin, Warszawa 2014 s. 19. Por. T. Zawadzak, *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Wyd. Difin S.A., Warszawa 2017, s. 12. Warto podkreślić, iż fakt, iż pojęcie sektora publicznego nie jest jasno sformułowane w literaturze przedmiotu. Na płaszczyźnie bibliograficznej występują terminy definiujące sektor publiczny z perspektywy prawnej, ekonomicznej czy też politycznej.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> *Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym*, (Dz. U. z 2001 roku, nr 142, poz. 1591, z późn. zm., art. 1).

przedsiębiorstwa państwowe, których działalność oparta jest na samofinansowaniu natomiast konstrukcja zarządcza oparta jest o wytyczne ich podmiotów założycielskich gmin czy też rządu. Do instytucji sektora publicznego możemy także zaliczyć *implicite* organizacje funkcjonujące w ramach sektora prywatnego natomiast wykorzystujące środki finansowe pochodzące z danin publicznych<sup>8</sup>.

#### 4. Bezpieczeństwo, zarządzanie a specyfika płaszczyzny finansowej gminy

Bezpieczeństwo jest terminem z perspektywy semantycznej dość wielowątkowym. Można pokusić się o pryncypialną konstatację, iż natura człowieka i wszystkie jego kreacje immanentnie nacechowane są desygnatami bezpieczeństwa. Możemy wyróżnić tak zwane bezpieczeństwo indywidualne i strukturalne<sup>9</sup>. Celem głównym opracowania nie jest deliberowanie o koncepcjach esencji i głębi pojęcia bezpieczeństwa. Jest to, bowiem zagadnienie z natury rzeczy nacechowane interdyscyplinarnością, co implikuje jego szeroki aspekt poznawczy<sup>10</sup>. Na potrzeby problematyki podjętej w artykule warto sięgnąć do ujęcia psychologicznego i socjologicznego fenomenu bezpieczeństwa. Można skonstatować, iż bezpieczeństwo nosi cechy subiektywno-obiektywne. Jest to pojęcie obiektywne oznaczające swoisty stan braku zagrożenia, lecz odczuwane w sposób subiektywny przez określony podmiot jednostkę bądź też grupę odnosząc się do wymiaru socjalnego zagadnienia<sup>11</sup>.

Gmina, jako wspólnota mieszkańców żyjących na określonym terytorium geograficznym jest bytem, który inkorporuje elementy zarówno indywidualne jak i strukturalne związane z bezpieczeństwem.

Zagadnienie związane z bezpieczeństwem finansowym gminy jest nierozdzielnie związane z problematyką zarządzania<sup>12</sup>. B. Filipiak w pracy *Finanse samorządowe...* podkreśla kwestię tak zwanego nowego podejścia do zarządzania sektorem publicznym *in genere*, co związane jest z nowelizacją ustawy o finansach publicznych. Według B. Filipiak uwypuklony został w tej materii aspekt efek-

<sup>8</sup> T. Zawadzak, *Zarządzanie w organizacjach*, op. cit., s. 12.

<sup>9</sup> W. Pokruszyński, *Filozofia bezpieczeństwa*, Wyd. WSGE, Józefów 2013, s. 121.

<sup>10</sup> R. Klamut, *Bezpieczeństwo, jako pojęcie psychologiczne*, „Ekonomia i Nauki Humanistyczne” z. 19, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, 2012, Nr 286, s. 41.

<sup>11</sup> L. Korzeniowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem. Rynek, ryzyko, zagrożenie, ochrona*. [W:] *Zarządzanie bezpieczeństwem*, red. naukowy: P. Tyrała, PSB, Kraków 2000, s. 437.

<sup>12</sup> W przypadku podmiotu, jakim jest gmina zarządzanie w swojej konstrukcji aksjologicznej niczym nie różni się od rozumienia tego pojęcia w odniesieniu do podmiotów komercyjnych. Klasykne fayolowskie elementy procesu zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola) zachowują swoją aktualność. Nacechowane są jednak specyfiką, jaka związana jest z instytucjami publicznymi.

tywności i skuteczności<sup>13</sup>. Zagadnienie to ewokuje dyrektywnie do implementacji systemu ewaluacyjnego opartego o zespół miar ekonomiczno-finansowych. Generalizując dotyczy to gospodarki budżetowej rozumianej zarówno *sensu largo* jak i *sensu stricto*.

Opracowanie jest pewną próbą skonstruowania obrazu gminy, jako podmiotu, którego bezpieczeństwo jest zależne między innymi od czynników finansowych oraz różnorodnych pochodnych tych czynników. Jest sprawą niezwykle trudną i skomplikowaną, aby dokonać pełnej syntezy czy też koniunkcji nie tylko w wymiarze zależności liniowych, ale płaszczyzn semantycznych tego zagadnienia. Istotnym wydaje się wyeksponowanie różnic pomiędzy gminą a przedsiębiorstwem, czyli organizacją *ex definitione* nastawioną na generowanie zysków.

Uogólniając materię aspektów finansowych przedsiębiorstw komercyjnych i JST trzeba stwierdzić, iż podstawowym kryterium i różnicą wynikającą z istoty samorządu terytorialnego jest jego większa transparentność, czyli przejrzystość.

Takie ujęcie zagadnienia implikuje podstawową cechę w aspekcie dyferencji pomiędzy gminą a jednostką komercyjną polegającą na odmienności w zakresie sposobów finansowania. Gmina *a natura rei* funkcjonująca w sektorze publicznym gromadzi swoje środki finansowe z danin publicznych takich jak podatki czy opłaty<sup>14</sup>. Kolejna różnica odnosi się do odmienności w zakresie traktowania samej istoty gospodarki finansowej, co implikuje jednocześnie sposób postrzegania płynności finansowej. W przypadku JST stosuje się, *in genere* koncepcję kasową. Przedsiębiorstwa komercyjne natomiast z reguły stosują zasadę memoriałową<sup>15</sup>.

Występują także istotne różnice w odniesieniu do sposobu zasilania JST i podmiotów komercyjnych w kapitał. Co do zasady w obydwu przypadkach występują tzw. źródła zewnętrzne (obce) i wewnętrzne (własne). Odmienne są jednak uregulowania prawne formatujące sposób pozyskiwania środków finansowych w tych organizacjach. Można stwierdzić, iż w przypadku JST w przeciwieństwie do podmiotów ze sfery komercyjnej wachlarz instrumentów zasilania w kapitał jest znacznie węższy i obwarowany dość istotnymi ograniczeniami ze sfery prawnej<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> B. Filipiak, *Finanse Samorządowe nowe wyzwania bieżące i perspektywiczne*, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 25–26. Terminy skuteczność i efektywność należą w obszarze nauk ekonomicznych i zarządzania do spornych semantycznie. Efektywność możemy zdefiniować w kontekście efektów danych działań, jako relację pomiędzy efektami a nakładami. Implikując, jeśli jakieś działanie jest efektywne, wtedy rezultaty pod względem wartości przewyższają nakłady danych czynności. Efektywność jest rozpatrywana także przez pryzmat terminu skuteczności. Skuteczność to zdolność do wyznaczania i realizowania odpowiednich celów. Źródło: D. R. Gilbert J.A.F Stoner, E.R Freeman, *Kierowanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 24.

<sup>14</sup> D.A. Hałaburda, *Analiza płynności finansowej jednostek samorządu terytorialnego*, [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ\\_2009\\_n77\\_s151.pdf](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2009_n77_s151.pdf), s. 151–153, [02.02.2019].

<sup>15</sup> Ibidem, s. 151–156.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 154–156.

Kardynalne znaczenie ma zagadnienie celu, dla którego istnieją JST. Ich głównym zadaniem jest zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej, co oznacza, że co do zasady są to instytucje o charakterze *non profit*. W przypadku przedsiębiorstw komercyjnych głównym zadaniem jest powiększanie wartości ekonomicznej, czego wyrazem w wymiarze finansowym jest zysk.

Istotną materią jest zagadnienie obciążeń podatkowych. JST nie płacą podatków bezpośrednich, obciążone są podatkami pośrednimi, czego najbardziej wyrazistym przykładem jest podatek VAT. Jednostki komercyjne natomiast zobowiązane są do uiszczania pełnego wachlarza obciążeń fiskalnych (podatków bezpośrednich i pośrednich)<sup>17</sup>.

Także w zakresie bezpieczeństwa finansowego, które wyraża się w podejściu i analizie zagadnienia zadłużenia występują dość kardynalne różnice w odniesieniu do JST i przedsiębiorstw o znamionach komercyjnych.

Przedsiębiorstwo dość swobodnie może kształtować swoją strukturę i wolumen długu, co mierzone jest *in genere* stopniem płynności, (płynność i tak zwana zdolnością kredytowa, co w nomenklaturze finansowej zwane jest wypłacalnością tzw. płynnością długoterminową).

W przypadku JST sprawa jest bardziej skomplikowana, co związane jest z określoną przez ustawodawcę procedurą naprawczą<sup>18</sup>. (Nadzór nad aspektami finansowymi w relacji do JST pełni RIO – Regionalna Izba Rozrachunkowa – organ rządowy).

Płynność finansowa jest pojęciem, które z perspektywy współczesnych finansów przedsiębiorstwa zostało przeanalizowane metaforyzując we wszystkich wymiarach czasoprzestrzennych. W relacji do gminy, jako najbardziej transparentnego podmiotu funkcjonującego w obszarze sektora publicznego zagadnienie płynności finansowej jest w dość dużej mierze skorelowane z wypłacalnością. Motyw płynnościowy zapożyczając pojęcie od JM Kenesa jest istotowo związany z bezpieczeństwem. Psychologizując zagadnienie, świadomość zdolności do wypłacalności daje swoistego rodzaju możliwość niwelacji dysonansu poznawczego na niwie podstawowych potrzeb człowieka w konotacji z bytami przez niego wykreowanymi. Problematyka płynności finansowej JST, *ex definitione* jest tożsama z zagadnieniem płynności w jednostce komercyjnej. Jednak w aspektach szczegółowych występują pewne dyferencje.

Płynność finansowa w JST nierozłącznie związana jest z aspektem zarządczym, czyli podejmowaniem decyzji w tym obszarze. Płynność *a natura rei* jest nierozzerwalnie związana z dynamiką tego procesu. Specyfika finansów publicz-

---

<sup>17</sup> Ibidem, s. 151–156.

<sup>18</sup> Procedurę naprawczą JST określa art. 240a Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 o finansach publicznych.

nych powoduje jednak, iż zagadnienie płynności jest nacechowane pewnymi elementami odrębności.

Działania w zakresie utrzymania płynności w JST w wymiarze operacyjnym, taktycznym i strategicznym charakteryzują się swoją specyfiką. Parafrazując K. Surówkę specyfika ta wynika w kardynalnej mierze z tego, iż sektor publiczny nie jest nastawiony na produkcję w sensie komercyjnym zaś środki, które posiada pochodzą z danin publicznych z sektora komercyjnego. Podatki, które płacą JST można traktować, jako formę wewnętrznej redystrybucji środków pochodzących z sektora prywatnego<sup>19</sup>. Konstatacja ta jest pewnego rodzaju kwintesencją dyferencji w odniesieniu do płynności finansowej w gminach a jednostkach komercyjnych. Nie można natomiast podważać faktu, iż płynność finansowa w przypadku JST podobnie jak w podmiotach komercyjnych jest pewnego rodzaju wizytówką uwiarygadniającą JST, jako podmiot *quasi* gospodarczy<sup>20</sup>. Trzeba również nadmienić, iż płynność finansowa JST w swoim bezpośrednim wymiarze jest nierozdzielnie związana z zadłużeniem, którego wzrost lub spadek nie muszą, ale z natury rzeczy powodują dość istotne perturbacje w obszarze płynnościowym gminy.

## 5. Controlling w gminie

Istotnym elementem mogącym wpływać na bezpieczeństwo JST jest controlling, który z punktu widzenia historycznego narodził się w obszarze sektora publicznego<sup>21</sup>. W obecnym czasie widać dość istotne zainteresowanie koncepcją controllingu w obszarze instytucji publicznych. W wielu wypadkach dochodzi do pewnego rodzaju inkongruencji, bowiem metody wypracowane na gruncie przedsiębiorstw komercyjnych nijak pasują do gmin.

W odniesieniu do koncepcji controllingu trzeba nadmienić, iż występuje na tym obszarze wiele nieporozumień związanych z właściwym rozumieniem idei controllingu<sup>22</sup>. Controlling z natury rzeczy jest pewnym specyficznym rodzajem myślenia o rzeczywistości i nie można wykreować jednej ścisłej definicji

<sup>19</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=z0F3NCDZKu0>, [02.03.2019].

<sup>20</sup> B.Z. Filipiak, *Płynność finansowa jednostek samorządu terytorialnego wobec znaczącego obciążenia długiem publicznym- wyniki badań empirycznych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2014, nr 65, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 802, s. 63.

<sup>21</sup> Szerzej na temat esencji koncepcji controllingu w artykule J. Nesteraka, *Controlling – zarys idei*, „Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2002, nr 560.

<sup>22</sup> Ze względu na powstałą modę na controlling od początku lat 90 tych ubiegłego wieku w Polsce narosło wiele mitów na niwie rozumienia i znaczenia controllingu. Występuje na tym obszarze polisemia znaczeniowa. Z punktu widzenia częstości używania terminu controlling w amerykańskim obszarze anglojęzycznym częściej używanym słowem w sferze sektora publicznego jest *comptrolling* zaś na niwie komercyjnej *controlling*. Jest to związane z aspektami historycznymi. Szerzej na ten temat w M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 2–10.

tej koncepcji zarządzania. Swoistym błędem poznawczym jest używanie w relacji do controllingu określenia metoda czy też w ujęciu węższym techniki zarządzania. Ze względu na cybernetyczną a właściwie metacybernetyczną proveniencję controllingu uprawniona jest konstatacja, iż controlling to taki sposób myślenia o rzeczywistości funkcjonowania przedsiębiorstwa, który *a priori* zakłada, iż stany obecne (tu i teraz) zależą nie tylko od stanów przeszłych (sprzężenie zwrotne – *feed back*), ale przede wszystkim od stanów związanych z przyszłością, co w nomenklaturze cybernetycznej nazywane jest sprzężeniem wyprzedzającym (*feed forward*)<sup>23</sup>.

Pewnego rodzaju rekapitulacją może być stwierdzenie P. Preisslera, iż „Każdy ma swoje własne wyobrażenia na temat tego, co controlling znaczy lub znaczyć powinien, tylko, że każdy myśli coś innego”<sup>24</sup>.

Z klasycznego punktu widzenia i rozumienia zarządzania controlling *par excellence* powinien obejmować wszystkie sfery funkcjonowania danego podmiotu. W praktyce gospodarczej bardzo trudno jednak znaleźć takie podmioty zarówno w obszarze publicznym jak i komercyjnym<sup>25</sup>. Trudności semantyczne w tym obszarze wynikają także z różnego postrzegania controllingu przez „swoiste” szkoły tej koncepcji zarządzania. W ujęciu amerykańskim controlling odnosi się przede wszystkim do aspektów finansowych i bywa nazywany także rozbudowaną rachunkowością zarządczą. Ma pełnić funkcję pomocniczą w systemie organizacji w tym przypadku gminie. Szkoła niemiecka natomiast uważana, za współczesnego hegemonia w obszarze koncepcyjno-praktycznym controllingu ujmuje go, jako metasytem zarządzania, który powinien przynajmniej w wymiarze teoretycznym obejmować wszystkie obszary funkcjonowania organizacji.

Ciekawe badania w gminach w odniesieniu do percepcji i rozumienia terminu controlling zostały przeprowadzone przez J. Dynowską i H. Lelusza. Z badań tych wynika, iż odbiór fenomenu controllingu jest dość niejednoznacznie rozumiany. W wielu wypadkach jest po prostu źle rozumiany, co powoduje dość istotne problemy w odniesieniu do prób jego implementacji w JST<sup>26</sup>.

<sup>23</sup> Za pioniera w dziedzinie metacybernetyki można uznać polskiego naukowca M. Kosseciego, który wykreował nazwę metacybernetyki na bazie klasycznej cybernetyki opartej o model M. Mazura.

<sup>24</sup> J. Nesterak, *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, s. 23.

<sup>25</sup> Z punktu widzenia empirii uważa się, iż przedsiębiorstwem, które w sposób całościowy aczkolwiek w różnym stopniu wdrożyło controlling jest niemieckie przedsiębiorstwo Siemens Nixdorf. Przykład taki podała w swojej pracy doktorskiej pt. „Kompleksowy controlling przedsiębiorstwa” C. Tippman. Dysertacja odbyła się w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu w 2000r.

<sup>26</sup> J. Dynowska, H. Lelusz, *Wiedza o controllingu w gminach w świetle badań ankietowych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2016 (80), nr 2, cz. 2, [https://wneiz.pl/nauka\\_wneiz/frfu/80-2016/FRFU-80-cz2-337.pdf](https://wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/80-2016/FRFU-80-cz2-337.pdf), s. 337–345, [20.03.2019].

## 6. Zakończenie

Opracowanie jest próbą przedstawienia szerokiego spektrum dotyczącego bezpieczeństwa finansowego gminy, będącej elementem sektora publicznego. Istotnym faktem, którego nie sposób pominąć jest balans, proporcjonalność pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym w gospodarce narodowej. Trywialna repetycja *de facto* odnosząca się do stwierdzenia, iż sektor publiczny nie generuje środków finansowych, lecz je redystrybuuje z sektora prywatnego, ma bardzo istotne znaczenie z punktu widzenia analizowanej materii. Bezpieczeństwo *in genere* zależy od tworzenia wartości, której miernikiem są strumienie finansowe ze sfery komercyjnej. Na przestrzeni 30 lat od początku transformacji 1989 roku nastąpił dość istotny wzrost zatrudnienia w sferze publicznej *a contrario* do sfery komercyjnej<sup>27</sup>.

Jest to trend, w którym Polska nie jest przykładem odosobnionym. Z punktu widzenia teorii kultur F. Konecznego trudno nie zauważyć, iż jest to sytuacja, kiedy występuje swoista konwersja w tym obszarze z kultury typowo łacińskiej na kulturę o pewnych znamionach bizantyjskich<sup>28</sup>. Cechą zasadniczą cywilizacji bizantyjskiej w kontekście rozważanego zagadnienia jest przerost aspektów biurokratycznych, co w praktyce wyraża się nadmiernym przerostem instytucjonalno – normatywnym. Emanacją myślenia biurokratycznego jest w przypadku kultury bizantyjskiej nie tylko próba, ale i realna regulacja normatywna wszelkiego rodzaju przejawów życia ludzkiego. W aspekcie danin publicznych głównym osiowym desygnatem był potężny ucisk fiskalny, co jest związane z potrzebą utrzymania monstrualnie rozbudowanej biurokracji. Z punktu widzenia teorii systemów i cybernetyki w przypadku rozbudowanych struktur biurokratycznych rośnie zapotrzebowanie na energię potrzebną na utrzymywanie mocy jałowej związanej właśnie ze strukturami biurokratycznymi<sup>29</sup>. Z perspektywy analizowanego problemu taki stan rzeczy nie napawa optymizmem. W przypadku polskiego sektora publicznego może to nieuchronnie prowadzić do hekatombi finansowej, co jest związane z brakiem zachowania proporcji pomiędzy tymi elementami w systemie gospodarczym, które generują realną wartość a modułami, które jedynie z większą lub mniejszą efektywnością wytworzoną wartość jedynie redystrybuują.

<sup>27</sup> [https://ec.europa.eu/programmes/proxy/alfresco-webscripts/api/node/content/workspace/SpacesStore/5546951f-92f8-4b8d-b4e3-89d83a609766/Kurs%20e-learningowy\\_Administracja%20publiczna%20w%20Polsce.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/proxy/alfresco-webscripts/api/node/content/workspace/SpacesStore/5546951f-92f8-4b8d-b4e3-89d83a609766/Kurs%20e-learningowy_Administracja%20publiczna%20w%20Polsce.pdf), [04.04.2019].

<sup>28</sup> Wg. F. Konecznego cywilizacja (kultura) bizantyjska jest swoistego rodzaju syntezą myślenia bizantyjskiego i perskiego. Źródło: F. Koneczny *Cywilizacja bizantyjska*, „Człowiek w Kulturze”, s. 175–203. [http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Czlowiek\\_w\\_Kulturze/Czlowiek\\_w\\_Kulturze-r1998-t10/Czlowiek\\_w\\_Kulturze-r1998-t10-s175-203/Czlowiek\\_w\\_Kulturze-r1998-t10-s175-203.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Czlowiek_w_Kulturze/Czlowiek_w_Kulturze-r1998-t10/Czlowiek_w_Kulturze-r1998-t10-s175-203/Czlowiek_w_Kulturze-r1998-t10-s175-203.pdf), [03.17.2019].

<sup>29</sup> J. Kossecki, *Metacybernetyka*, Narodowa Akademia Informacyjna, Warszawa 2018, s. 103–105.



## Literatura

1. Dynowska J., Lelusz H., *Wiedza o controllingu w gminach w świetle badań ankietowych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2016, nr 2 (80), cz. 2, [https://wneiz.pl/nauka\\_wneiz/frfu/80-2016/FRFU-80-cz2-337.pdf](https://wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/80-2016/FRFU-80-cz2-337.pdf), [20.03.2019].
2. Filipiak B., *Finanse Samorządowe nowe wyzwania bieżące i perspektywiczne*, Wyd. Difin, Warszawa 2011.
3. Filipiak B.Z., *Płynność finansowa jednostek samorządu terytorialnego wobec znaczącego obciążenia długiem publicznym – wyniki badań empirycznych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2014, nr 65, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 802.
4. Gaudemet P.M., Molnier J., *Finanse publiczne*, Wyd. PWE, Warszawa, 2004.
5. Gilbert D.R., Stoner J.A., Freeman E.R., *Kierowanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.
6. Grześkiewicz W., red. *Finanse publiczne z elementami prawa podatkowego*, Wyd. Difin Warszawa 2014.
7. Hałaburda D.A., *Analiza płynności finansowej jednostek samorządu terytorialnego*, Źródło: [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ\\_2009\\_n77\\_s151.pdf](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2009_n77_s151.pdf), [02.02.2019].
8. [https://ec.europa.eu/programmes/proxy/alfresco-webscripts/api/node/content/workspace/SpacesStore/5546951f-92f8-4b8d-b4e3-89d83a609766/Kurs%20e-learningowy\\_Administracja%20publiczna%20w%20Polsce.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/proxy/alfresco-webscripts/api/node/content/workspace/SpacesStore/5546951f-92f8-4b8d-b4e3-89d83a609766/Kurs%20e-learningowy_Administracja%20publiczna%20w%20Polsce.pdf), [04.04.2019].
9. <https://sjp.pl/wyznacznik>, [20.07.2019].
10. <https://www.youtube.com/watch?v=z0F3NCDZKu0>, [02.03.2019].
11. Klamut R., *Bezpieczeństwo, jako pojęcie psychologiczne*, „Ekonomia i Nauki Humanistyczne”, Zeszyty naukowe Politechniki Rzeszowskiej, 2012, Nr 286, z. 19.
12. Koneczny F., *Cywilizacja bizantyńska*, „Człowiek w Kulturze”, [http://bazhum.mu-zhp.pl/media//files/Czlowiek\\_w\\_Kulturze/Czlowiek\\_w\\_Kulturze-r1998-t10/Czlowiek\\_w\\_Kulturze-r1998-t10-s175-203/Czlowiek\\_w\\_Kulturze-r1998-t10-s175-203.pdf](http://bazhum.mu-zhp.pl/media//files/Czlowiek_w_Kulturze/Czlowiek_w_Kulturze-r1998-t10/Czlowiek_w_Kulturze-r1998-t10-s175-203/Czlowiek_w_Kulturze-r1998-t10-s175-203.pdf), [03.17.2019].
13. Kosek-Wojnar M., Wojnar J., *Ryzyko utraty płynności jednostek samorządu terytorialnego – próba kwantyfikacji*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni, 2005, nr 3.
14. Kossecki J., *Metacybernetyka*. Narodowa Akademia Informacyjna, Warszawa 2018.
15. Masłow A., *Motywacja a osobowość* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
16. Nesterak J., *Controlling – zarys idei*, „Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2002, nr 560.
17. Nesterak J., *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015.
18. Pathirane L., Blades D.W., *Defining and Measuring The Public Sector: Some International Comparisons*, Willey Online library.
19. Pokruszyński W., *Filozofia bezpieczeństwa*, Wyd. WSGE, Józefów 2013.
20. *Rynek papierów wartościowych, Inwestorzy, instrumenty finansowe i metody ich wyceny*, red. naukowej: Urszula Banaszczak Soroka, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2016.

21. Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
22. Sołtysiak M., *Ryzyko w działalności jednostek samorządu terytorialnego w opiniach społecznych*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, 2016, t. XXIV.
23. Wasilewski T., Skoczyła W., *Analiza płynności finansowej. /W:/ Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, t. 1, red. naukowa: L. Bednarski, T. Wasilewski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
24. Zawadzak T., *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Wyd. Difin S.A Warszawa 2017.

## **FINANCIAL SECURITY OF THE COMMUNE – SELECTED DETERMINANTS**

---

### **SUMMARY**

---

The paper refers to the issue of commune security in relation to financial aspects. Strictly economic stability is multidimensional. The study addresses the issue of financial stability in a selective manner. Controlling is important in creating the commune's security, which integrates the polyphony of the planes to maintain the stability of the commune's system functioning. Controlling in public institutions is, however, characterized by a different color than in the case of commercial institutions

---



**Anna Staszewska**

Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych  
Społeczna Akademia Nauk

# FUNKCJONOWANIE PRYWATNYCH DOMÓW SENIORA W POLSCE W WARUNKACH ZMIAN. WYZWANIA I MOŻLIWOŚCI

## STRESZCZENIE

W Polsce żyje około 8,8 mln osób po 60 roku życia, co stanowi dużą grupę odbiorców różnego rodzaju usług w dopiero wschodzącym, sektorze srebrnej gospodarki. Rynek, w którym czynniki z różnych obszarów (prawnego, socjo-kulturowego, ekonomicznego, technologicznego) determinują wysoką zmienność otoczenia. Dla prowadzenia działalności w obszarze prywatnych domów seniora, rynek staje się coraz bardziej chłonny, co może być dla niektórych przeszkodą, ale dla innych przedsiębiorców, szansą na rozwój oraz stabilizację, jeśli potrzeby grupy seniorów będą właściwie zidentyfikowane i skonfrontowane z ich możliwościami finansowymi i zdrowotnymi oraz wymaganiami rynkowymi.

## 1. Wprowadzenie

Rozdział powstał w oparciu o analizę opisową dostępnej literatury naukowej, źródeł internetowych dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej na rynku usług senioralnych i dostępnych raportów na temat opieki długoterminowej w Polsce i w krajach Unii Europejskiej oraz srebrnej gospodarki<sup>1</sup>.

Celem badawczym jest wskazanie na wyzwania i bariery, z jakimi obecnie zmagają się prywatne przedsiębiorstwa prowadzące prywatne domy seniora, jak

---

<sup>1</sup> Srebrna gospodarka (*silver economy*) jest pojęciem uwzględniającym podejście systemowe, głównie na płaszczyźnie społecznej i ekonomicznej. Stanowi system, który powinien przede wszystkim reagować na faktyczne potrzeby i oczekiwania grupy docelowej (seniorów – osób po 60 roku życia), przy jednoczesnym uwzględnieniu ich możliwości. Obszary funkcjonowania systemu uwzględniają ponadto determinanty popytu i podaży Ponadto działania systemowe są ukierunkowane nie tylko na zaspokojenie potrzeb *stricte* zdrowotnych, ale i na przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu tej grupy.

również przedstawienie szans i możliwości, dzięki którym, będą mogły zwiększyć efektywność funkcjonowania działalności w tym sektorze.

Z punktu widzenia społeczno-kulturowych uwarunkowań, w tym świadomości prozdrowotnej czy poziomu zamożności seniorów w Polsce, przedsiębiorcy stoją przed wyzwaniem: jak realizować usługi na rzecz seniorów, które faktycznie będą dostosowane do potrzeb i ich możliwości, przy jednoczesnym uwzględnieniu realiów rynkowych.

Zgodnie z danymi, opracowanymi przez zespół: prof. Stanisława Golinowskiego, dr Agnieszki Sowa i Anna Koziół, dotyczącymi stanu obecnego i przyszłego opieki długoterminowej<sup>2</sup>, obecnie w Polsce przede wszystkim brakuje infrastruktury oraz wykwalifikowanej kadry, które umożliwiłyby realizowanie celów Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce<sup>3</sup>. Jej nadrzędnym celem jest zapewnienie warunków wspierających aktywne starzenie się<sup>4</sup> i (na ile to możliwe) zapewnienie warunków do jak najdłuższego, samodzielnego i niezależnego życia, a nie tylko opieki długoterminowej. Jest pojęciem, które w literaturze przedmiotu jest różnie definiowane – co sprawia problemy, przede wszystkim natury organizacyjnej oraz formalno-prawnej, zarówno w publicznym sektorze usług na rzecz osób starszych, jak również w prywatnym. Zgodnie z zapisami ustawy o działalności leczniczej opieka długoterminowa, wchodzi w zakres stacjonarnych i całodobowych świadczeń zdrowotnych inne niż świadczenie szpitalne<sup>5</sup>. Warto zaznaczyć, iż wskazany opis uwzględnia nie tylko świadczenia dla osób powyżej 60 roku życia, ale również osoby przewlekle chore. Bardziej precyzyjna definicja została wskazana przez Światową Organizację Zdrowia, natomiast odnosi się w głównej mierze do polityki społecznej niż zdrowotnej – co stanowić może komplikacje w prowadzeniu działalności gospodarczej „u styku” dwóch gałęzi gospodarki.

Analiza dostępnej literatury wskazała na brak praktycznych wytycznych w dokumentach nawiązujących zarówno do budowania i realizowania polityki senioralnej z perspektywy prowadzenia przedsiębiorstw (aspekty organizacyjne i ekonomiczne)<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> *Stan obecny i przyszłość opieki długoterminowej w starzejącej się Polsce Uwagi na potrzeby opracowania polityki dotyczącej opieki długoterminowej*, Bank Światowy 2015–11–03, <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/kierunki/ODzielona.pdf>, [20.06.2019].

<sup>3</sup> *Długofalowa Polityka Senioralna w Polsce na lata 2014–2020 w zarysie*, Ministerstwo Pracy i Polityki Senioralnej, Warszawa 2013, s. 9.

<sup>4</sup> A. Zaidi, K. Gasiór, M. Hofmarcher, O. Lelkes, B. Marin, R. Rodrigues, A. Schmidt, P. Vanhuyse i E. Zolyomi, *Active Ageing Index 2012: Concept, Methodology, and Final Results.* EC/UNECE, Active Ageing Index Project, UNECE Grant ECE/GC/2012/003. Europejskie Centrum Polityki Społecznej i Badań w Wiedniu.

<sup>5</sup> *Ustawa o działalności leczniczej* (Dz. U. z 2018 roku, poz. 2190, 2219; Dz. U. z 2019 roku, poz. 492, 730, 959).

<sup>6</sup> Czytaj: A. Staszewska, *Czynniki organizacyjne oraz zasady społecznej odpowiedzialności biznesu a tworzenie modeli biznesowych prywatnych domów seniora w Polsce*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, 2018, Tom XIX, zeszyt 11, cz. II, s. 380.

Dostępne są natomiast opracowania, przydatne przede wszystkim publicznym organizacjom tworzącym i realizującym politykę senioralną, uwzględniające przede wszystkim aspekty społeczne, formalno-prawne oraz organizacyjne. Brak jest w nich konkretnych rozwiązań, praktycznych wytycznych, czy know-how, które umożliwiłyby zaangażowanie niezbędnych zasobów finansowych, ludzkich i trwałych, wspomagających zaspokojenie potrzeb seniorów.

Jednocześnie zapotrzebowanie na różnego rodzaju usługi (od bytowych, opiekuńczych przez wspomagające, do atrakcyjnych form spędzania wolnego czasu), wciąż rosnącej liczby osób po 60 roku życia, stwarza korzystne uwarunkowania rynkowe by zaspokoić wciąż rosnący na nie popyt. Prywatna liczba domów seniora w Polsce nie jest dokładnie znana. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż nie wszystkie są zarejestrowane lub w rejestrze podmiotów są nieaktualne informacje. Jedno ze źródeł internetowych (porównywarka prywatnych domów seniora) wskazuje na 382 wyniki, co oznacza, że klient może wybierać spośród zróżnicowanej oferty usług o różnym zakresie i standardzie<sup>7</sup>.

Oddzielnie skategoryzować ofertę propozycje z sektora budowlanego. W tym zakresie jednak rynek oferuje zaledwie kilka możliwości, ale wstępne raporty wskazują na rozwój tej niszy, co stanowi alternatywę i dodatkową opcję rozbudowy wachlarza usług przez przedsiębiorców<sup>8</sup>. Szczegółowa analiza ofert sektora srebrnej gospodarki została scharakteryzowana przez autorkę w artykule poświęconym modelom biznesowym prywatnych domów seniora<sup>9</sup>.

## **2. Bariery i wyzwania w prowadzeniu prywatnych domów seniora w sektorze srebrnej gospodarki a możliwości dla rozwoju sektora srebrnej gospodarki**

Na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat, zauważalny jest alarmujący trend demograficzny – starzenie się polskiego społeczeństwa.

Pomimo, iż w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, iż do 2035 roku, populacja osób po 75 roku życia może stanowić liczbę przekraczającą 4,5 mln Polaków<sup>10</sup>, wciąż przedsiębiorcom brakuje korzystnych rozwiązań systemowych,

---

<sup>7</sup> *Ranking oferty prywatnych domów seniora w Polsce*: [www.domyseniora.pl/?command=search\\_location&geo=1&id\\_lokalizacji=&kat=177](http://www.domyseniora.pl/?command=search_location&geo=1&id_lokalizacji=&kat=177).

<sup>8</sup> *Raport: Budownictwo Senioralne w Polsce Perspektywy rozwoju*, Warszawa, <http://www.reas.pl>, [27.06.2019].

<sup>9</sup> Czytaj: A. Staszewska, op. cit., s. 379–394; A. Staszewska, *Czynniki demograficzne, społeczno-kulturowe oraz formalno-prawne modeli biznesowych prywatnych domów seniora w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, Tom XVIII, Zeszyt 2, cz. II, s. 311–323.

<sup>10</sup> *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, Główny Urząd Statystyczny, 2014, [www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html](http://www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html) [01.11.2016].

czy przynajmniej usystematyzowania norm formalno-prawnych w prowadzeniu i sprawozdawczości z działalności gospodarczej w prywatnym sektorze srebrnej gospodarki. Jednocześnie należy zaznaczyć, że w Polsce, w przewadze, wciąż funkcjonuje tradycyjny model opieki nad seniorem. Najczęściej, gdy ten nie jest w stanie funkcjonować już samodzielnie, opiekę przejmuje rodzina, bliscy. Wynika to przede wszystkim z kultury funkcjonowania polskich gospodarstw domowych oraz faktu, iż w społeczeństwie polskim, funkcjonuje niekorzystny stereotyp dotyczący placówek, które nie zapewniają wystarczającej opieki, czy to całonocnej czy dziennej nad osobą starszą. **Brak zaufania** sprawia, iż rodziny boją się pozostawić bliskich, zwłaszcza w publicznych placówkach, mając zastrzeżenia do jakości obsługi przez personel, czy w ogóle świadczonych usług, w tym bytowych, opiekuńczych a nawet wspomagających. Ponadto, nawet jeśli rodzina/bliscy, czy sam senior decyduje się opiekę w domach seniora, okazuje się, że w dłuższej perspektywie czasu nie stać ich na zapewnienie „profesjonalnej” opieki.

Kolejną barierą są ograniczenia **zasobności portfela** gospodarstw domowych prowadzonych przez seniorów. Wyniki raportu InfoSenior opracowanego przez Związek Banków Polskich wskazują, iż przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny dla osób powyżej 60 roku życia w Polsce rośnie. W 2015 r. wynosił 1 792 zł a rok później o 36 zł więcej<sup>11</sup>. Jednocześnie analizując strukturę wydatków seniorów, w 2015r. były na średnim poziomie 1 460 zł i rosną. Wzrost wydatków jest przede wszystkim determinowany wzrostem cen dóbr podstawowych, m.in. spożywczych, jak również leków, wyrobów medycznych i środków higieny. Zjawisko wzrostu zamożności społeczeństwa polskiego sprawia, iż prognozy dla grupy wiekowej powyżej 60 roku życia wyglądają pomyślnie. Analizując strukturę portfela polskich seniorów, w marcu 2018r. świadczenia emerytalne były pobierane przez ponad 5,5 mln. osób. W porównaniu do 2017r., rok później nastąpił wzrost o 76,5%, w przedziale osób, które pobierają emeryturę do 500zł. Jednocześnie ZUS wskazuje na dynamiczny wzrost odsetka osób pobierających świadczenia emerytalne powyżej 5000 zł miesięcznie (w 2018 roku wzrost o 49,5% w porównaniu do roku 2017). W 2018 roku 11% seniorów pobierało świadczenia emerytalne w wysokości 1 600–1 800; 10,4% między 1 800–2 000 zł; 9,1% 2 000–2 200; a 7,7% osób uprawnionych do pobierania emerytury wypracowało świadczenia na poziomie 2 200–2 400<sup>12</sup>. Najwięcej wydatków (25%) seniorzy ponoszą na zaspokojenie podstawowych potrzeb: jedzenie. 23% dochodu przyznana jest na utrzymanie mieszkania, a 9% wydatków przeznaczanych jest na leki<sup>13</sup>. Anali-

<sup>11</sup> RAPORT InfoSenior, Związek Banków Polskich, Warszawa 2018, s. 3.

<sup>12</sup> Struktura wysokości emerytur i rent wypłacanych przez ZUS po waloryzacji w marcu 2018 roku, ZUS 2018, s. 3.

<sup>13</sup> RAPORTInfoSenior, op. cit., s. 10.

zując sytuację finansową seniorów należy jednocześnie uwzględnić sytuację ekonomiczną rodziny, czy osób bliskich, gdyż okazuje się, iż są oni najczęstszymi płatnikami za usługi. Z punktu widzenia przedsiębiorców prowadzących prywatne domy seniora realnym problemem jest brak płynności finansowej klientów lub ich rezygnacja z usług, co zwiększa ryzyko działalności gospodarczej. Z raportu opracowanego przez Związek Banków Polski, wynika, iż w subiektywnej ocenie 14% Polaków przyznaje się do problemów z utrzymaniem płynności finansowej<sup>14</sup>.

Przedsiębiorcy, chcąc dostosować się do wymagań grupy odbiorców, coraz częściej proponują różne formy płatności za możliwość skorzystania z usług długo i krótkoterminowych. Do najpopularniejszych należą: raty, czy możliwość zastawu mieszkania na rzecz pobytu w domu seniora – co w praktyce powinno być uregulowane przede wszystkim od strony prawnej.

Kolejnym wyzwaniem, przed którym stoją przedsiębiorcy prowadzący prywatne domy seniora, jest niewystarczająca **liczba zasobów ludzkich** o odpowiednich kwalifikacjach do realizowania usług. Według danych z GUS, w 2016 roku w Polsce specjalizację z geriatryi posiadało 165 lekarzy<sup>15</sup>, co oznacza, że profesjonalne wsparcie na poziomie świadczeń zdrowotnych jest nie tylko niewystarczające, ale niepokojące z punktu widzenia systemowego – brakuje sprzyjających warunków na poziomie specjalistycznej edukacji w tym zakresie dla personelu medycznego. W 2018 roku szkolenie specjalizacyjne z zakresu geriatryi realizowały 173 osoby (w tym 48 na poziomie rezydentury oraz 125 poza tym trybem), co na tle innych krajów Unii Europejskiej klasuje Polskę poniżej średniej europejskiej<sup>16</sup>. Jednym z rozwiązań na poziomie systemowym, jest utworzenie warunków sprzyjających podnoszeniu kwalifikacji przez personel medyczny i pomocniczy z innych specjalizacji, przede wszystkim chorób wewnętrznych, medycyny dziennej, czy paliatywnej. Deficyt wyspecjalizowanej pielęgniarskiej kadry medycznej oraz opiekunów medycznych nie pozwala przedsiębiorcom utworzyć strategii prowadzenia domów seniora w perspektywie długofalowej. Jedną z przyczyn jest częsta rotacja personelu. Rynek pracy w sektorze srebrnej gospodarki, jest rynkiem pracownika, co w konsekwencji powoduje, iż pracownicy często zmieniają miejsce pracy, szukając lepszych warunków pracy. Jedną z przyczyn jest brak stałych umów o pracę, zamiast tego proponowaną formą współpracy są kontrakty, które wymuszają samodzielne opłacanie składek, brak świadczeń socjalnych oraz samodzielne planowanie niepłatnego urlopu. Ponadto stawki za wynagrodzenie nie są proporcjonalne do zakresu wykonywanych obowiązków, odpowiedzialności i ry-

<sup>14</sup> Ibidem, s. 12.

<sup>15</sup> *Zdrowie i ochrona zdrowia w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017, s. 75.

<sup>16</sup> T. Kostka, *Stan opieki geriatrycznej w Polsce – czerwiec 2018*, Konsekwencje zmian wprowadzonych przepisami o sieci szpitali dla opieki medycznej osób starszych, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2018, s. 10.



zyka wypalenia zawodowego. Dokonując analizy średnich zarobków dla opiekuna osoby starszej, w 2019 (dane z I kwartału) mediana zarobków wynosiła 2 370 zł brutto, 25% tej grup zawodowej otrzymuje zarobki poniżej 2 160 zł, a tylko 25% powyżej 2 860 zł.<sup>17</sup> Dla porównania średnie wynagrodzenie opiekuna osoby starszej w Niemczech oscylują w granicach 1 747–2 661 euro miesięcznie. Ponadto polityka zarządzania zasobami ludzkimi uwzględnia obowiązkowe urlopy, dodatkowe możliwości podwyższania kwalifikacji, jak również atrakcyjne pakiety socjalne.

Niedostateczna (pod kątem ilościowym i jakościowym) **infrastruktura** stanowi jeden z podstawowych elementów budowania jakości usług świadczonych w sektorze srebrnej gospodarki. Z rekomendacji zawartych w dokumencie opracowanym przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej wynika, iż jednym z głównych priorytetów dla rozwoju sektora srebrnej gospodarki są<sup>18</sup>:

- upowszechnienie rozwiązań wspierających wczesne diagnozowanie i zaplanowanie procesu leczenia chorób przewlekłych u osób starszych,
- umożliwienie realizacji szeroko pojętych działań na rzecz rozwoju infrastruktury – od placówek opieki długoterminowej, przez opiekę specjalistyczną do placówek, w których seniorzy zachowują autonomię funkcjonowania i korzystają z aktywnych metod przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu.

Senior, który decyduje się na pobyt w domu seniora na prywatnym rynku, ma możliwość wyboru spośród kilku opcji, są to:

a) **wykupienie miejsca w pokoju jedno-, wieloosobowym długoterminowo.**

Pakiety obejmują minimum zapewniające usługi bytowe, opiekuńcze i wspomagające<sup>19</sup>. W zależności od oferty senior dodatkowo może korzystać z dodatkowej opieki wyspecjalizowanej kadry, zabiegów rehabilitacyjnych, kosmetycznych, czy wellness, jak również uczestniczyć w aktywnościach dodatkowych, jak wycieczki, koncerty. Natomiast standardy realizacji tych usług determinowane są przede wszystkim ceną, która waha się od 2 000 zł za miesiąc pobytu, nawet do 10 000 zł<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> *Ile zarabia opiekun osób starszych?*, [www.wynagrodzenia.pl/moja-placa/ile-zarabia-opiekun-osob-starszych](http://www.wynagrodzenia.pl/moja-placa/ile-zarabia-opiekun-osob-starszych), [25.06.2019].

<sup>18</sup> *Długofalowa Polityka Senioralna w Polsce na lata 2014–2020 w zarysie*, Ministerstwo Pracy i Polityki Senioralnej, Warszawa 2013, s. 14.

<sup>19</sup> *Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 stycznia 2018 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie domów pomocy społecznej* (Dz.U. z 2018 roku, poz. 278).

<sup>20</sup> Na podstawie danych dotyczących poszczególnych ofert: [https://www.jovimed.pl/all-day-care?gclid=CjwKCAjwr8zoBRA0EiwANmvpYPElPuSDf4RBNpg-y7GY4pClAou\\_3H-nn45huRr5K8ZcU-2su6GZxqhoCQQQAvD\\_BwE](https://www.jovimed.pl/all-day-care?gclid=CjwKCAjwr8zoBRA0EiwANmvpYPElPuSDf4RBNpg-y7GY4pClAou_3H-nn45huRr5K8ZcU-2su6GZxqhoCQQQAvD_BwE); <https://www.luxcare.pl/dom-opieki/oferta/pobyty-stale>; [https://www.luxmed.pl/lp/tabita\\_opiekanadstarszymi/?gclid=CjwKCAjw0tHoBRBhEiwAvPIGFUIZBwk8RQZ0jt-PiPrZ2AhI-7B4glOicWFFhHqZakOy9pT-AoWeBxoCpjMQAvD\\_BwE](https://www.luxmed.pl/lp/tabita_opiekanadstarszymi/?gclid=CjwKCAjw0tHoBRBhEiwAvPIGFUIZBwk8RQZ0jt-PiPrZ2AhI-7B4glOicWFFhHqZakOy9pT-AoWeBxoCpjMQAvD_BwE); <https://lesnydomseniora.pl/oferta-pobytow-stalych/>.

**b) Wykupienie opieki w domu seniora w trybie dziennym.**

Coraz popularniejsza forma opieki nad osobą starszą, zapewniająca przede wszystkim usługi opiekuńcze i wspomagające. Konsumentami usług są najczęściej osoby, które są samodzielne, chcą i potrzebują kontaktu z grupą rówieśników oraz chętnie uczestniczą w zajęciach ich aktywizujących. Drugi profil usługobiorców to osoby niezdolne do samodzielnej egzystencji, które zostają powierzone opiece przez bliskich/rodzinę, z którą na co dzień mieszkają, a nie ma możliwości, by zająć się nimi w godzinach pracy. Wyzwaniem, a zarazem szansą dla przedsiębiorców jest zapewnienie niszy opieki dziennej zwłaszcza na terenach gminnych. Zanim popyt na ten rodzaj usług zaczął napędzać gospodarkę (choć w Polsce wciąż jest to mały procent oferowanych usług), seniorzy mieszkający na terenach gminnych zazwyczaj mieli organizowany czas gminne ośrodki kultury, organizacje kościelne, czy koła gospodyń wiejskich. Organizacje te nie zapewniały opieki medycznej ani pielęgnacyjnej, co stanowi główną różnicę w zaspokajaniu potrzeb seniorów. Główne korzyści ośrodków pobytu dziennego to (z perspektywy klienta): wydłużenie okresu samodzielnego funkcjonowania seniora, zapewnienie opieki i czasu wolnego, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu. Natomiast przedsiębiorca prowadzący prywatne domy seniora, wprowadzając do wachlarza usług opcję dziennego pobytu może mieć nie tylko dodatkowe źródło dochodów, czy dywersyfikować ryzyko finansowe działalności. Zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu działa korzystnie na rzecz społeczności lokalnej aktywizując najstarszą grupę demograficzną do aktywnego uczestniczenia w życiu lokalnej społeczności.

**c) Wykupienie mieszkania na osiedlu seniorów (osiedla dla seniorów z domkami/ apartamentami: forma płatności: najem/opłata czynszu lub wykup na własność oraz wykup apartamentu w domu seniora, forma płatności: cena za miesiąc pobytu).**

W Polsce jest to nowy model biznesowy, jeśli chodzi o prowadzenie działalności na rynku usług senioralnych. Z perspektywy przedsiębiorcy, działalność skupia się na wynajmie, czy administrowaniu powierzonym przez seniorów mieniem. Oznacza to, że w świetle prawa nie jest to *stricte* prowadzenie domu seniora, natomiast od strony organizacyjnej, czy zakresu świadczonych usług – model posiada cechy wspólne z tymi wskazanymi w podpunktach a i b. Seniorzy mogą samodzielnie opłacać czynsz, lub ceduują te działania na administratorów. Ponadto w ramach opłat comiesięcznych (najczęściej) mogą wykupić możliwość robienia zakupów, korzystania z części wspólnych, w których prowadzone są, np. zajęcia dodatkowe (sportowe, kulturalne, techniczne itd.). Analizując, trendy w otoczeniu socio-kul-

turowym i ekonomicznym (wydłużenie oczekiwanej dalszej długości trwania życia, wzbogacanie się społeczeństwa) na, jeszcze młodym rynku srebrnej gospodarki w Polsce, należy dostrzec szansę dla przedsiębiorców w tej niszy. Seniorzy coraz dłużej zachowują zdrowie chcąc aktywnie uczestniczyć w życiu społeczeństwa, chętniej „podejmują” studia na uniwersytetach trzeciego wieku, czy zawiązują formalne lub nieformalne grupy, by realizować swoje pasje. Rynek szybko reaguje, czego dowodem jest dopasowywanie się przedsiębiorstw, zwłaszcza w branży medycznej, wellness, turystycznych, czy innych usług.

### 3. Zakończenie

Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej wskazuje, iż w Polsce żyje około 8,8 mln osób po 60 roku życia, co stanowi dużą niszę dla prywatnych domów seniora. Warto zwrócić uwagę, iż na rynku polskim pojawia się coraz więcej usług oferujących, nie pokój w ośrodku, ale całe mieszkanie z możliwościami dokupienia usług komplementarnych, takich, jak opieka pielęgniarstwa, robienie zakupów, a nawet usług z sektora kosmetyki i wellness.

Rynek srebrnej gospodarki w Polsce, z perspektywy analizy cyku życia sektora, jest w fazie „wprowadzenia”. Charakteryzuje go wysokie ryzyko prowadzenia działalności, brak stałej stabilnej konkurencji, czy dostawców. Sam popyt na usługi dopiero się kształtuje<sup>21</sup>, co oznacza wysoką zmienność cen usług i produktów suplementarnych i komplementarnych. Trudno jest przewidzieć trendy, czy planować działania długoterminowo. Z drugiej strony, uwarunkowania, przede wszystkim demograficzne wymuszają zapotrzebowanie na rozwój usług bytowych, opiekuńczych, jak również aktywizujących tę grupę klientów, co stwarza możliwość utworzenia nowych usług/produktów, czy modyfikację już istniejących.

Dla prywatnych przedsiębiorców stanowi to nie tylko wyzwanie w celu pozyskania klienta, ale determinuje konkurencję wewnątrz sektora – co z punktu widzenia budowania jakości oferowanych usług, zwłaszcza długoterminowych jest sytuacją korzystną (dla obu stron).

### Literatura

1. *Długofalowa Polityka Senioralna w Polsce na lata 2014–2020 w zarysie*, Ministerstwo Pracy i Polityki Senioralnej, Warszawa 2013.

---

<sup>21</sup> Czytaj: A. Niewiadomska, E. Sobolewska-Poniedziałek, *Srebrna gospodarka – nowy paradygmat rozwoju starzejącej się Europy*, „Ekonomia XXI”, 2015, nr 7, z. 3.

2. Kostka T., *Stan opieki geriatrycznej w Polsce – czerwiec 2018, Konsekwencje zmian wprowadzonych przepisami o sieci szpitali dla opieki medycznej osób starszych*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2018.
3. Niewiadomska A., Sobolewska-Poniedziałek E., *Srebrna gospodarka – nowy paradygmat rozwoju starzejącej się Europy*, „*Ekonomia XXI*”, 2015, nr 7, z. 3.
4. *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, Główny Urząd Statystyczny, 2014, [www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html](http://www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html), [01.11.2016].
5. *Ranking ofert prywatnych domów seniora w Polsce*, [www.domyseniora.pl/?command=search\\_location&geo=1&id\\_lokalizacji=&kat=177](http://www.domyseniora.pl/?command=search_location&geo=1&id_lokalizacji=&kat=177).
6. *Raport: Budownictwo Senioralne w Polsce Perspektywy rozwoju*, Warszawa, <http://www.reas.pl>, [27.06.2019].
7. *RAPORT InfoSenior*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2018.
8. *Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 stycznia 2018 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie domów pomocy społecznej* (Dz. U. z 2018 roku, poz. 278).
9. Staszewska A., *Czynniki organizacyjne oraz zasady społecznej odpowiedzialności biznesu a tworzenie modeli biznesowych prywatnych domów seniora w Polsce*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, 2018, Tom XIX, zeszyt 11, cz. II.
10. Staszewska A., *Czynniki demograficzne, społeczno-kulturowe oraz formalno-prawne modeli biznesowych prywatnych domów seniora w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2016, Tom XVIII, Zeszyt 2, cz. II.
11. *Struktura wysokości emerytur i rent wypłacanych przez ZUS po waloryzacji w marcu 2018 roku*, ZUS 2018.
12. *Ustawa o działalności leczniczej* (Dz. U. z 2018 roku, poz. 2190, 2219; Dz. U. z 2019 roku, poz. 492, 730, 959).
13. *Uwagi na potrzeby opracowania polityki dotyczącej opieki długoterminowej*, Bank Światowy 2015–11–03, <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/kierunki/ODzielona.pdf>, [20.06.2019].
14. [www.jovimed.pl/all-day-care?gclid=CjwKCAjwr8zoBRA0EiwANmvpYPElPuSDf4RBNpg-y7GY4pClAou\\_3H-nn45huRr5K8ZcU2su6GZxqhoCQQQAvD\\_BwE](http://www.jovimed.pl/all-day-care?gclid=CjwKCAjwr8zoBRA0EiwANmvpYPElPuSDf4RBNpg-y7GY4pClAou_3H-nn45huRr5K8ZcU2su6GZxqhoCQQQAvD_BwE).
15. [www.luxcare.pl/dom-opieki/oferta/pobyty-stale](http://www.luxcare.pl/dom-opieki/oferta/pobyty-stale); [www.luxmed.pl/lp/tabita\\_opiekanadstarszymi/?gclid=CjwKCAjw0tHoBRBhEiwAvP1GFUIZBwk8RQZ0jtPiPrZ2AhI-7B-4glOicWFFhaHqZAKOy9pT-AoWeBxoCpjMQAvD\\_BwE](http://www.luxmed.pl/lp/tabita_opiekanadstarszymi/?gclid=CjwKCAjw0tHoBRBhEiwAvP1GFUIZBwk8RQZ0jtPiPrZ2AhI-7B-4glOicWFFhaHqZAKOy9pT-AoWeBxoCpjMQAvD_BwE); <https://lesnydomseniora.pl/oferta-pobytow-stalych/>.
16. [www.wynagrodzenia.pl/moja-placa/ile-zarabia-opiekun-osob-starszych](http://www.wynagrodzenia.pl/moja-placa/ile-zarabia-opiekun-osob-starszych), [25.06.2019].
17. Zaidi A., Gasior K., Hofmarcher M., Lelkes O., Marin B., Rodrigues R., Schmidt A., Vanhuyse P. i E. Zolyomi, *Active Ageing Index 2012: Concept, Methodology, and Final Results*. EC/UNECE, Active Ageing Index Project, UNECE Grant ECE/GC/2012/003. Europejskie Centrum Polityki Społecznej i Badań w Wiedniu, 2013.
18. *Zdrowie i ochrona zdrowia w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017.

## **CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF RUNNING SENIOR'S HOUSE IN POLAND IN THE CONDITIONS OF CHANGE**

---

### **SUMMARY**

---

In Poland there is about 8,8 million people after the age of 60, which is a large customers' group of various types of services in the upcoming, silver economy sector. Market factors from different areas various areas (legal, socio-cultural, economic, technological) determine high variability of the environment. For running the business like private senior homes, the market is becoming more and more absorptive, which may be an obstacle for some, but for other this is the opportunity for development and stabilization. So market of privet seniors' houses there are also the opportunities only if the needs of seniors are properly identified and confronted with their financial and health capabilities, and market requirements.

---

**Elżbieta Wolanin-Jarosz**

Institut Ekonomii i Zarządzania  
Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu

**Tomasz Rojek**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **WPŁYW PROGRAMU „RODZINA 500 PLUS” NA WIELKOŚĆ I STRUKTURĘ WYDATKÓW GOSPODARSTW DOMOWYCH W POLSCE**

### **STRESZCZENIE**

Funkcjonujący w Polsce od 2016 r. program „Rodzina 500 plus” ma w swoich założeniach zrealizować trzy fundamentalne cele: minimalizację ubóstwa (zwłaszcza w otoczeniu najmłodszych) poprzez wsparcie finansowe gospodarstw domowych wychowujących potomstwo, wzrost wskaźnika dzietności oraz wzrost inwestycji w kapitał ludzki. W referacie przedstawiono główne zasady funkcjonowania rządowego Programu „Rodzina 500 plus” i omówiono jego wpływ na wielkość oraz strukturę wydatków gospodarstw domowych.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej wyjaśniono istotę, założenia i cele rządowego Programu „Rodzina 500 plus”, głównie jego oddziaływanie na wychowanie dzieci i status rodzin poprzez przyznawanie świadczeń finansowych.

W części empirycznej zaprezentowano wyniki badań bezpośrednich oraz wtórnych przeprowadzonych wśród mieszkańców Podkarpacia (próba badawcza – 120 osób) korzystających z Programu „Rodzina 500 plus”. Respondenci oceniali wpływ programu „Rodzina 500 plus” na zmiany wydatków w gospodarstwach domowych posiadających w swej strukturze dzieci.

### **1. Wprowadzenie**

Rządowy program demograficzny „Rodzina 500 plus” to program, będący elementem prowadzonej w Polsce polityki rodzinnej realizowany za pomocą instrumentów finansowych, jakimi są transfery pieniężne. Polityka rodzinna, jako składowa polityki społecznej państwa, jako pojęcie, została użyta po raz pierwszy podczas europejskich dyskusji nad polityką społeczną w stosunku do rodzin

i dzieci, zapoczątkowanych w latach czterdziestych XX wieku<sup>1</sup>. Termin ten zaczęto następnie łączyć z określeniem „działań rządu na rzecz dzieci i ich rodzin, a zwłaszcza takiej polityki państwa, której celem jest wywarcie wpływu na sytuację rodzin, a zwłaszcza takiej polityki państwa, której celem jest wywarcie wpływu na sytuację rodzin posiadających dzieci lub poszczególnych osób w ich rolach rodzinnych”<sup>2</sup>. Powodem prowadzenia przez państwo polityki rodzinnej, jest stymulacja społeczeństwa do posiadania dzieci, „które mają być zdrowe, dobrze wykształcone, a w przyszłości powinny wydajnie pracować, być obywatelami i rodzicami”<sup>3</sup>. Zatem podłożem polityki rodzinnej jest tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu rodzin, ich rozwojowi i wypełnianiu przez nie ważnych społecznie zadań. Jednym z podstawowych instrumentów ekonomicznych polityki rodzinnej są świadczenia rodzinne, w poczet których wpisuje się Program „Rodzina 500 plus”.

Celem tego programu jest poprawa sytuacji materialnej rodzin polskich poprzez zwiększenie dochodu rozporządzalnego gospodarstw domowych. W ramach programu „Rodzina 500 plus”, od 1 kwietnia 2016r. gospodarstwa domowe, w których wychowywane są dzieci otrzymują regularne wsparcie finansowe w kwocie 500 zł co miesiąc na drugie i kolejne dziecko, aż do uzyskania przez nie pełnoletniości. Środki te są przyznawane bez względu na wysokość dochodów rodziny czy stan cywilny rodziców. Otrzymują je także rodzice i opiekunowie samotnie wychowujący dzieci, niezależnie od kwoty świadczeń alimentacyjnych. Rodziny o niskich dochodach uzyskują wsparcie także na pierwsze lub jedyne dziecko, jeśli spełniają wymagane kryteria dochodowe. Zgodnie ze zmianami wprowadzonymi w Programie „Rodzina 500 plus”, od 1 lipca 2019 roku świadczenie wychowawcze przysługuje na każde dziecko do ukończenia 18. roku życia, bez względu na dochód osiągniany przez rodzinę.

Zdaniem analityków rynku celem pośrednim programu „Rodzina 500 plus” jest także wsparcie polskiej gospodarki<sup>4</sup>. Programy socjalne, w tym również program „Rodzina 500 plus”, zwiększają popyt wewnętrzny, a to z kolei jest impulsem rozwojowym powiększającym krajowy PKB (konsumpcja jest bowiem jednym ze składników rachunku PKB).

Nawiązując do powyższych uwarunkowań, w artykule podjęto próbę analizy i oceny wpływu programu „Rodzina 500 plus” na zmianę wielkości i struktury wydatków gospodarstw domowych. Zasadnicza część publikacji – empiryczna,

<sup>1</sup> A. Myrdal, *Nation and Family: The Swedish Experiment In Democratic Family and Population Policy*, Harper and Brothers, New York 1941.

<sup>2</sup> S.B. Kamerman, *Rodzina: problemy teorii i polityki*. [W:] *O polityce rodzinnej: definicje, zasady, praktyka*, „Materiały z Zagranicy”, IPISS, Warszawa 1994, s. 12.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 12.

<sup>4</sup> Raport S&P: *17mld zł na program Rodzina 500 plus*. 2017. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Peklo-17-mld-zl-na-program-Rodzina-500-plus-w-2016-r>, [10.03.2019].

obejmuje wyniki badań bezpośrednich przeprowadzonych w tym zakresie wśród mieszkańców Podkarpacia.

## 2. Podstawy prawne oraz zasady funkcjonowania programu „Rodzina 500 plus”

Ustawa z dnia 11 lutego 2016r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci<sup>5</sup> wprowadziła w życie w dniu 1 kwietnia 2016r. program „Rodzina 500 plus”. Istotą tego programu jest objęcie świadczeniem wychowawczym możliwie jak największej grupy gospodarstw domowych, w których wychowują się dzieci. Zgodnie z ustawą od 1 kwietnia 2016r. rodzice oraz opiekunowie dzieci do 18 roku życia mogą uzyskiwać świadczenie wychowawcze w wysokości 500 zł co miesiąc na drugie, jak również następne dziecko, niezależnie od uzyskiwanego dochodu. Wsparcie finansowe uzyskują również rodziny na pierwsze dziecko, pod warunkiem osiągnięcia dochodów na poziomie poniżej 800 zł netto na osobę. W gospodarstwach domowych, w których znajduje się dziecko niepełnosprawne próg dochodowy jest wyższy i stanowi 1200 zł netto. W ramach nowelizacji przedmiotowej ustawy od 1 lipca 2019r. świadczenie wychowawcze przysługuje na każde dziecko do ukończenia 18. roku życia, bez względu na dochód osiągnięty przez rodzinę.

Program „Rodzina 500 plus” ma na celu urzeczywistnienie trzech fundamentalnych zadań: minimalizację ubóstwa (zwłaszcza w otoczeniu najmłodszych) poprzez wsparcie finansowe gospodarstw domowych wychowujących potomstwo, rozszerzenie wskaźnika dzietności oraz inwestycje w kapitał ludzki.

W ramach tego programu środki finansowe skierowane są do rodzin posiadających na utrzymaniu dzieci po to, aby zabezpieczyć wydatki dotyczące zaspokojenia ich potrzeb życiowych i wychowawczych. Kształcenie oraz przygotowanie do życia dzieci związane jest bowiem ze sporym obciążeniem finansowym osób, u których pozostają one na utrzymaniu, a zwłaszcza w rodzinach wielodzietnych. Dlatego też te gospodarstwa domowe bardzo często napotykać na bariery ekonomiczne uzależnione od wielkości dochodu. Nieodzowne było więc wdrożenie takich rozwiązań, które ułatwiłyby ich wykluczenie lub istotne zminimalizowanie, zwłaszcza wśród ludzi młodych decydujących się na posiadanie dziecka, szczególnie drugiego czy kolejnego. Jest to instrument realizacji postulatu przeciwdziałania zasadzie wykluczenia, jako jednej z najbardziej negatywnych zasad finansów publicznych.

Program „Rodzina 500 plus” dotyczy również bardzo ważnej kwestii demograficznej, jaką jest rozszerzenie wskaźnika dzietności. Podstawowe trendy, które

---

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci, (Dz. U. z 2016 roku, poz. 195).



kształtują sytuację demograficzną Polski to, podobnie, jak w wielu krajach Europy Zachodniej: spadek dzietności (charakteryzujący się niskim indeksem dzietności) oraz podwyższenie statystycznego trwania życia społeczeństwa. Obydwa te czynniki prowadzą do starzenia się polskiego społeczeństwa. Równocześnie, analizując aktualną oraz przewidywaną strukturę wieku społeczeństwa, a także migracje zagraniczne należy spodziewać się zmniejszenia liczby ludności. Warto w tym miejscu nadmienić, iż Polska jest jednym z najmniej dzietnych państw na świecie. Współczynnik dzietności dla naszego kraju zmniejsza się regularnie od 1989 roku<sup>6</sup>. W 1997 r. przyjął on wartość 1,5 – co oznacza, że na jedną kobietę w wieku rozrodczym przypadało 1,5 dziecka. Natomiast w latach 2001–2015 wskaźnik ten wahał się wokół wartości 1,3. Należy także podkreślić, że wartość współczynnika dzietności gwarantująca zastępowalność pokoleń wynosi 2,1. Wtedy dopiero kolejne pokolenia są na tyle liczne, aby zapewnić stabilność społeczną i ekonomiczną danego kraju.

W związku z powyższym program „Rodzina 500 plus” miał być bodźcem, który powinien zachęcić rodziny do podjęcia decyzji o pierwszym lub następnym potomstwie. Cel ten powinien zostać zrealizowany poprzez zagwarantowanie wspomagającej, długookresowej pomocy finansowej ze strony państwa, bez względu na uzyskany przez gospodarstwo domowe dochód.

Realizacja świadczenia wychowawczego w ramach programu „Rodzina 500 plus” jest obowiązkiem właściwego organu samorządu terytorialnego (wójta, burmistrza, bądź prezydenta miasta), w której mieszka osoba ubiegająca się o środki finansowe programu „Rodzina 500 plus”. Organ właściwy może upoważnić pracownika wybranej komórki organizacyjnej (zwykle jest to urzędnik ośrodka pomocy społecznej) do prowadzenia postępowania w sprawach z zakresu świadczenia wychowawczego. Należy zaznaczyć, iż realizacja świadczenia wychowawczego w ośrodku pomocy społecznej nie może powodować zmniejszenia sprawności ośrodka w prowadzeniu innych zadań, jak również nie może naruszać norm zatrudnienia pracowników socjalnych ustalonych w przepisach o pomocy społecznej<sup>7</sup>.

Świadczenie wychowawcze i koszty jego obsługi są finansowane w formie dotacji celowej z budżetu państwa. Należy więc podkreślić, że zarówno samo świadczenie, jak i koszty obsługi, które poniosą organy właściwe, pochodzą z tej samej dotacji celowej. W przypadku gmin i powiatów, czyli jednostek, które wypłacają odpowiednio świadczenie wychowawcze i dodatek wychowawczy, koszty zostały określone jako procent od wypłaconych środków, zaś w przypadku mar-

<sup>6</sup> *Współczynnik dzietności*, GUS, Warszawa 2018; <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/>, [3.03.2018].

<sup>7</sup> *Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci*, (Dz. U. z 2016 roku, poz. 195).

szalka województwa, który wydaje decyzje w sprawach związanych z koordynacją systemów zabezpieczenia społecznego, ale nie wypłaca świadczeń, koszty są określone indywidualnie. Decyzja w tym zakresie podejmowana jest przez Ministra Finansów, na podstawie przeprowadzonej przez Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej analizy danych pochodzących z zebranego od marszałków zapotrzebowania na środki. Przepisy prawne określają, że w 2018 r. i kolejnych latach, na koszty obsługi przeznaczona jest 1,5% kwoty dotacji przekazanych do gmin<sup>8</sup>. Powiaty natomiast otrzymują na obsługę 1% kwoty dotacji przekazanych na realizację wydatków dodatku wychowawczego dla rodzin zastępczych i rodzinnych domów dziecka. Koszty obsługi dla powiatów są procentowo mniejsze, ze względu na brak konieczności weryfikowania dochodów rodzin wnioskujących o dodatek wychowawczy. Jednocześnie realizacja dodatku wychowawczego jest łączona z realizacją świadczenia głównego dla rodzin zastępczych. Warto podkreślić, że zwroty nienależnie pobranych świadczeń wychowawczych w trakcie danego roku budżetowego nie mają wpływu na wysokość kosztów obsługi.

Należy także wspomnieć, że wnioski o świadczenie wychowawcze z programu „Rodzina 500 plus” mogą być składane zarówno w formie papierowej – przez osobiste stawiennictwo osoby zainteresowanej w jednym z właściwych urzędów lub online, czyli poprzez bankowość elektroniczną. Będąc właścicielem konta bankowego obsługującego program „Rodzina 500 plus” można składać wymagane formularze, a także wytypować rachunek bankowy do pobierania świadczenia na konto.

### **3. Ocena efektów programu „Rodzina 500 plus” za lata 2016–2017**

Generalnie należy podkreślić, iż program „Rodzina 500 plus” spowodował pozytywne postrzeganie polityki państwa wobec rodziny. Po dwóch latach funkcjonowania poziom jego akceptacji osiągnął bardzo wysoki wskaźnik – 77% ogółu ankietowanych.<sup>9</sup> Polacy zauważyli pozytywny wpływ tego programu na budżety gospodarstw domowych z dziećmi, na możliwości swobodnego gospodarowania pieniędzmi przez rodziny otrzymujące świadczenia wychowawcze oraz na znaczącą poprawę sytuacji dzieci ubogich rodzin (ponad 60% badanych). Wśród względnie często obserwowanych skutków programu „Rodzina 500 plus” można wymienić także poprawę relacji małżeńskich i rodzinnych (15%) oraz spędzanie większej ilości czasu z dziećmi (14% wskazań). Blisko co dziesiąty badany (9%) deklaruje, że wprowadzenie świadczenia wychowawczego wpłynęło na podjęcie

---

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> CBOS, *Komunikat z badań „Sytuacja rodzin w Polsce dwa lata po wprowadzeniu programu Rodzina 500 plus”*, nr 54, Warszawa 2018.

lub przyspieszenie decyzji o pierwszym lub kolejnym dziecku przez znane mu osobiście osoby.

Badania CBOS dotyczące sposobu korzystania z otrzymywanych pieniędzy przez beneficjentów programu „Rodzina 500 plus” wskazują ponadto na wzrost wyjazdów wakacyjnych dzieci w wieku szkolnym, a także na częstszy udział dzieci i młodzieży w dodatkowych płatnych zajęciach pozalekcyjnych<sup>10</sup>.

Mimo dużego społecznego poparcia dla programu „Rodzina 500 plus”, widocznego w badaniach, program wzbudził również wiele negatywnych emocji wśród ankietowanych. Do negatywnych zjawisk towarzyszących programowi najczęściej zalicza się niechętnie reakcje i nieprzychylnie komentarze ze strony otoczenia, z jakimi spotykają się beneficjenci programu „Rodzina 500 plus” – takie przypadki zna co piąty ankietowany. Sporo osób (14%) deklaruje, że zna wiele sytuacji niewłaściwego wydawania pieniędzy z programu „Rodzina 500 plus”, przy czym ocena tego, co jest właściwym, a co niewłaściwym sposobem wydawania otrzymywanych pieniędzy, jest subiektywna. Z opinii badanych wynika, że wprowadzenie programu „Rodzina 500 plus” raczej zniechęca, niż zachęca do podejmowania pracy zawodowej przez kobiety, choć kierunek oddziaływania programu może być różny. Ogółem 12% respondentów zetknęło się z przypadkami rezygnacji matki z pracy zawodowej, o ponad połowę mniej osób (5%) spotkało się z sytuacją, że dzięki pieniądзом z programu matka mogła podjąć pracę. Ponadto część osób (8%) deklaruje, że zna przypadki zmniejszenia wymiaru czasu pracy lub intensywności pracy zawodowej przez jedno lub oboje rodziców. Ogółem o mniejszym zaangażowaniu rodziców w pracę zawodową (zmniejszeniu intensywności pracy lub rezygnacji z pracy) wypowiada się 14% badanych. Łącznie 11% badanych wskazuje na przypadki pobierania świadczenia wychowawczego przez osoby nieuprawnione: 7% zna osoby, które ukrywają część dochodów, żeby uzyskać świadczenie wychowawcze na pierwsze dziecko, 6% zetknęło się z fikcyjnymi separacjami w celu pomniejszenia dochodu, 6% spotkało się z sytuacjami niezawierania formalnego związku małżeńskiego, w celu uzyskania świadczenia na pierwsze dziecko<sup>11</sup>.

Reasumując powyższe rozważania należy podkreślić, że program „Rodzina 500 plus” stanowi ogromne wsparcie finansowe przede wszystkim dla rodzin wielodzietnych (tj. wychowujących powyżej 3 dzieci). Do końca grudnia 2017r. programem tym objęto około 2,5 mln takich rodzin, do których trafiło ponad 11 mld zł. Rodziny te zamieszkują głównie region Polski południowej i wschodniej<sup>12</sup>. Według badań prowadzonych przez Ipsos Sp. z o.o. dochody rodzin wielodziet-

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> *Raport: „Rodzina 500 +”*, Ministerstwo Rodziny Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2018; <https://www.gov.pl/web/rodzina/rodzina-500-plus>, [12.05.2019].

nych w Polsce przed wprowadzeniem programu „Rodzina 500 plus”, nie pozwalały na zaspokajanie bieżących potrzeb członków gospodarstwa domowego. Dopiero dodatkowe środki finansowe w kwocie 500 zł miesięcznie na jedno dziecko pokryły bieżące potrzeby rodzin i umożliwiły opłacenie: zajęć dodatkowych dla dzieci, np. z języka obcego, biletów do kina i na basen, wycieczek szkolnych czy wypoczynku wakacyjnego dla dzieci. Ponadto około 30% respondentów twierdzi, że pozytywnym impulsem do podjęcia decyzji o kolejnym dziecku może być jedynie poprawa sytuacji materialnej w wymiarze finansowym i mieszkaniowym<sup>13</sup>.

#### 4. Cel, metodyka badawcza oraz analiza wyników badań bezpośrednich

Głównym celem badań empirycznych była ocena wpływu **środków finansowych z rządowego programu „Rodzina 500 Plus» na zmiany wydatków gospodarstw domowych.**

W prowadzonych analizach podstawowy materiał źródłowy pozyskano dzięki badaniom bezpośrednim przeprowadzonym w województwie podkarpackim. Próbę badawczą w liczbie 120 osób stanowili mieszkańcy Rzeszowa, Jarosławia i Przeworska, korzystający z rządowego programu „Rodzina 500 plus”. Metodą badawczą był wywiad indywidualny, zaś jako instrument pomiarowy wykorzystano kwestionariusz wywiadu obejmujący 13 pytań adekwatnych do badanej tematyki. Badanie zostało przeprowadzone przez autorów artykułu oraz przeszkolonych w tym celu ankieterów. Okresem badawczym był grudzień 2018 r.

Zebrany materiał badawczy po uprzedniej redukcji posłużył do utworzenia bazy danych. Analiza badań ankietowych została przeprowadzona przy wykorzystaniu programu *Excel*. Dla większości pytań polegała ona na zestawieniu procentowych rozkładów udzielanych odpowiedzi w porównywanych grupach<sup>14</sup>.

Jeśli chodzi o charakterystykę respondentów to należy nadmienić, iż w badaniach empirycznych wzięło udział dokładnie 120 respondentów, z czego 52% to osoby z wyższym wykształceniem, zaś 32% respondentów to osoby posiadające wykształcenie średnie i pomaturalne. Natomiast najmniejszą grupę stanowili ankietowani z wykształceniem podstawowym lub zawodowym – jedynie 16%. Zdecydowaną większość badanych osób obejmowała grupa respondentów w przedziale wiekowym od 31 do 40 lat – 55%, następnie osoby mające od 41 do 50 lat (30%). Mniejszy wskaźnik ankietowanych stanowili respondenci zaliczający się do przedziału wiekowego od 19 do 30 lat (9%) i powyżej 51 lat (6%). Ponadto 51%

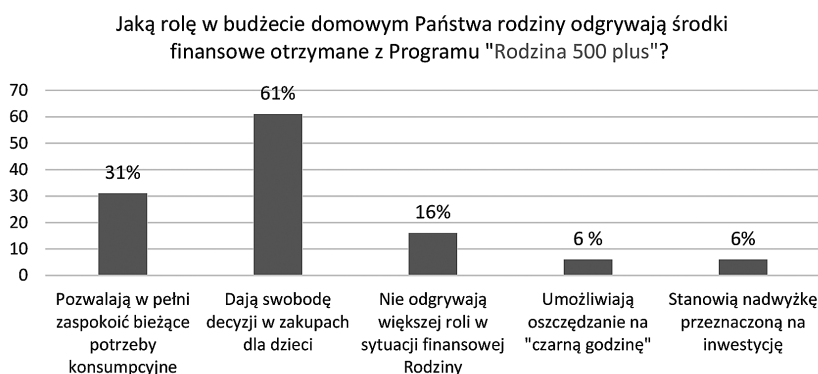
---

<sup>13</sup> Raport: „Wielodzietni w Polsce”, Ipsos Polska, Warszawa 2016, <http://www.3plus.pl/wielodzietni-w-polsce-raport-2016>, [26.04.2019].

<sup>14</sup> A.D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

badanych zadeklarowało, że posiada na utrzymaniu 2 dzieci, 33% ankietowanych 3 dzieci, zaś po 8 % – „utrzymuje 1 dziecko” i „utrzymuje 4 dzieci”.

Analizując wyniki badań, należy zauważyć, iż według ankietowanych środki finansowe otrzymywane z programu „Rodzina 500 plus” odgrywają istotną rolę w budżecie ich gospodarstw domowych. Poprawiają one bowiem w znacznym stopniu sytuację materialną rodziny i zapewniają wyższy poziom życia. Jak widać na wykresie 1. ankietowani zadeklarowali w większości (61% odpowiedzi), że środki finansowe otrzymane z programu „Rodzina 500 plus” „dają swobodę decyzji w zakupach dla dzieci”. Na drugim miejscu pojawiła się odpowiedź, iż „pozwalają w pełni zaspokoić bieżące potrzeby konsumpcyjne” (31% odpowiedzi – wykres 1). Natomiast na trzecim miejscu, ze wskazaniem 16%, uplasowała się odpowiedź „nie mają większego wpływu na finanse rodziny”.



Wykres 1: Znaczenie dla budżetów domowych środków finansowych otrzymywanych z programu „Rodzina 500 plus”

Źródło: opracowanie własne.

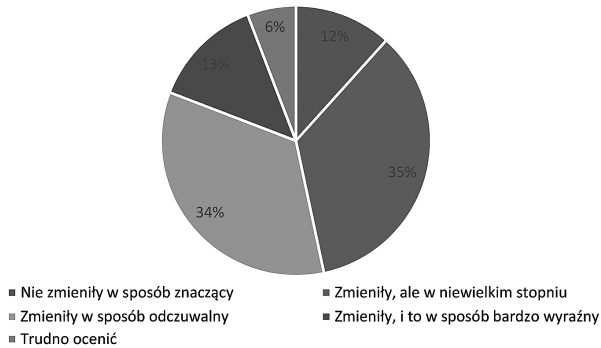
Ponadto blisko połowa ankietowanych (48%) uznała, że dochody otrzymywane z programu „Rodzina 500 plus” w sposób bardzo znaczący i odczuwalny wpłynęły na sytuację materialną rodziny (rys. 2). Około 35% mieszkańców Podkarpacia uważa, że sytuacja finansowa ich rodzin zmieniła się, ale w niewielkim stopniu.

Jedynie 12% respondentów twierdzi, że „nie zmieniła się w sposób znaczący”, zaś 6% nie potrafi jednoznacznie ocenić w jakim stopniu środki finansowe z programu rządowego „Rodzina 500 plus” wpłynęły na ich budżety domowe.

Respondenci określali także cel przeznaczenia wpływów finansowych otrzymywanych z tytułu programu „Rodzina 500 plus” (rys. 2). Największy odsetek uzyskanych odpowiedzi (36%) wskazywał, że ankietowani dodatkowo dochody przekazują na „bieżące zakupy dla całej rodziny”. Dopiero na kolejnych miejscach znalazły się stwierdzenia – „zakup produktów tylko dla dzieci” (28%) oraz

„są odkładane na zaspokojenie przyszłych potrzeb dzieci – oszczędności” (10%). Warto także zwrócić uwagę, że znaczny odsetek respondentów rozdziela otrzymane środki finansowe na „różne cele” (19% odpowiedzi).

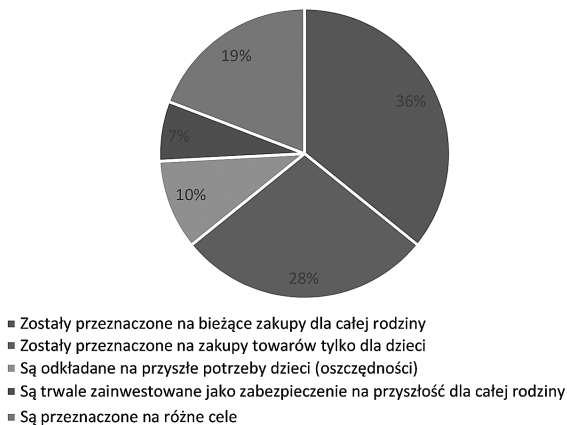
W jakim stopniu dodatkowe środki finansowe wypłacone z Programu "Rodzina 500 plus" wpłynęły na sytuację materialną rodziny ?



Rysunek 1: Określenie wpływu środków finansowych otrzymywanych z programu „Rodzina 500 plus” na sytuację materialną rodziny

Źródło: opracowanie własne.

Na jakie cele zostały przeznaczone środki finansowe wypłacone z programu "Rodzina 500 plus"?



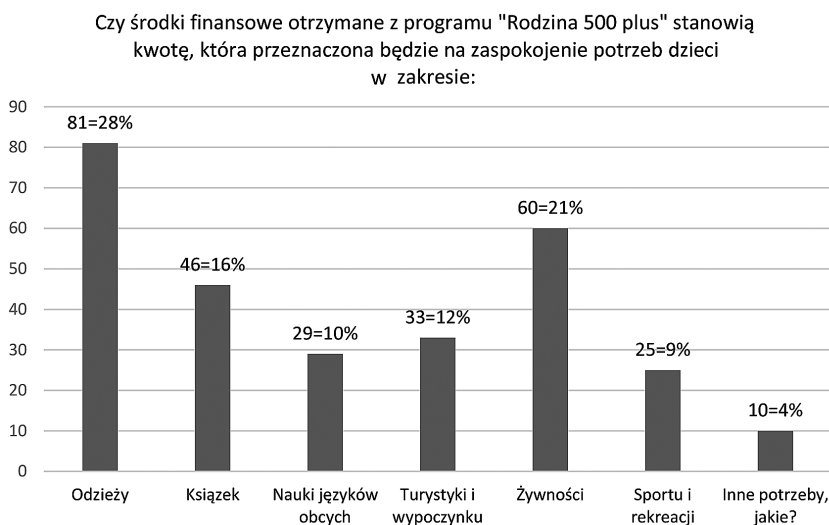
Rysunek 2: Przeznaczenie środków finansowych otrzymywanych z programu „Rodzina 500 plus”

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika również, że w ramach kwoty przeznaczonej na zakupy tylko dla dzieci, najczęściej środków pieniężnych wydaje się na odzież (28% odpowiedzi – wykres 2.). W mniejszym stopniu, ale równie znaczącą sumę przeznaczają się na kupno żywności (21%). Na trzecim miejscu znalazły się wydatki na książki (16% wskazań). Natomiast na naukę języków obcych, turysty-

kę i wypoczynek oraz sport i rekreację rozdysponowują się około 10% środków otrzymywanych z programu „Rodzina 500 plus”.

Respondenci wykorzystują także dodatkowe dochody (4% odpowiedzi) na zaspokojenie innych potrzeb dzieci np. zakup sprzętu elektronicznego, zakup lekarstw czy opłacenie dodatkowych zajęć (lekcje śpiewania czy gra na instrumencie).



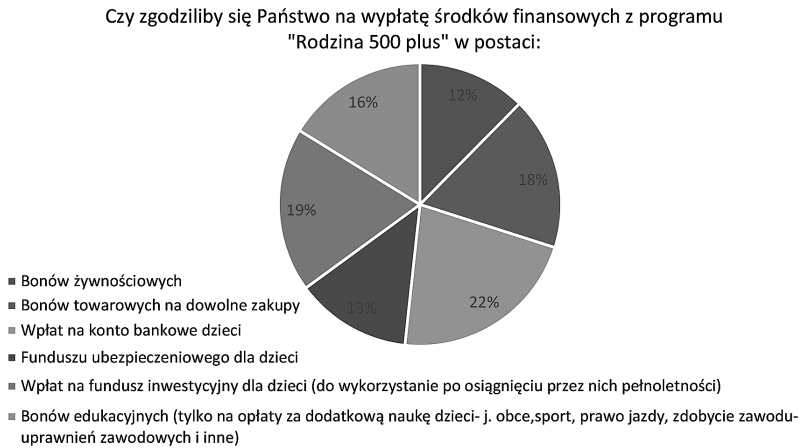
Wykres 2: Struktura zakupów przeznaczonych tylko dla dzieci z tytułu dochodów otrzymywanych z programu „Rodzina 500 plus”

Źródło: opracowanie własne.

Celem prowadzonych analiz było również określenie czy rodziny korzystające z rządowego programu „Rodzina 500 plus” akceptowałyby inną formę (niż obecnie funkcjonująca) otrzymywania tego świadczenia (rys. 3). Respondenci, którzy aprobowałiby wyszczególnione w kwestionariuszu ankietowym formy świadczenia wpisywali „1 – tak”, natomiast ci którzy, nie zgadzali się z przedstawioną opcją zaznaczali „0 – nie”.

Największa grupa ankietowanych (22%) stwierdziła, że środki finansowe uzyskiwane z programu „Rodzina 500 plus” mogłyby być wpłacane na konto bankowe dzieci (rys. 3). Niepełna 3% mniej respondentów za zasadną formę uważa także wpłaty na fundusz inwestycyjny dla dzieci do wykorzystania po osiągnięciu przez nie pełnoletności. Z kolei zdaniem 18% mieszkańców Podkarpacia świadczenia w ramach programu „Rodzina 500 plus” mogłyby być wypłacane w postaci bonów towarowych na dowolne zakupy, zaś 17% akceptowałoby system bonów edukacyjnych dla dzieci, którymi można by było opłacić dodatkową naukę dzieci: korepetycje, prawo jazdy, naukę języków obcych czy inne potrzebne uprawnienia zawodowe. Znaczny odsetek ankietowanych – 13% zgodziłby się również na

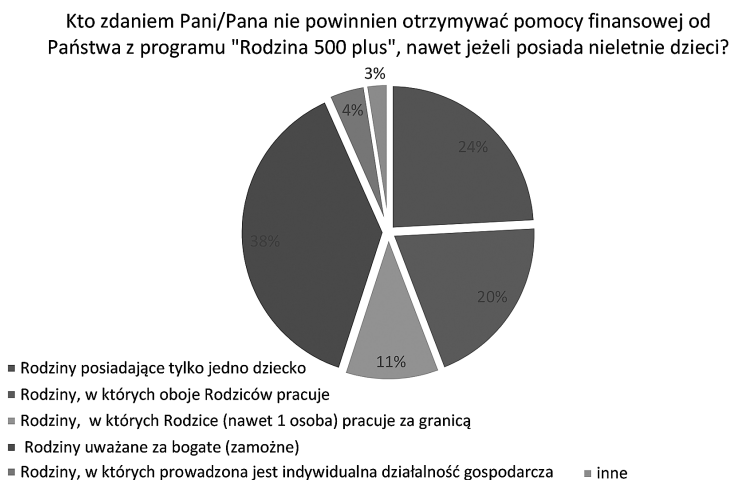
wypłacanie pieniędzy w postaci funduszu ubezpieczeniowego dla dzieci, a 12% chętnie otrzymywałoby bony żywnościowe.



Rysunek 3: Opinia respondentów dotycząca różnych form świadczeń, które mogłyby być oferowane przez rząd zamiast wypłat 500 zł w ramach programu „Rodzina 500 plus”

Źródło: opracowanie własne.

Badanie bezpośrednio dotyczyło również uzyskania informacji na temat: „Kto nie powinien otrzymywać pomocy finansowej od państwa z programu „Rodzina 500 plus”, nawet jeśli posiada niepełnoletnie dzieci” – rys. 4. Zdaniem 38% respondentów środków wychowawczych z rządowego programu „Rodzina 500 plus” nie powinny otrzymywać rodziny uważane za bogate (zamożne).



Rysunek 4: Opinie respondentów dotyczące problemu – „Kto nie powinien otrzymywać świadczeń finansowych z programu „Rodzina 500 plus”?

Źródło: opracowanie własne.



Znacznie mniejszy odsetek ankietowanych – 24%, uważa za niewłaściwe, że dodatkowe dochody miesięczne w postaci 500zł uzyskują rodzice posiadający 1 dziecko. Badani do grupy osób, które nie powinny korzystać ze środków wychowawczych wytypowali także gospodarstwa domowe, w których obydwoje rodzice pracują (20%), jeden z rodziców pracuje za granicą (11%), oraz takie, które prowadzą własną działalność gospodarczą (4%).

## 5. Zakończenie

Prowadzone analizy upoważniają do wysunięcia głównego wniosku badawczego, iż środki finansowe otrzymywane z programu „Rodzina 500 plus” odgrywają istotną rolę w budżecie gospodarstw domowych. Poprawiają one bowiem w znacznym stopniu sytuację materialną rodzin i zapewniają im wyższy poziom życia. Głównie przeznaczają się na dokonywanie zakupów dla dzieci, ale także pozwalają one w pełni zaspokoić bieżące potrzeby konsumpcyjne całej rodziny. Jeśli chodzi o zakupy dla dzieci to najczęściej nabywana jest odzież, żywność i książki. Ponadto, znaczną część dochodów z tytułu programu „Rodzina 500 plus” przeznaczają się na opłacenie dodatkowych lekcji dla wychowanków (zwłaszcza języków obcych) oraz na turystykę, sport i rekreację.

Ankietowani wyrazili także aprobatę w stosunku do zmiany formy wypłat środków finansowych z tytułu programu „Rodzina 500 plus”. Akceptowali oni głównie przelewy na konta bankowe dzieci oraz wpłaty na fundusz inwestycyjny dla wychowanków, do wykorzystania po osiągnięciu przez nich pełnoletniości.

Z badań wynika również, że środków z rządowego programu „Rodzina 500 plus” nie powinny otrzymywać rodziny uważane za bogate (zamożne).

Reasumując należy podkreślić, iż zaprezentowane w niniejszej publikacji wyniki badań empirycznych potwierdzają rezultaty obserwacji rynkowych w tym zakresie. Można zatem wysunąć hipotezę badawczą dla kolejnych, badań bezpośrednich, że program „Rodzina 500 plus” stanowi duże wsparcie finansowe, zwłaszcza dla niezamożnych rodzin wielodzietnych.

## Literatura

1. Aczel, A.D., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
2. CBOS, *Komunikat z badań „Sytuacja rodzin w Polsce dwa lata po wprowadzeniu programu Rodzina 500 plus”*, nr 54, Warszawa 2018.
3. Kamerman S.B., *Rodzina: problemy teorii i polityki. /W/: O polityce rodzinnej: definicje, zasady, praktyka*, „Materiały z Zagranicy”, IPISS, Warszawa 1994.
4. Myrdal A., *Nation and Family: The Swedish Experiment In Democratic Family and Population Policy*, Harper and Brothers, New York 1941.

5. *Polityka rodzinna w krajach Unii Europejskiej – wnioski dla Polski*, red. naukowa: B. Balcerzak-Paradowskiej i J. Szymborskiego, Biuletyn RPO – materiały nr 67, Warszawa 2009.
6. *Raport: „Rodzina 500 +”*, Ministerstwo Rodziny Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2018; <https://www.gov.pl/web/rodzina/rodzina-500-plus>.
7. *Raport: „Wielodzietni w Polsce”*, Ipsos Polska, Warszawa 2016; <http://www.3plus.pl/wielodzietni-w-polsce-raport-2016>.
8. *Raport S&P: 17mld zł na program Rodzina 500 plus*. 2017. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Peklo-17-mld-zl-na-program-Rodzina-500-plus-w-2016-r>.
9. Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci.
10. *Wnioski – „rodzina 500 plus” online*, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 2018; <https://mc.gov.pl/aktualnosci/rodzina500plus>.
11. *Współczynnik dzietności*, GUS, Warszawa 2017; <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/>.

## THE EFFECT OF THE “FAMILY 500 PLUS” PROGRAMME ON THE VOLUME AND STRUCTURE OF THE EXPENSES OF HOUSEHOLDS IN POLAND

### SUMMARY

---

The “Family 500 Plus” programme, functioning in Poland since 2016, assumes to accomplish three main goals: minimisation of poverty (especially in the environment of the youngest) via financial support for households raising children, an increase in the fertility rate and the growth of investment in human capital. The paper presents the main principles of the functioning of the “Family 500 Plus” governmental programme and discusses its impact on the volume and structure of the expenses of households.

The paper is of theoretical and empirical character. In the theoretical part the essence, assumptions and objectives of the governmental “Family 500 Plus” programme are discussed, mainly its influence on the upbringing of children and the status of families through granting financial benefits.

The empirical part presents the findings of direct and secondary research conducted among Podkarpacie residents (the research sample – 120 people) taking advantage of the “Family 500 Plus” programme. The respondents assessed the effect of the “Family 500 Plus” programme on changes in the expenses of households with children in their structure.

---

## NOTATKI

# TOWARZYSTWO NAUKOWE ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

STOWARZYSZENIE WYŻSZEJ UŻYTECZNOŚCI

## DOM ORGANIZATORA

ul. Czerwona Droga 8  
87-100 Toruń  
tel. (56) 622 38 07, (56) 622 28 98

[www.tnoik.torun.pl](http://www.tnoik.torun.pl)  
e-mail: [sekretariat@tnoik.torun.pl](mailto:sekretariat@tnoik.torun.pl)

[www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/](http://www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/)  
e-mail: [wydawnictwo@tnoik.torun.pl](mailto:wydawnictwo@tnoik.torun.pl)



### DZIAŁ WYDAWNICTW

Wydajemy drukiem  
poradniki, podręczniki akademickiej i komentarze  
z zakresu prawa, ekonomii, organizacji i zarządzania

### DZIAŁ EDUKACJI

Organizujemy szkolenia, seminaria,  
konferencje naukowe krajowe i międzynarodowe

# Chcesz wiedzieć więcej?

zapraszamy  
do naszej księgarni internetowej



[www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/](http://www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/)

**R**ozwój przedsiębiorstw, ale także innych organizacji, nie może obyć się bez zmiany. Rzeczywistość gospodarcza wymaga dostosowywania się do zmian zaistniałych na rynku, ale również do zmian oczekiwanych lub też przewidywanych. Pamiętać przy tym należy, iż nie ma jednego sposobu reagowania na zmiany, a prowadzenie działalności gospodarczej związane jest z wystąpieniem zmian, których nie udało się uprzednio przewidzieć. Zasadne jest zatem ciągłe monitorowanie działalności przedsiębiorstw zorientowane na wykorzystanie szans pojawiających się w otoczeniu oraz na unikanie zagrożeń zeń płynących. Innowacje związane są z poszukiwaniem nowych pomysłów, rozwiązań i koncepcji. Potrzeba innowacyjności jest efektem konkurencji na rynku, potrzeby udoskonalania jakości produktów oraz zaspokajania oczekiwań nabywców. Innowacje ułatwiają dostosowywanie się do zmian, co przekłada się na poprawę efektywności i skutkuje wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstwa i uzyskiwaniu przez niego przewagi konkurencyjnej.

Przedłożona publikacja stanowi próbę wpisania się w nurt badań zorientowanych na poszukiwanie skutecznych instrumentów umożliwiających wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zaprezentowano w niej problematykę innowacyjności i konkurencyjności w ujęciu wieloaspektowym. Rozważania Autorów zostały podzielone na cztery, ściśle ze sobą powiązane, części tematyczne obrazujące częściowe zagadnienia wpisujące się w przedmiotowy zakres opracowania:

- Innowacje jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa.
- Kształtowanie konkurencyjności organizacji.
- Transfer technologii w kreowaniu innowacyjności i konkurencyjności.
- Procesy zmian jako determinanty innowacyjności i konkurencyjności.

Refleksje przedstawione w prezentowanej publikacji obejmują przemyślenia i koncepcje będące efektem studiów literaturowych i badań empirycznych prowadzonych przez pracowników Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz współpracujących z Katedrą przedstawicielami innych ośrodków naukowych i praktyki gospodarczej.

*(ze Wstępu)*