



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



# ZARZĄDZANIE RESTRUKTURYZACJĄ

## MODELE – ZASOBY – PROCESY



Redakcja naukowa  
ANDRZEJ JAKI, MAŁGORZATA KOWALIK



# ZARZĄDZANIE RESTRUKTURYZACJĄ

---

MODELE – ZASOBY – PROCESY



# ZARZĄDZANIE RESTRUKTURYZACJĄ

---

MODELE – ZASOBY – PROCESY

REDAKCJA NAUKOWA

ANDRZEJ JAKI, MAŁGORZATA KOWALIK



*wydawca*

---

- © Copyright by Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
- © Copyright by 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)

Unikatowy identyfikator wydawnictwa TNOiK – „Dom Organizatora” w Toruniu  
55800



## Recenzenci

**Piotr Bartkowiak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Joanna Wiśniewska**

Uniwersytet Szczeciński

## Redakcja naukowa

**Andrzej Jaki, Małgorzata Kowalik**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ISBN 9 78-83-67153-66-9 (wersja drukowana)

ISBN 9 78-83-67153-67-6 (wersja pdf on-line)

Printed in Poland

Toruń

Wydanie I

Druk ukończono w 2024 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 . . . . .	7	
<b>CZĘŚĆ I</b>	<b>ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI – DYLEMATY, MODELE, UWARUNKOWANIA</b>	
<b>Rozdział 1</b>	<b>Andrzej Jaki, Barbara Siuta-Tokarska Agnieszka Thier, Katarzyna Żmija</b> Dylematy badawcze ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem z perspektywy twórczości naukowej Profesora Ryszarda Borowiec- kiego . . . . .	11
<b>Rozdział 2</b>	<b>Agnieszka Thier</b> Ewolucja modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych . . . . .	25
<b>Rozdział 3</b>	<b>Joanna Staszewska</b> Odporność zasobów i kompetencji w modelach biznesu w warun- kach transformacji energetycznej . . . . .	47
<b>Rozdział 4</b>	<b>Jerzy Tutaj, Małgorzata Rutkowska</b> Zarządzanie innowacjami na poziomie regionalnym. . . . .	67
<b>Część II</b>	<b>WYZWANIA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI</b>	
<b>Rozdział 5</b>	<b>Teresa Myjak</b> Kompetencje pracowników w kontekście innowacyjności przedsię- biorstwa . . . . .	79
<b>Rozdział 6</b>	<b>Henryk Sobolewski, Dariusz Nowak</b> Czynniki kształtujące podejście do pracy pokolenia „Z” . . . . .	89

<b>Rozdział 7</b>	<b>Andrzej Kozina</b>	
	Proces i zasady mediacji . . . . .	101
<b>Rozdział 8</b>	<b>Stefan Rozmus, Andrzej Kozina</b>	
	Rodzaje konfliktów w zarządzaniu projektami informatycznymi. . .	111
<b>Część III</b>	<b>REORIENTACJA GOSPODAREK I PRZEDSIĘBIORSTW W PROCESACH ZMIAN</b>	
<b>Rozdział 9</b>	<b>Nenad Stanišić</b>	
	Innovativeness as a determinant of export competitiveness: case of Central and East European countries . . . . .	125
<b>Rozdział 10</b>	<b>Oleksandr Oksanych</b>	
	The innovative capital of the company and the determinants of its establishment in Poland . . . . .	137
<b>Rozdział 11</b>	<b>Paweł Olejnik</b>	
	Spółeczna odpowiedzialność biznesu w procesie inwestowania kapitału . . . . .	155
<b>Rozdział 12</b>	<b>Małgorzata Kowalik</b>	
	Upadłość przedsiębiorstw w kontekście kryzysu wywołanego pandemią COVID-19. . . . .	169



## WSTĘP

Potrzeba zarządzania przedsiębiorstwem stanowi naturalną konsekwencję ograniczoności zasobów gospodarczych pozostających w jego dyspozycji, poszukiwania przez nie optymalnych sposobów alokacji posiadanych zasobów, jak również istniejących ograniczeń w prowadzeniu działalności wynikających z oddziaływania czynników ekonomicznych, społecznych i prawnych. Profesjonalizacja zarządzania będąca wynikiem doświadczeń ery industrializacji związana była z formułowaniem takich kluczowych paradygmatów, jak: paradygmat racjonalności, paradygmat organizacyjny oraz paradygmat systemowy. W toku implementacji wymienionych paradygmatów oraz tworzenia osadzonych na nich koncepcji zarządzania kluczową rolę odgrywa system celów przedsiębiorstwa, których realizacji podporządkowane są podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje. Dlatego zarządzanie, rozumiane jako ogół działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa ukierunkowanych na realizację wcześniej sformułowanych oczekiwań, jest w sposób ścisły powiązane z problemem celów działalności przedsiębiorstwa. Tego rodzaju podejście zostało upowszechnione począwszy od lat 50. XX wieku w ślad za pracami amerykańskiego ekonomisty P. Druckera, będącego twórcą koncepcji zarządzania przez cele.

Szybki rozwój gospodarek, z którym mamy do czynienia począwszy od lat 70. XX wieku, implikowany oddziaływaniem procesów globalizacji oraz wzrastającą rolą zasobów niematerialnych w działalności przedsiębiorstw, wyeksponowały znaczenie modelu biznesu z punktu widzenia budowania zdolności przedsiębiorstwa do realizacji jego celów. Model biznesu jest tutaj bowiem rozumiany jako unikalna konfiguracja różnych postaci zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa oraz umiejętności ich wykorzystania zorientowanych na realizację pożądaných celów. Model ten jest mechanizmem kreowania i zatrzymywania wartości, osiągnięcia sukcesu rynkowego i wykorzystywania szans biznesowych, a także wskazywania pożądaných kierunków rozwoju przedsiębiorstwa.

Dynamiczne zmiany zachodzące w warunkach i czynnikach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw wywołują potrzebę dokonywania istotnych przeobrażeń w sferze procesów i systemów organizacyjnych, technicznych, ekonomicznych i społecznych, determinujących możliwości działania i wzrostu efektywności

przedsiębiorstw. W tym kontekście pojawia się konieczność permanentnego podejmowania działań restrukturyzacyjnych zorientowanych na dokonywania radykalnych zmian w aktywach przedsiębiorstw, źródłach ich finansowania, strukturach organizacyjnych oraz zakresach, miejscach i strukturach prowadzonej działalności. Postulat permanentnej restrukturyzacji stanowi odejście od jej traktowania jako przedsięwzięcia okazjonalnego, lecz jako instrumentu zarządzania służącego racjonalizacji doboru i wykorzystania zasobów gospodarczych, kreowania nowych zasobów potencjału wytwórczego, implementacji innowacji, unowocześniania struktury, metod i technik zarządzania celem zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa oraz jego atrakcyjności rynkowej.

Niniejsza publikacja podejmuje szereg częściowych problemów badawczych wpisujących się w nurt przytoczonych zagadnień zarządzania przedsiębiorstwami, kształtowania ich modeli biznesowych oraz procesów przekształceń współczesnych przedsiębiorstw i gospodarek. Prezentowane w niej rozważania podzielono na następujące trzy części:

- I. Zarządzanie organizacjami – dylematy, modele, uwarunkowania.
- II. Wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi.
- III. Reorientacja gospodarek i przedsiębiorstw w procesach zmian.

Rozważania zaprezentowane w niniejszej publikacji stanowią rezultat 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 naukowci pragniemy w tym miejscu serdecznie podziękować wszystkim Autorom ją współtworzącym za współpracę oraz pomoc w powstaniu publikacji i nadaniu jej ostatecznego kształtu. Słowa podziękowania kierujemy także pod adresem Recenzentów: dr hab. Joanny Wiśniewskiej, prof. Uniwersytetu Szczecińskiego oraz dr. hab. Piotra Bartkowiaka, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, których uwagi przyczyniły się do podniesienia walorów merytorycznych niniejszej publikacji.

*Andrzej Jaki, Małgorzata Kowalik*

**CZĘŚĆ I** **ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI**  
**– DYLEMATY, MODELE, UWARUNKOWANIA**



**Andrzej Jaki<sup>1</sup>, Barbara Siuta-Tokarska<sup>2</sup>**

**Agnieszka Thier<sup>3</sup>, Katarzyna Żmija<sup>4</sup>**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**DYLEMATY BADAWCZE  
EKONOMIKI I ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM  
Z PERSPEKTYWY TWÓRCZOŚCI NAUKOWEJ  
PROFESORA RYSZARDA BOROWIECKIEGO**

*„Poznanie nie zaczyna się od postrzeżeń zmysłowych  
ani od obserwacji lub zbierania danych czy też faktów,  
lecz zaczyna się od problemów”.*

K.R. Popper

## **1. Wprowadzenie**

Dylematy badawcze ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem stanowią wieloaspektowe i wielokryterialne zagadnienie, które wpisuje się w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości. Przyjmując, że nauka jest nie tylko procesem poszukiwania wiedzy, ale również sposobem realizacji potrzeby poznawczej jednostki, to podstawowym jej celem staje się tworzenie czegoś nowego – twórczy aspekt poszukiwania prawdy, jako spodziewanego efektu poszukiwania badawczego, która staje się zarówno wskaźnikiem oceny sprawności tego procesu, jak i końcowym celem podjętych badań.

Wychodząc z powyżej wskazanego założenia, autorzy niniejszego opracowania, podjęli się próby ukazania dylematów badawczych ekonomiki i zarządzania

---

<sup>1</sup> ORCID: 0000-0002-4799-4343

<sup>2</sup> ORCID: 0000-0001-9078-6243

<sup>3</sup> ORCID: 0000-0002-5915-2071

<sup>4</sup> ORCID: 0000-0002-4119-8012

przedsiębiorstwem z perspektywy twórczości naukowej Profesora Ryszarda Borowieckiego, którego osoba, jako badacza, naukowca i uczonego jest znana i ceniona w środowisku uniwersyteckim zarówno krajowym, jak i międzynarodowym. Przesłanką zaś do podjęcia analizy wskazanego w niniejszej publikacji tytułowego zagadnienia, był Jubileusz 55-lecia pracy zawodowej Pana Profesora, którego uroczystość miała miejsce w 2023 roku.

W tym miejscu warto choć w zarysie ukazać spectrum zainteresowań naukowo-badawczych Profesora Ryszarda Borowieckiego, dający pewien pogląd na temat Jego działań, przedsięwzięć i horyzontów naukowo-badawczych w obrębie problematyki ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem.

Dorobek naukowo-badawczy prof. dr. hab. Ryszarda Borowieckiego obejmuje blisko 700 różnego rodzaju publikacji oraz niepublikowanych prac badawczych, których był autorem, współautorem i redaktorem naukowym. W obrębie tego dorobku odnajdujemy publikacje podejmujące ważne i złożone zagadnienia o wysokich walorach teoriopoznawczych i aplikacyjnych wpisujące się w całości kształt problematyki ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem. Pragmatyczność, która cechuje podejście badawcze Profesora, sprawia, że w różnych okresach swojej aktywności naukowej podejmował On przede wszystkim takie zagadnienia, które odgrywały wówczas kluczową rolę z punktu widzenia złożonych mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw i zarządzania nimi. W obrębie podejmowanej problematyki wskazać można następujące najważniejsze obszary badawcze:

- zarządzanie efektywnością zasobów przedsiębiorstwa,
- zarządzanie procesami wytwórczymi w przedsiębiorstwie,
- zarządzanie kapitałami przedsiębiorstwa,
- rachunek ekonomiczny i ocena kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa,
- wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa,
- procesy transformacji systemowej przedsiębiorstw i gospodarek,
- zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych,
- zarządzanie w warunkach globalizacji,
- współpraca międzyorganizacyjna przedsiębiorstw,
- zarządzanie przedsiębiorstwami sektora MSP.

Uznając znaczenie i wagę dokonań na gruncie naukowo-badawczym prof. dr. hab. Ryszarda Borowieckiego, w niniejszym opracowaniu postanowiono zaprezentować trzy zasadnicze obszary Jego twórczości naukowej, dotyczące (z uwzględnieniem periodyzacji Jego zainteresowań naukowo-badawczych):

- zarządzania efektywnością przedsiębiorstwa,
- problematyki prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw,
- zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście jego otoczenia.

W tym celu wykorzystano wybrane publikacje zaczerpnięte z bogatej twórczości naukowej Pana Profesora. Należy równocześnie podkreślić, że poniższe, ogólne omówienie tych obszarów nie oddaje całości Jego dokonań, lecz jedynie ukazuje pewien zarys sylwetki wybitnego badacza i naukowca, który potrafi łączyć teorię naukowego poznania z praktyką myśli organizatorskiej, a Jego naukowy dorobek w pełni wpisuje się w rozwój polskiej myśli w nauce, jaką jest zarządzanie.

## 2. Zarządzania efektywnością przedsiębiorstwa

Dążenie do efektywności wykorzystania zasobów gospodarczych stanowi jeden z atrybutów przedsiębiorstwa, stwarzający mu możliwość długookresowego funkcjonowania oraz realizacji oczekiwań różnych grup jego interesariuszy. Dlatego paradygmat efektywności, jako najważniejszego przejawu racjonalnego gospodarowania, jest wskazywany jako jeden z kluczowych paradygmatów współczesnego zarządzania. Zagadnienia badania efektywności przedsiębiorstwa stały się zatem naturalnym przedmiotem dociekań teoretyczno-metodologicznych oraz badań empirycznych, które Profesor Ryszard Borowiecki prowadził od początku aktywności naukowej. Problematyce tej poświęcił bowiem swoją rozprawę doktorską zatytułowaną *„Pomiar i ocena efektywności gospodarowania środkami trwałymi w przedsiębiorstwie przemysłowym”*, która została przygotowana pod opieką naukową doc. dr. Kazimierza Janika i obroniona na Wydziale Ekonomiki Produkcji Akademii Ekonomicznej w Krakowie w 1976 roku (Borowiecki, 1976). Podjęta w doktoracie problematyka stała się następnie fundamentem dla prowadzenia dalszych pogłębionych badań odnoszących się do teoretycznych i metodologicznych aspektów kształtowania efektywności środków trwałych w przedsiębiorstwie, które zaowocowały monografią pt. *„Efektywność gospodarowania środkami trwałymi w przedsiębiorstwie”* (Borowiecki, 1988), która w powiązaniu z pozostałym dorobkiem naukowym, dydaktycznym i organizacyjnym stała się podstawą uzyskania stopnia doktora habilitowanego nauk ekonomicznych.

Szerszą i bardziej kompleksową perspektywę badania efektywności przedsiębiorstwa odnajdujemy w pracach poświęconych problematyce analizy ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Zagadnienia te były przez Autora podejmowane zarówno przez pryzmat wykorzystania analizy jako narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem (Borowiecki – red., 1995a), jak i z punktu widzenia jej roli w procesach transformacji polskiej gospodarki i związanych z nimi zmian w mechanizmach funkcjonowania przedsiębiorstw (Borowiecki – red., 1993). Odrębny nurt badania efektywności odnajdujemy z kolei w dorobku publikacyjnym poświęconym problematyce oceny efektywności działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa (Borowiecki – red., 1996a).

Procesy transformacji systemowej polskiej gospodarki zainicjowane w 1989 roku skłoniły także Profesora do podjęcia szerszych badań odnoszących się do problematyki zarządzania kapitałem przedsiębiorstwa, które w pierwszej kolejności zostały zorientowane na sferę kapitału trwałego (Borowiecki, 1993), by następnie podjąć całokształt zagadnień wpisujących się w podejmowaną problematykę badawczą (Borowiecki, Czaja, Jaki, 1997). W publikacjach prezentujących wyniki badań prowadzonych w wymienionym zakresie odnosi się Autor do całokształtu zagadnień związanych z naturą, atrybutami i cechami kapitału jako kategorii ekonomicznej, uwarunkowań jego pozyskiwania i wykorzystania w przedsiębiorstwie, jak również zakresów i narzędzi pomiaru i oceny jego efektywności. W tym ostatnim kontekście przedmiotem dociekań Profesora stała się problematyka wartości kapitału rozpatrywana przez pryzmat oddziaływania różnych jej determinant wynikających z reguł funkcjonowania gospodarki rynkowej. Przyczyniło się to do podjęcia badań dotyczących problematyki wartości i wyceny przedsiębiorstwa.

Potrzeby polskiej gospodarki początku lat 90. XX wieku sprawiły równocześnie, że problematyka wyceny przedsiębiorstwa została w pierwszej kolejności ukazana z punktu widzenia jej wykorzystania dla potrzeb prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, która stanowiła wówczas kluczową przesłankę dla prowadzonych wycen. Profesor Ryszard Borowiecki był autorem, współautorem i redaktorem naukowym wielu pionierskich wówczas publikacji ukazujących problematykę wyceny przedsiębiorstwa z punktu widzenia potrzeb i realiów polskiej gospodarki – w tym publikacji o charakterze monograficznym (Borowiecki – red., 1992; Borowiecki – red., 1994a). Zmieniające się potrzeby praktyki gospodarczej związane z zakresami wykorzystania wyceny przedsiębiorstwa stały się przesłanką dla potrzeby prezentacji i egzemplifikacji tej problematyki w szerszym kontekście jej zastosowań właściwych rozwiniętym gospodarkom rynkowym, czego efekty odnajdujemy w kolejnych monografiach (Borowiecki, Jaki, Kaczmarek, 1998; Borowiecki, Czaja, Jaki, Kulczycki, 2002). Przytoczone dwie monografie zostały wyróżnione nagrodami Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Zainteresowanie problematyką uwarunkowań kształtowania wartości przedsiębiorstwa zaowocowało w kolejnych latach podjęciem badań odnoszących się do problematyki zarządzania wartością przedsiębiorstwa, która prezentowana była w różnych kontekstach teoretycznych, metodologicznych i empirycznych. W pierwszej kolejności odnosiło się to ukazania tej problematyki z perspektywy kształtowania rozwoju i sprawowania nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwie (Borowiecki – red., 2005). Dalsze badania koncentrowały się na prezentacji i egzemplifikacji problematyki kreowania wartości przedsiębiorstwa w szerokim kontekście badania jego efektywności (Borowiecki – red., 2009), jak również wykorzystania restrukturyzacji jako instrumentu wzrostu jego wartości (Borowiecki – red., 2014). Ta ostatnia perspektywa stała się zarazem przesłanką dla realizacji badań



dotyczących zakresów, metod i instrumentów prawościowej restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

### 3. Prywatyzacja i restrukturyzacja przedsiębiorstw

Niezwykle ważny nurt badań podejmowany przez Profesora Ryszarda Borowieckiego stanowi problematyka prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw. Wartość dorobku naukowego Profesora w tym obszarze wynika przede wszystkim ze wzbogacania dyscyplin naukowych, w których prowadził on badania, o nowatorskie i oryginalne koncepcje teoretyczne, przy równoczesnym ukazywaniu możliwości ich praktycznego zastosowania, a także stymulowaniu dalszego rozwoju badań w tym zakresie, zarówno w krajowych, jak i zagranicznych ośrodkach akademickich.

Profesora Ryszarda Borowieckiego bez wątpienia zaliczyć należy do grona tych naukowców, którzy formułowali wsparcie teoretyczno-metodologiczne oraz aplikacyjne w procesie transformacji ustrojowej polskiej gospodarki, a także restrukturyzacji funkcjonujących w niej przedsiębiorstw. Jego badania wraz ze stanowiącymi ich rezultat publikacjami uznać należy – szczególnie uwzględniając podejmowaną problematykę oraz okres ich powstawania – za wnoszące trwały wkład, zarówno w rozwój szeroko rozumianych nauk o zarządzaniu, jak i praktyki społeczno-gospodarczej. Co szczególnie należy podkreślić, Jego dorobek zaliczyć należy do zbioru tych pionierskich publikacji, które w sposób kompleksowy podejmowały problematykę celów, dróg, metod i procedur oraz instrumentów prywatyzacji i restrukturyzacji krajowych przedsiębiorstw, a także związanych z nimi wyzwań i dylematów. O wysokiej wartości dorobku Profesora w wymiarze zarówno naukowym, jak i aplikacyjnym, świadczy częste przywoływanie Jego publikacji w literaturze przedmiotu oraz ich użyteczność przy formułowaniu decyzji odnoszących się do strategicznych, organizacyjnych oraz ekonomicznych aspektów przekształceń strukturalno-własnościowych różnorodnych podmiotów gospodarczych. W rezultacie Profesor Ryszard Borowiecki jest uznawany za jednego z twórców współczesnej koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach nieustannej transformacji społeczno-gospodarczej.

Pracom Profesora Borowieckiego zawdzięczamy rozwinięcie na gruncie krajowym koncepcji restrukturyzacji przedsiębiorstwa, będącej odpowiedzią na wyzwania turbulentnego otoczenia społeczno-gospodarczego, tworzącego dynamicznie zmieniające się uwarunkowania działalności przedsiębiorstw. Profesor podkreślał uniwersalizm procesów restrukturyzacji, przejawiający się w możliwości odnoszenia ich do szerokiego spektrum zmian dokonywanych w przedsiębiorstwach – w odniesieniu do ich zasobów gospodarczych, struktur i procesów zarządzania, struktur prowadzonej działalności gospodarczej oraz powiązań pro-

dukcyjnych, organizacyjnych czy kapitałowych, determinujących relacje przedsiębiorstw z innymi podmiotami. Równocześnie studia Jego dorobku pozwalają prześledzić swoistą ewolucję koncepcji restrukturyzacji na przestrzeni lat, implikowaną z jednej strony przeobrażeniami w sferze mechanizmów funkcjonowania gospodarki, a z drugiej – dążeniem przedsiębiorstw do kształtowania nowych ścieżek rozwoju umożliwiających poprawę efektywności oraz konkurencyjności na rynku.

Ukazując tę ewolucję Profesor Borowiecki skupiał się w swoich pracach pierwotnie na koncepcji restrukturyzacji transformacyjnej, która wyrosła na gruncie teoretycznego dorobku i praktycznych doświadczeń restrukturyzacyjnych w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej i która z powodzeniem zaadaptowana została dla celów transformacji polskiej gospodarki zapoczątkowanej w 1989 roku. Zgłębiając specyfikę procesów restrukturyzacji transformacyjnej Profesor Borowiecki wskazywał, że koncentrowała się ona przede wszystkim na radykalnych zmianach odnoszących się do fundamentów działalności przedsiębiorstw, mając na celu przystosowanie ich potencjału gospodarczego oraz mechanizmów funkcjonowania do reguł gospodarki rynkowej. Przyjmowała ona w pierwszej kolejności postać prywatyzacji, będącej szczególnym przypadkiem restrukturyzacji własnościowej, lecz obejmowała również konieczne zmiany w obszarze systemu finansowego, struktury organizacyjnej czy też struktury zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa, implikowane wymogami samofinansowania działalności i zachowania zdolności do konkurowania (Borowiecki – red., 1994b, 1995b, 2003). Profesor Borowiecki podkreślał w swoich pracach znaczenie restrukturyzacji jako wszechstronnego instrumentu zapewniającego realizację celów przedsiębiorstwa oraz lepsze zaspokajanie oczekiwań wszystkich jego interesariuszy, ukierunkowanego na osiąganie pożądaných rezultatów w postaci: kształtowania rozwoju przedsiębiorstwa (Borowiecki – red., 1996b, 1999), podnoszenia jego konkurencyjności (Borowiecki – red., 1997), poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa (Borowiecki – red., 1998), czy wzrostu efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa (Borowiecki, Jaki – red., 2002).

Późniejsze prace Profesora proponują nowsze podejścia do restrukturyzacji, uwzględniające zmieniające się realia gospodarcze w związku z przejściem polskiej gospodarki w etap post transformacyjny. Redefiniują one sposób postrzegania restrukturyzacji oraz jej rolę w kształtowaniu zmian w obrębie gospodarki i podmiotów gospodarczych w warunkach postępujących procesów globalizacji i umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw. Profesor Borowiecki zwraca uwagę na wyłaniającą się w warunkach globalnego rynku i wzrastającej współzależności gospodarek narodowych potrzebę rozpatrywania procesów gospodarowania w wymiarze regionalnym, wyznaczonym przez zasięg i intensywność powiązań kapitałowych, obszary funkcjonowania korporacji transnarodowych, a także bezpośrednie i pośrednie powiązania pomiędzy różnymi podmiotami gospodar-

czymi (Borowiecki, Jaki – red., 2003, 2006, 2013, 2014, Borowiecki et al., 2018). Podkreśla również, że rosnąca współzależność gospodarek narodowych skutkuje silniejszym oddziaływaniem sytuacji kryzysowych pojawiających się w wymiarze lokalnym na funkcjonowanie systemu gospodarczego w skali regionalnej, a nawet światowej. Rodzi to potrzebę doskonalenia stosowanych dotychczas narzędzi restrukturyzacji, zarządzania i analizy działalności przedsiębiorstw, poszukiwania nowych rozwiązań w wymienionych obszarach (Borowiecki, Jaki – red., 2009, 2010; Borowiecki, Wysłocka, 2012; Borowiecki, Kaczmarek – red., 2014), a także przeorientowania działań restrukturyzacyjnych z działań rywalizacyjnych w kierunku koordynacji i współdziałania z innymi podmiotami (Borowiecki, Rojek – red., 2011, 2012, 2013, 2014). Wreszcie, formułuje imperatyw permanentnej restrukturyzacji wpisanej w funkcjonowanie, przekształcenia i rozwój współczesnych nowoczesnych przedsiębiorstw, stanowiącej „efektywnościowo-twórczy instrument gruntownych, zasadniczych zmian w przedsiębiorstwach, stwarzających warunki do odniesienia przez nie sukcesu w obliczu sytuacji kryzysowych oraz wyzwań globalizacyjnych i wymogów nowej gospodarki” w postaci racjonalizacji wykorzystania posiadanych kapitałów, kreowania nowych zasobów zwiększających potencjał wytwórczy, wprowadzania innowacji, unowocześniania struktury, metod i technik zarządzania, zwiększenia efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa, a także podnoszenia jego atrakcyjności i konkurencyjności na rynku (Borowiecki, 2010, s. 27; Borowiecki, 2015, s. 22; Borowiecki, Jaki, 2015, s. 6).

Podsumowując dorobek Profesora Ryszarda Borowieckiego w obszarze restrukturyzacji, należy stwierdzić, że mieści się on w pragmatycznym nurcie badań i dociekań nauk o zarządzaniu, poszukującym w zmieniających się realiach gospodarowania metod i narzędzi kształtowania działalności współczesnych przedsiębiorstw w celu kreowania ich rozwoju. Wyjaśnia On tło, przyczyny i następstwa zmian w zachowaniach współczesnych przedsiębiorstw oraz uzasadnia konieczność systemowej przebudowy i modernizacji ich struktur w warunkach rosnącej złożoności procesów zachodzących na rynku. Niesie ze sobą również przesłanie do nieustannego poszukiwania i doskonalenia metod, mechanizmów i instrumentów zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami, dowodząc potrzeby spojrzenia na istotę restrukturyzacji nie przez pryzmat transformacji systemowej przełomu lat 80. i 90. XX wieku, lecz z perspektywy rozumienia jej jako efektywnego narzędzia dokonywania niezbędnych zmian w działalności przedsiębiorstw w celu sprostania wyzwaniom współczesnej globalnej gospodarki. Sformułowany przez Profesora Borowieckiego paradygmat permanentnej restrukturyzacji, wpisujący się do kanonu wzorców dla teorii i praktyki współczesnego zarządzania, traktować dzisiaj należy jako niezbędny warunek przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw oraz zachowania ich zdolności do konkurowania w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

#### 4. Zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście jego otoczenia

Zainteresowania naukowe prof. dr. hab. Ryszarda Borowieckiego w wymienionym zakresie znajdują swoje odzwierciedlenie w obrębie trzech okresów w Jego twórczości.

Pierwszy etap twórczości naukowej Pana Profesora skoncentrowany był na problematyce organizacji wewnętrznej przedsiębiorstw oraz na ekonomice i organizacji przemysłowych procesów produkcyjnych. Następnie uwidacznia się etap rozważań naukowych Profesora w kierunku problematyki gospodarki środkami obrotowymi, zaopatrzenia oraz gospodarki materiałowej, zdolności produkcyjnych i ich wykorzystania, rachunku kosztów, postępu technicznego, a także gospodarki materialnymi czynnikami produkcji, ze szczególnym uwzględnieniem środków trwałych. Na kanwie dwóch poprzednich etapów wyrasta trzeci etap w rozwoju myśli naukowej w przedmiotowym temacie, a dotyczący organizacji przedsiębiorstw w świetle wyzwań i dylematów, przed jakimi stoją współczesne przedsiębiorstwa w związku z postępującymi procesami w skali światowej, w tym globalizacją.

Łącząc ze sobą te trzy etapy w rozwoju myśli naukowej Pana Profesora Ryszarda Borowieckiego w temacie zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście jego otoczenia, warto wskazać na maksymę, niejednokrotnie przytaczaną przez Pana Profesora, że „zarządzanie przedsiębiorstwem to swoista gra z otoczeniem zewnętrznym”.

Kluczowe w rozważaniach R. Borowieckiego jest to, że każde przedsiębiorstwo pozostaje w relacji do swojego otoczenia. Otoczenie, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa staje się coraz bardziej złożone i zmienne, a to narzuca konieczność przystosowania się do niego. Zakres powiązań przedsiębiorstwa z jego otoczeniem nie ogranicza się tylko do sfery techniczno-ekonomicznej, ale rozszerza się na sferę problemów społecznych, politycznych i kulturowych (Borowiecki, 2011). Otoczenie przedsiębiorstwa jest strukturalnie złożone. Składa się z wielu determinant, które w określonym stopniu wpływają na jego funkcjonowanie, czyniąc z niego swoisty system probabilistyczny.

Charakteryzując przedsiębiorstwo, Profesor Ryszard Borowiecki pisze, że jest ono „systemem szczególnie złożonym”. Przedsiębiorstwo jako system złożony nie ma charakteru deterministycznego, ale probabilistyczny. Probabilistyczność przedsiębiorstwa określa stopień ryzyka, który jest nieuchronnie związany z prowadzeniem przedsiębiorstwa w określonych warunkach zewnętrznych. Przedsiębiorstwo jako system poddawane jest bowiem różnym fluktuacjom, które przy mniej sprzyjających okolicznościach, mogą doprowadzić do jego destrukcji. Przedsiębiorstwo jako system jest konstruowane przez probabilistyczne decyzje menedżerów, którzy

funkcjonują w określonych turbulentnych warunkach. Według R. Borowieckiego „systemowe podejście do kategorii przedsiębiorstwa wymaga, aby poszczególne jego elementy były ze sobą powiązane i skorelowane, tworząc wspólnie zorganizowaną całość. Czynnikiem syntetyzującym wewnątrz przedsiębiorstwa jest przedsiębiorca” (Borowiecki, 2011, s. 10). To bowiem określone działania przedsiębiorcy stają się źródłem przedsiębiorczości jako sposobu na osiągnięcie racjonalności gospodarowania oraz trwania i rozwoju danego przedsiębiorstwa w określonych warunkach zewnętrznych. Profesor R. Borowiecki w wielu swoich pracach stale podkreśla, że w nowej, globalnej gospodarce przedsiębiorstwa zostały zmuszone nie tylko do poszukiwania i tworzenia przedsięwzięć adaptacyjnych lub antycypacyjnych względem coraz bardziej turbulentnego otoczenia, ale również do takiej przebudowy systemowej i zmian swojej struktury, która umożliwi im nabywanie nowych cech, wypracowywania nowych procedur oraz działań, które są niezbędne do przeobrażeń, ekspansywności, a także do wdrażania nowoczesnych metod zarządzania, które mogą być bardziej adaptacyjne do nowych warunków otoczenia kształtowanego przez nie zawsze racjonalne decyzje ludzkie (Borowiecki, 2011, s. 12–13).

Profesor Ryszard Borowiecki bardzo dobrze wyczuwa turbulentną rzeczywistość, w jakiej żyje współczesny człowiek. W swoich badaniach podejmuje coraz to nowe obszary eksploracji, w których dotyka najbardziej palących, współczesnych problemów dotyczących szeroko rozumianej sfery przedsiębiorczości i zarządzania. Pokazuje, jak zmienia się wizja przedsiębiorstwa i jego zarządzania. Diagnostuje czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które wpływają na decentralizację dotychczasowego sposobu organizowania i zarządzania przedsiębiorstwem, w tym w kontekście rewolucji przemysłowych, określanych mianem 4.0 i 5.0.

Profesor Ryszard Borowiecki dostrzega te zmiany i bada ich wpływ na struktury organizacyjne przedsiębiorstwa. Dobrym tego przykładem są prowadzone przez niego badania odnoszące się do społeczeństwa 5.0. W jego ocenie w społeczeństwie 5.0 będą sprawdzać się organizacje turkusowe, co związane jest z procesem decentralizacji struktur organizacyjnych, zapoczątkowanych impulsem związanym z rozwojem sfery usług, a także kolejnym impulsem związanym z rozwojem technologii informacyjnych, której szczególnie istotnym elementem jest Internet Rzeczy (*Internet of Things*), a z którym wiąże się system informatyczny 5G (Borowiecki, Olesiński, 2019). Również i w Polsce widoczny jest stopniowy wzrost organizacji turkusowych, na co wskazują chociażby badania postaw pracowniczych. To właśnie one są odpowiednie dla wyłaniającej się struktury społeczeństwa 5.0 (Borowiecki, Olesiński, 2021, Rzepka, Olesiński, Borowiecki, 2023; Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2021). Profesor Ryszard Borowiecki w swoich ostatnich pracach również i na te kwestie zwraca uwagę. W jego opinii mają one kluczowe znaczenie dla przyszłości przedsiębiorczości. W pracach poświęconych

zarządzaniu przedsiębiorstwem wskazują na rolę otwartej innowacyjności w budowaniu takiej wizji przedsiębiorstwa, które będzie adaptacyjnie reagować na otoczenie gospodarcze poddawanej globalizacji i różnym wpływom kulturowym, które stwarzają wyzwanie dla zarządzających wielokulturowymi grupami pracowniczymi (Borowiecki, Kusio, Siuta-Tokarska, 2018).

W swoich badaniach Profesor Ryszard Borowiecki koncentruje się także na problemach innowacyjności polskich przedsiębiorstw, wskazując na przyczyny niskiej innowacyjności przedsiębiorstw, proponuje określone strategie, których zadaniem jest inicjowanie i wzmacnianie procesów innowacyjnych w przedsiębiorczości. Warto też wspomnieć na temat prowadzonych badań zespołowych nad ideą zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorczości i współczesnymi wyzwaniami, które stoją przed nią (Borowiecki, Siuta-Tokarska, Kusio, 2018).

Podjęcie Profesora Ryszarda Borowieckiego do problematyki zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście jego otoczenia ma charakter holistyczny, interdyscyplinarny, pragmatyczny i humanistyczny. W badaniach nad przedsiębiorstwami i ich zarządzaniem przeplatają się u Profesora wątki historyczne, systematyczne i metodologiczne. Profesor jest niewątpliwie świetnym znawcą historii rozwoju zarządzania, potrafi klarownie systematyzować i typologizować różne propozycje metodologiczne oraz dokonywać ich wyważonej oceny krytycznej (Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2019). W swoim podejściu proponuje podejście systematyczne, nastawione na badania empiryczne, analizę *case study*, posługuje się także zróżnicowanymi metaanalizami, które poddaje syntetycznej obróbce i analizie komparatystycznej. Profesor Ryszard Borowiecki - co jest bezwzględny walorem badawczym jego podejścia - wskazuje na potrzebę wieloaspektowego badania przedsiębiorstwa, jego rozwoju, w tym przeobrażeń, sposobów zarządzania. Bierze pod uwagę różne konteksty pragmatyczne, fluktuacje otoczenia warunkowane kolejnymi rewolucjami przemysłowymi, stosuje do jego analizy heurystycznie płodne kategorie, które odsłaniają interdyscyplinarny charakter badań, a przy tym nigdy nie traci z oczu człowieka (Borowiecki, Siuta-Tokarska, Kusio, 2019).

Pragmatyczność i empiryzm badań Profesora Ryszarda Borowieckiego związane są z troską o weryfikację empiryczną formułowanych hipotez. Eksplanacjonizm Profesora jest przykładem uprawiania rzetelnej metodologii badań, w której zamiłowanie do konkretnego przeważa nad wyrafinowaną abstrakcją spotykaną wśród niektórych badaczy przedsiębiorstw.

Jego badania naukowe dotyczące przedsiębiorczości nie są pozbawione głębooko przemyślanych wątków humanistycznych i aksjologicznych, bowiem Profesor zawsze patrzył na przedsiębiorstwo jako na część kultury tworzonej przez człowieka. Dlatego też ukazuje przedsiębiorstwo jako dynamicznie zmieniającą się rzeczywistość społeczną (instytucja), konstytuowaną przez grę przedsiębiorcy z otoczeniem, poddaną różnym zewnętrznym turbulencjom.

Profesor Ryszard Borowiecki w precyzyjny sposób uchwytuje płynność skomplikowanych zjawisk społecznych i ekonomicznych determinujących rozwój i zarządzanie przedsiębiorstwem (Borowiecki, Siuta-Tokarska, Żmija, 2017). Zapuszcza sondę badawczą w skomplikowane rejony, których oświetlenie poznawcze umożliwia czytelnikowi lepsze rozumienie otaczającej rzeczywistości, w której przyszło nam żyć i realizować różnorakie potrzeby. Jego ujęcie badawcze cechuje realizm, racjonalizm i obiektywizm, wycucie konkretności i niuansu, precyzja podawanych uzasadnień i empiryczność formułowanych wniosków. Dużą wartością prowadzonych nad przedsiębiorczością badań jest baza erudycyjna, z której krytycznie korzysta Profesor w prezentacji swoich podglądów. Analiza, synteza i komparatystyka towarzyszą na każdym etapie prowadzenia analiz różnych, złożonych zjawisk dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa w kontekście jego otoczenia.

Powyższy zarys podejmowanych badań i prac naukowych, kierunków w rozwoju myśli naukowej oraz wkładu w rozwój nauki, jaką jest szeroko rozumiane zarządzanie w kontekście przedstawionych trzech, zasadniczych obszarów zainteresowań naukowych Pana Profesora Ryszarda Borowieckiego, uświadamia bogactwo Jego wiedzy, wszechstronność i umiejętność holistycznego spojrzenia na otaczającą rzeczywistość gospodarczą. Jawi się nam nie tylko „Osoba” ale przede wszystkim „Osobowość” w polskiej nauce, której wkład w rozwój wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości jest jednoznacznie twórczy, oryginalny, a wręcz - w określonych obszarach - prekursorski.

## 5. Zakończenie

W obrębie trzech, ukazanych w niniejszym opracowaniu obszarów twórczości naukowo-badawczej Profesora Ryszarda Borowieckiego, wskazać można szeregi cząstkowych zagadnień badawczych, będących przedmiotem dociekań teoretyczno-metodologicznych oraz analiz empirycznych. Zostały one zaprezentowane w tabeli 1.

Zidentyfikowane w obrębie poszczególnych obszarów zagadnienia badawcze mogłyby stanowić podstawę dla przeprowadzenia bardziej pogłębionej analizy dorobku naukowego Profesora Ryszarda Borowieckiego opartej także na szerszym uwzględnieniu ewoluowania w czasie Jego zainteresowań badawczych. W analogicznym ujęciu przedmiotem dalszej analizy mogą być także inne obszary badawcze Profesora, obejmujące zróżnicowane, szczegółowe zagadnienia i problemy badawcze. Umożliwiłoby to wszechstronne zaprezentowanie sylwetki Profesora Ryszarda Borowieckiego jako wnikliwego badacza, krytycznego recenzenta funkcjonowania przedsiębiorstw w turbulentnej rzeczywistości gospodarczej oraz kreatora nowych idei w empirycznym nurcie nauk o zarządzaniu i jakości.

Tabela 1. Zagadnienia badawcze w analizowanych trzech wybranych obszarach twórczości naukowej Profesora Ryszarda Borowieckiego

Obszary badawcze	Zagadnienia badawcze
Zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ pomiar i ocena efektywności środków trwałych</li> <li>■ analiza ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa</li> <li>■ efektywność przedsięwzięć rozwojowych</li> <li>■ zarządzanie kapitałami przedsiębiorstwa</li> <li>■ wartość przedsiębiorstwa i jej pomiar</li> <li>■ metody i procedury wyceny przedsiębiorstw</li> <li>■ koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa</li> <li>■ pomiar i ocena efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa</li> </ul>
Prywatyzacja i restrukturyzacja przedsiębiorstw	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ drogi i metody prywatyzacji przedsiębiorstw</li> <li>■ efektywność procesów prywatyzacji przedsiębiorstw</li> <li>■ obszary i rodzaje restrukturyzacji</li> <li>■ metody i instrumenty restrukturyzacji</li> <li>■ restrukturyzacja transformacyjna</li> <li>■ restrukturyzacja a rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw</li> <li>■ restrukturyzacja w warunkach globalizacji</li> <li>■ permanentna restrukturyzacja</li> <li>■ restrukturyzacja powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami</li> </ul>
Zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście jego otoczenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zarządzanie przedsiębiorstwem jako systemem ekonomicznym</li> <li>■ kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych</li> <li>■ strategie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw</li> <li>■ zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Literatura

1. Borowiecki R. (1976), *Pomiar i ocena efektywności gospodarowania środkami trwałymi w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie – Wydział Ekonomiki Produkcji, rozprawa doktorska, Kraków.
2. Borowiecki R. (1988), *Efektywność gospodarowania środkami trwałymi w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa – Kraków.
3. Borowiecki R. (1993), *Zarządzanie kapitałem trwałym w przedsiębiorstwie*, AE – Wyd. „Secesja”, Kraków.
4. Borowiecki R. (2010), Permanentna restrukturyzacja jako czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw w dobie globalizacji rynku, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, Nr 836.
5. Borowiecki R. (red.) (1992), *Wycena przedsiębiorstw. Metody – procedury – przykłady*, AE – TNOiK, Warszawa–Kraków.
6. Borowiecki R. (red.) (1993), *Analiza ekonomiczno-finansowa i ocena przedsiębiorstw w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, AE – TNOiK, Warszawa–Kraków.
7. Borowiecki R. (red.) (1994a), *Metody wyceny przedsiębiorstw i przykłady ich zastosowania*. [w:] *Wycena nieruchomości i przedsiębiorstw*, Twigger S.A., Warszawa.
8. Borowiecki R. (red.) (1995a), *Analiza i diagnostyka ekonomiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Kraków.



9. Borowiecki R. (red.) (1996a), *Efektywność przedsięwzięć rozwojowych. Metody – analiza – przykłady*, AE – TNOiK, Warszawa–Kraków.
10. Borowiecki R. (red.) (2005), *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza „Abrys”, Kraków.
11. Borowiecki R. (red.) (2009), *Pomiar i ocena procesów kreowania wartości w badaniu efektywności przedsiębiorstwa*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
12. Borowiecki R. (red.) (2014), *Zarządzanie restrukturyzującą przedsiębiorstw i gospodarki. Uwarunkowania – procesy – efekty*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – Fundacja UEK, Kraków.
13. Borowiecki R. (red.), (1994b), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, AE – TNOiK, Kraków.
14. Borowiecki R. (red.), (1995b), *Analiza ekonomiczna i wycena przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej*, AE – TNOiK, Kraków.
15. Borowiecki R. (red.), (1996b), *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, AE – TNOiK, Kraków.
16. Borowiecki R. (red.), (1997), *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, AE – TNOiK – KNOiZ PAN Oddział Kraków – PSB, Kraków.
17. Borowiecki R. (red.), (1998), *Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie*, AE – TNOiK – KNOiZ PAN Oddział Kraków – PSB, Kraków
18. Borowiecki R. (red.), (1999), *Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, AE – CECIOS – TNOiK, Warszawa–Kraków.
19. Borowiecki R. (red.), (2003), *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. Efektywność – restrukturyzacja – rozwój*, AE – CECIOS – TNOiK, Warszawa–Kraków.
20. Borowiecki R., (2011), *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Nr 20.
21. Borowiecki R., (2015), *Permanentna restrukturyzacja przedsiębiorstw w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki, Przegląd Uniwersytecki*, Nr 4–6.
22. Borowiecki R., Czaja J., Jaki A. (1997), *Strategia gospodarowania kapitałem w przedsiębiorstwie. Zagadnienia wybrane*, TNOiK, Warszawa–Kraków.
23. Borowiecki R., Czaja J., Jaki A., Kulczycki M. (2002), *Metody i systemy wyceny przedsiębiorstw*, Twigger S.A., Warszawa.
24. Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2002), *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*, AE – TNOiK, Warszawa–Kraków
25. Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2003), *Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, AE – CECIOS – TNOiK, Warszawa–Kraków.
26. Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2006), *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*, AE – Fundacja AE, Kraków.
27. Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2009), *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
28. Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2010), *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie – strategia – analiza*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
29. Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2013), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków globalnych*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.

30. Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2014), *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
31. Borowiecki R., Jaki A., (2015), *Restrukturyzacja – od transformacji do globalizacji*, *Przegląd Organizacji*, Nr 9 (908).
32. Borowiecki R., Jaki A., Kaczmarek J. (1998), *Metody i procedury wyceny przedsiębiorstw i ich majątku*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
33. Borowiecki R., Kaczmarek J. (red.), (2014), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – metody – procesy*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
34. Borowiecki R., Kusio T., Siuta-Tokarska B., (2018), *Innowacje otwarte w MSP*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, Nr 52/2.
35. Borowiecki R., Olesiński Z., (2019), *Uwarunkowania kreacji turkusowych organizacji w Polsce*, *Przegląd Organizacji*, Nr 10.
36. Borowiecki R., Olesiński Z., (2020), *Management in Society 5.0. Case Study*, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, Nr 147.
37. Borowiecki R., Rojek T. (red.), (2011), *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce. Integracja – kooperacja – klastering*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
38. Borowiecki R., Rojek T. (red.), (2012), *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – alianse – sieci*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
39. Borowiecki R., Rojek T. (red.), (2013), *Kooperacja przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Konkurencja – kooperacja – rozwój*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
40. Borowiecki R., Rojek T. (red.), (2014), *Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca – kooperacja – sieci*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
41. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., (2019), *Management Science(s) – Contemporary Challenges Against the Backdrop of Fundamental Issues of Philosophy*, *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, No 135.
42. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., (2021), *Innovation 4.0 – on the path to modernity, higher effectiveness and quality*, [in:] Makiela Z., Stuss A.M., Borowiecki R., (eds.) *Sustainability, technology and innovation 4.0*, Routledge, Taylor&Francis Group, London, New York.
43. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Kusio T., (2019), *Research-oriented Value as the imperative of Strategic Management* [in:] *Strategic Value Management: a Dynamic perspective*, ed. M. Jabłoński, Nova Science Publisher, New York.
44. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Thier A., Żmija K., (2018), *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku. Kontekst ekonomiczno-zarządczy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
45. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Żmija K. (red.) (2017), *Zarządzanie działalnością rozwojową przedsiębiorstwa*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
46. Borowiecki R., Wysłocka E. (2012), *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
47. Rzepka A., Olesiński Z., Borowiecki R., (2023), *Boundaries of the social and the planetary: new approaches to management in the 21st Century*, [in:] Rzepka A. (eds.), *Innovation in the Digital Economy: New Approaches to Management for Industry 5.0.*, Routledge, London.

**Agnieszka Thier<sup>1</sup>**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# EWOLUCJA MODELI BIZNESOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH W KONTEKŚCIE PRZEJŚCIA OD PRZEMYSŁU 4.0 DO SPOŁECZEŃSTWA 5.0

## 1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią najstarszą a jednocześnie najbardziej powszechną formę działalności gospodarczej. Są one najliczniejsze wśród zakładów komercyjnych, zwłaszcza tych mniejszych. Forma przedsiębiorstwa rodzinnego dominuje w krajach o gospodarce rynkowej, stanowiąc 60–90% ogółu firm.

W ostatnich latach ukazało się kilkanaście rzetelnych publikacji definiujących przedsiębiorstwa rodzinne. Pomimo to, do dziś istnieją rozbieżności w precyzyjnym określeniu przedsiębiorstw rodzinnych i odpowiednio, w oszacowaniu ich udziału w gospodarce. Autorka podjęła próbę wniesienia w tych kwestiach własnych ocen.

Celem tej publikacji jest: (1) zaprezentowanie istoty oraz problemu adekwatnego zdefiniowania i kryteriów możliwej klasyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych; (2) przedstawienie roli fenomenu przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce światowej; (3) pokazanie sposobów modelowania powiązań rodziny i firmy, pokazanie cechy „rodzinnosc przedsiębiorstwa” jako wartości kulturowej; (4) zaprezentować istniejące na dziś formy samoorganizowania się przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i na świecie; (5) przeanalizowanie istoty oraz roli modelu biznesowego w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego; (6) przybliżenie możliwych modeli biznesu rodzinnego oraz sposobów ich klasyfikacji.

---

<sup>1</sup> ORCID: 0000-0002-5915-2071.

Punktem wyjścia stało dla autorki przyjęcie znanych już z literatury fachowej kilku ogólnych hipotez:

1. Przedsiębiorstwa rodzinne różnią się korzystnie od przedsiębiorstw nierodzinnych, potwierdzeniem czego jest wysoka skuteczność realizacji celów przez firmy rodzinne w porównaniu z innymi organizacjami;
2. W Europie nasila się obiektywna potrzeba przygotowania procesów sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych w II i III pokoleniu;
3. Większego znaczenia nabiera samoorganizacja przedsiębiorstw rodzinnych i formułowanie wspólnych postulatów przez ich stowarzyszenia;
4. W ostatnich latach obserwuje się postęp w profesjonalizacji przedsiębiorstw dzięki nowoczesnemu podejściu do zarządzania przez młode pokolenie właścicieli oraz zatrudnianych z zewnątrz managerów;
5. Przedsiębiorstwa usprawniają a także kształtują nowe modele biznesowe.

Powyższe hipotezy warto dodatkowo uzasadnić przytaczając nowe, wyłaniające się z dzisiejszej praktyki, argumenty na ich korzyść.

W opracowaniu wykorzystano obszerny zestaw literatury fachowej, przedstawiono wyniki badań ankietowych prowadzonych przez firmy doradcze i ogłaszanych w Internecie. Autorka odwołuje się ponadto do własnego wieloletniego doświadczenia w zarządzaniu firmą rodzinną oraz w pełnieniu funkcji członka zarządu Krajowej Izby Gospodarczej „Przemysł Rozlewniczy” (Bielsko-Biała), jak również w prowadzeniu własnych badań ankietowych.

## **2. Istota, problem zdefiniowania i kryteria klasyfikacji przedsiębiorstwa rodzinnego**

Istotą przedsiębiorstwa rodzinnego jest sprzężenie dwóch czynników: rodziny i firmy, połączenie odmiennych środowisk: sfery biznesu oraz życia rodzinnego (Jeżak i in., 2004, s. 20; Kowalewska 2009). Rodzina jest instytucją społeczną, związaną z funkcjonowaniem gospodarstwa domowego. Jej cel można określić jako „szczęście rodzinne”. Natomiast przedsiębiorstwo oznacza podstawową jednostkę gospodarczą wyodrębnioną pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomicznym. Jej zadaniem jest wytwarzanie wyrobów lub świadczenie usług celem osiągnięcia zysku i zaspokajania potrzeb społecznych. Specyfiką przedsiębiorstwa rodzinnego jest koncentracja własności i kontroli oraz skupienie kluczowych pozycji w zarządzaniu w rękach jednej rodziny. Łączenie życia zawodowego z życiem rodzinnym pozwala zwykle na lepsze wykorzystanie talentów i wiedzy a także zachowanie wartości etycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zarysem jednak może to powodować kłopotliwe ingerowanie w życie prywatne, prowadzić do specyficznych konfliktów nieznanymi w przedsiębiorstwach nierodzin-

nych. Ma miejsce swoisty paradoks zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi. Z jednej strony, jego celem jest zdobywanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Jednak na pewnych etapach swojego istnienia firma rodzinna może np., ze względu na potrzebę realizacji potrzeb rodzinnych, zahamować ekspansję, co może zwiększać ryzyko jej upadku.

„Przedsiębiorstwo rodzinne” jest nazwą stosowaną w Polsce powszechnie. W języku potocznym utożsamia się nazwy „przedsiębiorstwo” oraz „firma”. Przy tym warto podkreślić, że słowo „firma” ma dwa znaczenia: (1) logo (marka?), czyli znak przedsiębiorstwa, oraz (2) przedsiębiorstwo, którego właściciel jest jednocześnie przedsiębiorcą i zarządcą. Często wiąże się to z przedsiębiorstwem rodzinnym, lecz niewiele ma wspólnego z dużą spółką akcyjną, w której akcjonariusze mają znikomy wpływ na decyzje zarządu, składającego się z wynajętych menadżerów.

Pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego jest intuicyjnie zrozumiałe, ale w praktyce jurydycznej stosuje się niejednolite kryteria wyodrębniania przedsiębiorstw rodzinnych. Do dziś brak jest powszechnie uznanej spójnej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Stąd, w zależności od przyjętego kryterium, liczba tych przedsiębiorstw oraz ich udział w łącznej liczbie przedsiębiorstw mieści się w przedziale 15–81% (Colli 2003, s. 17; Westhead i in. 1997, s. 16; Zellweger 2017). W Polsce wskaźnik ten może sięgać nawet 5–92% (Lewandowska 2020, s. 48). W statystykach GUS i Eurostatu kategoria „przedsiębiorstwo rodzinne” jest nieobecna. Ostatnio w Polsce potrzebę ustawowej definicji firmy rodzinnej zgłosiła Najwyższa Izba Kontroli. Jednak Minister Przedsiębiorczości i Technologii stanął na stanowisku, że ten problem prawny wymaga indywidualnego podejścia do konkretnych sytuacji, czego przykładem jest Ustawa z dnia 5 lipca 2018 o zarządzie sukcesyjnym zakładem osoby fizycznej (w związku z niemożliwością trwania takiego przedsiębiorstwa po śmierci jego właściciela). Podobnie też w innych krajach UE przedsiębiorstwo rodzinne definiuje się tylko w przypadkach wprowadzania konkretnych rozwiązań, jak na przykład zastosowanie pakietu sukcesyjnego (Niderlandy), preferencji podatkowych czy określania godzin otwarcia sklepów (Austria).

W Polsce pojęcie „firma rodzinna” ogranicza się często do firm mikro, małych i średnich, co ułatwia prowadzenie badań, ale autorka uważa to za niesłuszne. Kontrowersje wzbudza również kwestia „zakładów osób fizycznych” prowadzących działalność gospodarczą, gdy właściciele nie zatrudniają nikogo (samozatrudnienie). Do pewnego czasu wydawało się to sensowne, ale obecnie wzrasta zainteresowanie przedsiębiorców kulturą i formą przedsiębiorstwa rodzinnego oraz mechanizmem sukcesji. Dzieje się tak w wyniku nowej ustawy oraz działalności promocyjnej stowarzyszeń przedsiębiorstw rodzinnych. Wykluczeniu z omawianego sektora podlegają niektóre branże, jak rolnictwo i leśnictwo

(z pewnymi wyjątkami), administracja publiczna, gospodarstwa domowe zatrudniające pracownika.

Historia definicji przedsiębiorstwa rodzinnego sięga ponad 30 lat, gdy czasopismo „Family Business Review” zaapelowało o jej dokładniejsze sformułowanie. Okazało się, że podobnych alternatywnych określeń może być wiele. R.A. Litz przeanalizował kilkadziesiąt definicji według pogrupowanych cech przedsiębiorstw rodzinnych (Litz 2008; Surdej i Wach 2010, s. 11–16; Wortman 1994, s. 7). W polskiej literaturze krytyczną analizę tej kwestii przeprowadził m.in. E. Niedbała (Niedbała 2002). Warto przytoczyć definicję zaproponowaną przez M.S. Wortmana odzwierciedlającą istotne właściwości przedsiębiorstwa rodzinnego. Stanowi ono „dualny organizm rynkowy, obejmujący rodzinę i biznes, który funkcjonuje i rozwija się w perspektywie wielopokoleniowej” (Więcek-Janka 2013, s. 22; Zellweger 2017, s. 22).

Zazwyczaj w definiowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego na pierwszy plan wysuwają się kwestie własności oraz zarządzania. W małych przedsiębiorstwach rodzinnych wyłącznym lub dominującym **właścicielem** jest z reguły sama rodzina. Natomiast w dużych przedsiębiorstwach, zwłaszcza w spółkach akcyjnych o rozproszonym akcjonariacie, jej udział oscyluje w granicach 10–20%.

W przypadku kryterium **zarządzania** sprawa jest bardziej złożona. W małych firmach rodzinnych ich założyciele czy następcy sprawują władzę na ogół w sposób bezpośredni i pełny. W większych przedsiębiorstwach wpływ rodziny na zarządzanie może być zróżnicowany pod względem stopnia formalności i bezpośredniości, chociaż w praktyce wypracowano pewne modelowe rozwiązania.

Trzecim kryterium, którego spełnienie pozwala zdefiniować dane przedsiębiorstwo jako rodzinne jest **kontynuacja pokoleniowa**. Charakteryzuje się ono większą dowolnością w interpretacji – począwszy od subiektywnego samouznania się za firmę rodzinną, poprzez posiadanie zadeklarowanego planu sukcesji, aż po wymóg sprawowania kontroli nad przedsiębiorstwem co najmniej od dwóch pokoleń.

Kolejnym istotnym kryterium pozwalającym oceniać „stopień rodzinności” danego przedsiębiorstwa są **wartości i postawy etyczne** reprezentowane przez właścicieli, ich rodziny, a także osoby zatrudnione w danych przedsiębiorstwie. Chodzi tu np. o uczciwość, odpowiedzialność za firmę, lojalność i pracowitość, świadomość potrzeby przeprowadzenia sukcesji, inne elementy kultury organizacyjnej.

Cztery wymienione wyżej kryteria, spełnienie których pozwala określić dane przedsiębiorstwo jako rodzinne, są akceptowane przez zdecydowaną większość autorów. Pojawiające się między nimi różnice w ocenie dotyczą głównie wyznaczania konkretnych wartości progowych. Ustawowe zdefiniowanie firmy rodzinnej wprowadziła Malta w 2016. Na dziś regulacje prawne na szczeblu ministerialnym występują m.in. w Finlandii, Hiszpanii, Niderlandach, Rumunii, Niemczech. We Włoszech funkcjonuje definicja wynikająca z Kodeksu rodzinnego. Za rodzin-

ne uznaje się w tym kraju przedsiębiorstwo, w którym członkowie rodziny mają wspólną własność i pracują razem. Podobne kryterium obowiązuje też na Litwie.

UE promuje rozwój przedsiębiorstw rodzinnych przede wszystkim w oparciu o „Ramowy program konkurencyjności i innowacji na lata 2007–2013” (Competitiveness and Innovation Framework Programme). Komisja Europejska powołała grupę ekspertów (Expert Group on Family Business), która dokonała przeglądu ok. 90 definicji przedsiębiorstwa rodzinnego (Mandl 2008). W podsumowaniu tej analizy podkreślono, że brak spójnej europejskiej definicji stwarza istotne trudności wynikające zarówno z odmienności lokalnych, jak też ewolucji samej formy rodzinnej organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Podjęto próbę sformułowania wspólnej europejskiej definicji biznesu rodzinnego (Komisja Europejska 2009, s. 9–11). Stwierdzono, że konkretne przedsiębiorstwo, niezależnie od jego wielkości, należy określać jako rodzinne, jeśli spełnia ono następujące kryteria:

- większość praw do podejmowania decyzji należy do osoby lub osób, które założyły firmę albo nabyły jej akcje, bądź też jest w posiadaniu małżonków, rodziców, dzieci czy spadkobierców takich osób;
- przynajmniej jeden przedstawiciel danej rodziny lub krewny jest formalnie zaangażowany w zarządzanie firmą lub nadzoruje jej działalność;
- w utworzonej lub wykupionej spółce notowanej na giełdzie, rodzina lub jej potomkowie dysponują co najmniej 25% praw do podejmowania decyzji.

Powyższa definicja uwzględnia także przedsiębiorstwa rodzinne, które jeszcze nie przeprowadziły sukcesji oraz przedsiębiorstwa jednoosobowe (tzw. samozatrudnienie), które zarejestrowane mogą podlegać transformacji międzypokoleniowej. W definiowaniu stosuje się zatem różne kryteria i najczęściej formułuje się trzy typy definicji: wąskie, pośrednie i szerokie oraz pięć poziomów definiowania (Więcek-Janka i Lewandowska 2017). W podziale tym nie ma znaczenia forma organizacyjno-prawna konkretnego przedsiębiorstwa rodzinnego, natomiast głównym kryterium jest stopień zaangażowania rodziny w prowadzenie biznesu (udział w kapitale i w zarządzaniu). W definicjach o wąskim ujęciu zakłada się wysoki stopień zaangażowania rodziny, czyli większościowe udziały rodzinne oraz kontrola strategiczna i pełny zarząd w rękach rodziny (również zatrudnienie w firmie przynajmniej dwóch członków rodziny), a także tradycję wielopokoleniową. W skrajnych przypadkach wystarczającym kryterium jest samoocena kierownictwa, czyli uznanie się za firmę rodzinną, gdyż zdarza się, że przedsiębiorcy nie deklarują tego faktu lub robią to niechętnie. Jednak coraz częściej przedsiębiorstwa rodzinne wykorzystują cechę rodzinności w działalności marketingowej.

Bazowe kryteria rodzinności jest trudno ująć w syntetycznej i jednoznacznej ocenie. Przykładem takiej próby jest wskaźnik SFI (Substantial Family Influence),

zaproponowany przez Sabine Klein (Klein 2000) oraz wskaźnik F-PEC (Family – Power, Experience and Culture Scale). Wskaźnik SFI już znalazł zastosowanie w Polsce. Składają się na niego takie współczynniki jak udział rodziny we własności, w radzie nadzorczej i w zarządzie przedsiębiorstwa (Stradomski 2010, s. 45; Wieczorek i Wyzuj 2015).

Powszechnie akceptowaną definicją, która spełnia podstawowe kryteria stało się następujące określenie: „Przedsiębiorstwo rodzinne jest to takie przedsiębiorstwo, w którym dwóch lub więcej członków rodziny posiada przynajmniej 51% udziałów we własności i co najmniej jeden z nich pełni funkcję kierowniczą i stara się utrzymać go dla następnego pokolenia” (Jaffe 1990; Jeżak 2016, s. 53).

### **3. Rola przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce światowej**

Znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych łatwo wykazać za pomocą ich udziału w globalnych wielkościach ekonomicznych. Przyjmuje się, że stanowią one 2/3 wszystkich przedsiębiorstw na świecie. Wskaźnik w wysokości 65–70% występuje w wielu publikacjach, niekiedy mieści się on w przedziale 70–90% (Jeżak 2016, s. 53; Grant Thornton 2018, s. 28; Zellweger 2017, s. 24). Spośród 500 największych przedsiębiorstw na świecie z listy Fortune 35–40% stanowią firmy rodzinne. Według przytoczonych źródeł przedsiębiorstwa rodzinne zapewniają 70–80% zatrudnienia, zaś ich udział w tworzeniu PKB sięga 40–70%, niekiedy 70–90%. Można stwierdzić, że w krajach systemu rynkowego przedsiębiorstwa rodzinne są podstawą gospodarki. W UE udział firm rodzinnych sięga co najmniej 60% ogółu przedsiębiorstw (Komisja Europejska 2009, s. 8–9), według niektórych źródeł i sposobów pomiaru – nawet 70–90% (Grant Thornton 2018, s. 25–30). Udział przedsiębiorstw rodzinnych w zatrudnieniu ogółem ocenia się w wysokości 40–60%, a w tworzeniu PKB – 40–70%.

Takie szerokie przedziały są rezultatem nie tylko zróżnicowanego sposobu identyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych, ale także zróżnicowania UE ze względu na stopień rozwoju gospodarki poszczególnych krajów. Państwa zachodnioeuropejskie charakteryzują się wysokim (70–90%) wskaźnikiem udziału firm rodzinnych w liczbie przedsiębiorstw ogółem, w przeciwieństwie do Litwy (38%), Polski (ok. 40%) czy Łotwy (58%). Wyjątek w Europie wschodniej stanowią Estonia i Słowacja (90%). W Polsce udział małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w liczbie podmiotów gospodarczych ogółem w 2008 wynosił 36% (Kowalewska 2009, s. 23), późniejsze wyliczenia sięgają 40% i więcej, a po dodaniu przedsiębiorstw jednoosobowych oraz dużych wzrósł do ponad 70%, dorównując wskaźnikom Europy Zachodniej. Z kolei wskaźnik udziału zatrudnienia dla tych dwóch okresów i sposobów rachunku wynosi odpowiednio 21%



oraz 50–60%, zaś w tworzeniu PKB odpowiednio 10,4% oraz 40–50%, lub nawet 67% (Więcek-Janka i Lewandowska 2017, s. 170; Zajkowski 2018, s. 41).

Tabela 1 przedstawia różnice w charakterystyce sektora przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce oraz Europie Zachodniej. W naszym kraju firmy rodzinne są młodsze i wyraźnie mniejsze, co wynika z zaszłości historycznych.

Tabela 1. Profil pokoleniowy i inne wskaźniki charakteryzujące przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce oraz w Europie Zachodniej

Wyszczególnienie	Polska (%)	Europa Zachodnia (%)	Polska (Europa Zachodnia=100)
<b>Profil pokoleniowy właścicieli</b>			
I generacja	78	48	173,3
II i III generacja	22	41	55,0
starsze generacje	0,0	11	0,0
<b>Odsetek udziałów rodziny:</b>			
100%	87	74	117,6
55–99%	12	20	63,2
25–54%	0,0	5	0,1
mniej niż 25%	1	1	100
<b>Obecność na rynku:</b>			
poniżej 20 lat	28	19	155,6
20–50 lat	67	46	148,9
powyżej 50 lat	5	35	14,7
Notowania na giełdzie	0,0	3	0,1
<b>Roczne obroty w mln euro:</b>			
poniżej 10 mln EUR	89	41	222,5
10–50 mln EUR	8	27	32,0
ponad 50 mln EUR	3	32	10,3
<b>Samoocena sytuacji ekonomicznej:</b>			
bardzo dobra i dobra	62	71	87,3
zła i bardzo zła	6	2,5	240

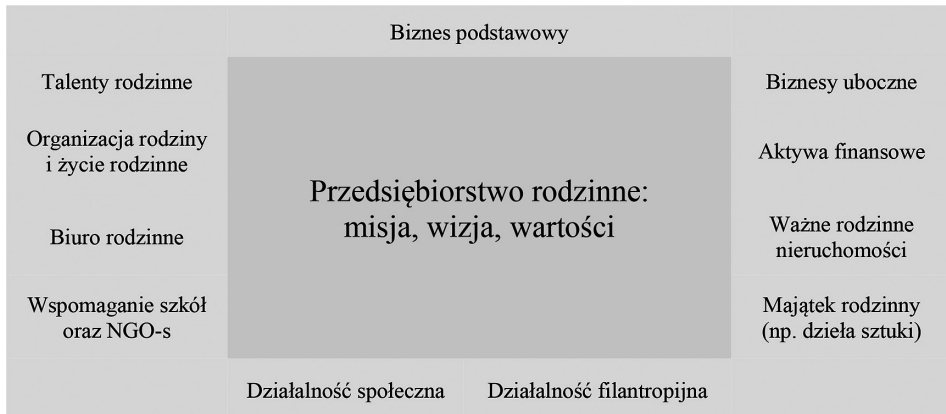
Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Barometr Firm Rodzinnych, 2017, s. 7, 28)

Szczególną sytuację z firmami rodzinnymi notuje się dziś w Afryce. W niektórych krajach funkcjonują przedsiębiorstwa rodzinne istniejące od XVIII w. Były one zakładane przez Europejczyków w czasach kolonialnych lub przez imigrantów z Indii i Bliskiego Wschodu. We wschodniej i południowej części kontynentu funkcjonuje wiele małych biznesów rdzennych Afrykanów, które powstały po uzyskaniu niepodległości. Zakłady te w swych strategiach i sposobach prowadzenia często nawiązują do starych tradycji kupieckich oraz islamskich. Członkowie Ligi Państw Arabskiej, zrzeszającej 22 kraje Afryki Północnej i Bliskiego Wschodu, charakteryzują się dużym udziałem przedsiębiorstw rodzinnych.

Okolo 5 tys. duzych rodzin kontroluja tu 75% prywatnej gospodarki. W przeciwnieństwie do standardów rozpowszechnionych na Zachodzie, arabskie rodziny -klany są liczne i często dysponują sformalizowanymi zasadami nadzoru jak rada rodziny. W krajach Bliskiego Wschodu przedsiębiorstwa rodzinne skupiają ok. 90% ogółu podmiotów gospodarczych. Zapewniają one 70% zatrudnienia, wytwarzając 85% PKB (bez wliczenia sektora naftowego) (Zellweger 2017, s. 18–21; Basly, s. 18–21 i 247–252).

#### 4. Sposoby modelowania powiązań rodziny i firmy. Rodziność przedsiębiorstwa jako wartość kulturowa

Sposoby powiązania rodziny z jej przedsiębiorstwem można przedstawić za pomocą modelu kołowego. Model dwukołowy obrazuje różnice w logice systemu rodziny oraz systemu przedsiębiorstwa. Z kolei model trójkołowy składa się z trzech podsystemów (rodzina, właściciel, zarządzanie) i lepiej odzwierciedla sprzężenia zwrotne oraz pole konfliktów na linii rodzina – firma, a także wpływ członków rodziny i innych osób z tytułu ich funkcji zawodowych (Safin 2007, s. 29–31; Stafford i in., s. 197–208). Schemat 1 prezentuje model dużego przedsiębiorstwa rodzinnego o różnych rodzajach działalności gospodarczej i społecznej, które zaczynają pojawiać się w Polsce coraz częściej. Na rysunku 1 uwzględniono biuro rodzinne, które m.in. sprawuje pieczę nad nieruchomościami i innym majątkiem rodziny (Sirmon i Hitt 2003, s. 339–358; Wyrzykowska 2020). W tym przypadku ład gospodarczy uzyskuje się nie dzięki formalnym strukturom i procedurom administracyjnym, ale bardziej poprzez tradycje i relacje rodzinne, czyli przez ludzi a nie procedury. Zarazem jednak tradycjonalizm czy zbytne posłuszeństwo w hierarchii ogranicza indywidualizm w innowacjach oraz w relacjach z otoczeniem.



Rysunek 1. Model przedsiębiorstwa rodzinnego realizującego różnego rodzaju działalności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Cambridge Institute for Family Enterprise, 2019)

Tabela 2 przedstawia szczegółowy opis relacji w rodzinie, w firmie rodzinnej oraz w przedsiębiorstwie nierodzinne. Ujęto w niej takie kwestie, jak trwanie, komunikacja, przyjęcie do rodziny oraz do pracy, stosunki wewnątrz firmy, funkcje i zadania, świadczenia wobec rodziny oraz pracowników, problematyka sprawiedliwości. Z przeglądu wynika, że relacje w firmie rodzinnej są zbliżone do relacji w rodzinie i mają charakter sprzężeń zwrotnych. Natomiast w przedsiębiorstwach nierodzinnych wymagania wobec pracowników są ujęte przede wszystkim w formalnych i zobiektywizowanych zasadach bądź regułach. Te ostatnie znajdują pewne odzwierciedlenie – na przykład w zasadach wynagradzania – w firmach rodzinnych, zwłaszcza tych większych. Powstaje zatem istotne pytanie, jak dalece firma rodzinna może w usprawnianiu systemu zarządzania wzorować się na przedsiębiorstwach nierodzinnych, aby nie tracić swoich specyficznych cech uznawanych za korzystne?

Tabela 2. Modelowe cechy i relacje w rodzinie oraz przedsiębiorstwie

Rodzina	Firma rodzinna	Przedsiębiorstwo nierodzinne
<b>Trwanie rodziny oraz przedsiębiorstwa</b>		
Rodzina trwa, dopóki tworzące ją osoby uznają się za członków danej rodziny oraz decydują się na urodzenie potomków lub adopcję. Trwanie rodziny wymaga odpowiednich materialnych i psychicznych warunków.	Firma trwa, dopóki charakteryzuje się wypłacalnością i jest w stanie przygotować sukcesorów. Trwanie wymaga racjonalnego zarządzania oraz ostrożnej strategii rozwoju, zwłaszcza inwestowania.	Przedsiębiorstwo trwa, dopóki osiąga wystarczające dochody i jest wypłacalne. Trwanie wymaga właściwego systemu zarządzania oraz rozwoju produkcji wyrobów lub świadczenia usług znajdujących nabywców.
<b>Komunikowanie i postrzeganie się</b>		
Komunikacja w rodzinie jest zwykle ustna i mało sformalizowana. Interakcje wynikają z potrzeb członków rodziny oraz podlegają wpływowi tradycji i rzadko są planowane, łatwiej dostosowują się do zmian otoczenia.	Komunikacja jest uproszczona, a w większych firmach w pewnej mierze naśladuje się wzorce występujące w korporacjach. Pracownicy są emocjonalnie przywiązani do firmy.	Komunikacja jest sformalizowana oraz wymaga przestrzegania hierarchii. W przypadku wiążących decyzji ma formę pisemną. Reguły powstają w wyniku potrzeb zawodowych i są planowane, ale też powstają samoczynnie.
<b>Przyjęcia do rodziny oraz do pracy</b>		
Przyjęcie do rodziny następuje w wyniku narodzin lub adopcji. Wartość członka rodziny wynika z pokrewieństwa a nie jego cech.	Członkowie rodziny mają zapewnioną pracę w firmie. Zatrudnianie osób z zewnątrz wg zasad ogólnych.	Zatrudnienie następuje w wyniku decyzji podjętej przez przedsiębiorcę i pracownika. Decydują kwalifikacje i doświadczenie.
<b>Stosunki w rodzinie oraz w przedsiębiorstwie</b>		
Stosunki między członkami rodziny są trwałe i trudne do zerwania. Interesy indywidualne są podporządkowane interesom wspólnym lub głowy rodziny.	Bliskie stosunki rodzinne przenoszą się na relacje z pracownikami spoza rodziny. Konflikty rodzinne wpływają niekorzystnie na relacje w firmie.	Stosunki pracy podlegają wypowiedzeniu, mogą być zrywane przez jedną ze stron. Pracownik wiąże się ekonomicznie z pracodawcą ostrożnie.
<b>Funkcje i zadania rodziny oraz przedsiębiorstwa</b>		
Funkcje rodziny i wewnętrzne stosunki rodzinne nie podlegają formalizowaniu, ale zmieniają się z upływem czasu w związku z dorastaniem dzieci oraz przechodzeniem na emeryturę.	Firma angażuje część członków rodziny w pracę zawodową bardziej niż zatrudnienie w innej jednostce. Założyciel jako nestor może wpływać na relacje wewnętrzne.	Funkcje i zadania oraz stosunki między pracownikami są formalnie zdefiniowane i ujęte hierarchicznie. Na ogół są przejrzyste i trwałe. Ulegają zmianom w przypadku awansowania.

Rodzina	Firma rodzinna	Przedsiębiorstwo nierodzinne
<b>Świadczenia wobec rodziny oraz pracowników</b>		
Świadczenia wobec rodziny są wymagane w sposób naturalny oraz niesymetryczny. Sposoby oceny i wynagradzania nie mają charakteru formalnego, ale stanowią rodzaj pozytywnej lub negatywnej reakcji bądź komunikowania.	Członkowie rodziny jako pracownicy są preferowani, zwłaszcza w małych firmach. Płace są z góry określone. Świadczenia pozapłacowe wobec pracowników spoza rodziny są bogatsze niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych.	Większość świadczeń ma charakter symetryczny, np. wynagrodzenia w relacji do stanowiska i wyników pracy, a inne według zasad. W drugim przypadku jest więcej subiektywizmu i skutków nieoświadczalnych relacji. Honoraria nieregulowane w terminie ulegają dewaluacji lub przepadają.
<b>Rodzina oraz przedsiębiorstwo w kontekście własności oraz sprawiedliwości</b>		
Institucja rodziny jest przez jej członków traktowana jako system społeczny i forma gromadzenia kapitału społecznego, należącego do nich wszystkich. Sprawiedliwość można utożsamiać z równością praw i obowiązków. Dlatego kariera członka rodziny wynika nie tylko z wykształcenia, ale także kultury i organizacji rodziny. Świadczenia rodziny są uzależnione od talentów i zainteresowań tych osób.	Rodzina jako właściciel firmy stara się utrzymać ją także w następnych pokoleniach. Ułatwia to integracja sfery biznesu ze sferą rodziny, bardziej wyraźna wspólnota celów kadry zarządzającej i pracowników oraz ich odpowiedzialność społeczna. Firmy rodzinne są mocniej powiązane ze swoim otoczeniem, chętnie oferują swoje wyroby i usługi w tzw. niszach rynkowych.	Przedsiębiorstwo najczęściej należy do udziałowców lub akcjonariuszy, którzy go tworzą jako system społeczny, ale mają oni zwykle niewielki lub żaden bezpośredni wpływ na zarządzanie (które sprawują menadżerowie). Instrumenty komunikacji wynikają z rynku. Sprawiedliwość jest związana z oceną różnic w rezultatach pracy i stanowiskach. Te czynniki wpływają również na drogi kariery pracowników.

Źródło: Opracowanie własne oraz na podstawie: (Lewandowska 2020, s. 49–56)

Dziś istnieją obawy, że zmiany w strukturze i funkcjonowaniu rodziny – zwłaszcza te zachodzące pod presją przemian cywilizacyjnych – mogą zaważyć na dotychczasowej strategii i stopniu ryzyka podejmowanego przez rodzinę. Przesądza to o konieczności analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego łącznie z analizą systemu rodziny. Główną rolę odgrywa wtedy *rodzinnosc* (*familiness*). Stanowi ona wartość kulturową, unikatowy zestaw zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego powstający w rezultacie interakcji między systemami rodziny i firmy. Definiuje się ją jako wartość dodaną zaangażowania rodziny w działalność gospodarczą, wynikającą z wzajemnego zaufania i lojalności członków rodziny oraz ich identyfikowania się z przedsiębiorstwem (Leszczewska 2016, s. 70–72; Sułkowski 2004, s. 49). Czynnikiem ten stanowi potencjalne źródło zdobywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego, sposób efektywnego wykorzystania do celów ekonomicznych zgromadzonego w rodzinie doświadczenia i rozmaitych zasobów.

## 5. Formy samoorganizowania się przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i na świecie

W Polsce działają organizacje przedsiębiorstw rodzinnych, jak Inicjatywa Firm Rodzinnych (Warszawa) skupiająca 7 lokalnych centrów, Instytut Biznesu Rodzinnego (Poznań) oraz Fundacja „Firmy Rodzinne” (Poznań). Organizacje te urządzą coroczne ogólnopolskie i regionalne zjazdy firm rodzinnych a także

kongresy międzynarodowe. Współpracują m.in. z międzynarodową siecią firm rodzinnych The Family Business Network z siedzibą w Lozannie, organizacją badawczą The International Family Enterprise Research Academy i z czasopismem „Family Business Review”.

Organizowanie się przedsiębiorstw rodzinnych zapoczątkowano w 2003 z inicjatywy Marka Roleskiego, a uwieńczono w 2005 pierwszą konferencją poświęconą temu zagadnieniu, która odbyła się w Wyższej Szkole Biznesu – NLU (Nowy Sącz) z udziałem National Louis University (Chicago).

Niżej przytaczamy listę polskich instytucji, które podjęły problematykę rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych:

- Stowarzyszenie „Inicjatywa Firm Rodzinnych” (Warszawa) powstało w 2008 pod kierunkiem Andrzeja J. Bliklego. Organizacja ta publikuje dwumiesięcznik „Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych”. Patronuje ona też Ogólnopolskim Zjazdom Firm Rodzinnych „U-Rodziny” (Nikodemski-Wołowik 2015);
- „Instytut Biznesu Rodzinnego” (Poznań) powstały z inicjatywy Adrianny Lewandowskiej w 2011. Jednostka zajmuje się badaniami nad profesjonalizacją przedsiębiorstw rodzinnych, organizuje coroczny Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych (Poznań), a także Kongres „Next Generation” dla sukcesorów, przeprowadza też ogólnopolski konkurs „Firma Rodzinna Roku”;
- Fundacja „Firmy Rodzinne” (Poznań) powstała w 2011 w celu integrowania i promowania przedsiębiorstw rodzinnych. Jednostka udziela prawa do marki „Drzewko Firma Rodzinna”. Fundacja zorganizowała siedem Lokalnych Centrów Kompetencji Rozwoju Firm Rodzinnych, publikuje też biuletyn „Firmy Rodzinne dla Firm Rodzinnych” oraz raporty „Polacy o firmach rodzinnych”;
- Założona w 1999 „Rada Firm Rodzinnych” działająca przy Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”;
- Działające od 1990 „Forum Rady Dialogu” przy ZP Business Center Club;
- „Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego” działający w ramach Instytutu Przedsiębiorstwa (Szkoła Główna Handlowa) od 2013 pod kierunkiem prof. Jana Klimka.
- Długą tradycją i listą publikacji wyróżnia się zespół prof. Jana Jeżaka na Uniwersytecie Łódzkim.
- Autorka prowadzi na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie wykład monograficzny poświęcony zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Niżej lista wybranych organizacji międzynarodowych:

- „The Family Business Network” (Lozanna, 1989). Jej hasło to „By families, for families, across generation”. Zadaniem jest wspieranie przedsiębiorstw rodzinnych przez wymianę dobrych praktyk oraz propagowanie społecznej

odpowiedzialności biznesu. Sieć liczy ok. 11 tys. członków z 3.500 firm rodzinnych reprezentujących 65 państw. Organizacja wydaje „Family Business Review”. W Polsce od 2012 funkcjonuje oddział Family Business Network Poland, który skupia przedsiębiorstwa liczące co najmniej 12 lat, o obrotach od 3 mln euro/rok (14,1 mln zł), ponad 50% udziału w kapitale oraz 2 osoby z rodziny mające wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.

- „Family Firm Institute, Inc.” (Boston, 1986). Ta organizacja skupia przedstawicieli przedsiębiorstw rodzinnych, naukowców oraz wykładowców (Sharma i in. 2012, s. 5–15) oferuje programy edukacyjne, seminaria i konferencje.
- „Cambridge Family Enterprise Group” (Cambridge k. Bostonu, 1989) powołana przez Instytut Przedsiębiorstwa Rodzinnego. Współpracuje z biznesem rodzinnym w kilkudziesięciu krajach, udzielając pomocy oraz prowadząc badania nad przedsiębiorstwami o kilkusetletniej tradycji.
- „Transitions Spring” działające w formie konferencji sponsorowanych przez „Family Business Magazine”, z udziałem tylko właścicieli i akcjonariuszy przedsiębiorstw rodzinnych i członków ich rodzin.
- „Center for Family Enterprises” (Evanston) funkcjonujące w ramach Northwestern Kellogg School of Management, prowadzi bezpłatnie tygodniowe seminaria on-line.
- Globalna sieć „PricewaterhouseCoopers” (PwC) dostarczająca usługi doradcze, księgowo i audytorskie, zrzesza około 2500 przedsiębiorstw z całego świata, wydaje „The PwC Family Business Survey”.
- Stowarzyszenie „The Henokiens” (Paryż, 1981) (*Association d'entreprises familiales et bicentennaires*) gromadzące przedsiębiorstwa rodzinne liczące minimum 200 lat (Henokiens 2023).
- „Expert Group on Family Business” powołana w 2007 przez Komisję Europejską oraz EU Federation of European Family z siedzibą w Brukseli.
- Unijna federacja „European Family Businesses” zrzeszająca 14 stowarzyszeń przedsiębiorstw rodzinnych z różnych państw europejskich. Promuje wieloletnią własność rodzinną i sukcesję, świadczy pomoc prawną i finansową oraz edukację przedsiębiorczości.
- Kierunek studiów „Zarządzanie firmą rodzinną” na Uniwersytecie Handlowym im. Luigi Bocconiego w Mediolanie oraz studia MBA na Cyprze.
- Powołana przez Światowe Forum Gospodarcze „Family Business Community” jako wspólnota liderów sektora przedsiębiorstw rodzinnych pod przewodnictwem Andrienne d'Arenberg.

W Polsce ponadto dużą pomoc naukową i organizacyjną sektorowi przedsiębiorstw rodzinnych świadczy „Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości” (Warszawa). Z kolei firma audytorsko-doradcza KPMG Sp. z o.o. (oddział mię-

dzynarodowej sieci KPMG International) wydaje rocznik „Barometr Firm Rodzinnych”, a inne firmy – Blackpartners (z biurami polskimi w Gdyni i Warszawie), Deloitte oraz Pricewaterhouse Coopers (PwC) – organizują badania i wydają publikacje popularno-naukowe na temat działalności firm rodzinnych. Według badań prowadzonych przez firmę „Blackpartners”, w Polsce w 2015 roku 61% przedsiębiorstw rodzinnych należało do organizacji zrzeszających podobne firmy, zaś dalsze 15% zamierzało to uczynić (Blackpartners 2015, s. 6–18).

## **6. Istota modelu biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych**

W zasadzie każde przedsiębiorstwo, rodzinne jak i nierodzinne, ma pewną koncepcję lub bardziej sformalizowany wzorzec prowadzenia działalności gospodarczej. Jednak dopiero na przełomie lat 50. i 60. XX w. podjęto badania w kwestii modelu właściwego dla biznesu rodzinnego (Bellman i Clark 1957, s. 469–503; George i Bock 2011, s. 83–90). W tym przypadku określenie „model” należy rozumieć jako ujęty w zwartej formie teoretycznej sposób prowadzenia działań zarządczych przez kierownictwo przedsiębiorstwa oraz tworzenia nowej wartości, czyli jako „pomysł na zarabianie”. Zatem model określa cele firmy, jej infrastrukturę ułatwiającą osiąganie przyjętych zadań, politykę zarządu oraz procesy operacyjne zachodzące w przedsiębiorstwie.

Szerzej zakrojone definicje uwzględniają wiele elementów składowych modelu biznesu i stąd w literaturze przedmiotu występują ich liczne sformułowania (Leszczewska 2016, s. 100–110). Jednak w większości artykułów autorzy pozostają przy najprostszej definicji modelu biznesu (Zott i in. 2011, s. 1019–1042), traktując ten termin jako pojęcie pierwotne nie wymagające wyjaśnień. Natomiast więcej uwagi poświęca się interpretacji jego elementów składowych. Zestaw elementów modeli biznesu wzbudza wiele dyskusji, co jest powodowane nie tylko zapalem do czasem jałowego poszukiwania nowych terminów, ale także specyfiką dzisiejszego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Wprawdzie można doliczyć się aż kilkudziesięciu składników modelu biznesu, ale wyliczymy tylko najczęściej wymieniane z nich (Kowalczyk i in. 2017, s. 61–78; Osterwalder i Pigneur 2010; Osterwalder i in. 2005, s. 1–25):

1. Proponowana wartość dla klienta (oferta firmy w postaci wyrobów i usług);
2. Segmenty klientów (rynek masowy oraz niszowy, serwis posprzedażowy);
3. Źródła i strumienie przychodów;
4. Kluczowe zasoby (fizyczne, ludzkie, intelektualne, finansowe, marketingowe);
5. Kluczowe działania (projektowanie, wytwarzanie, obsługa posprzedażowa, kreowanie nowych rozwiązań);
6. Struktura kosztów (koszty produkcyjne i transakcyjne, stałe i zmienne);

7. Pozycja firmy w łańcuchu wartości (identyfikacja konkurentów oraz partnerów);
8. Kanały dystrybucji (sposób sprzedaży, informacje rynkowe i promocyjne, negocjacje, płatność za produkty i usługi);
9. Relacje z klientami;
10. Kluczowi partnerzy;
11. Docelowi klienci;
12. Konkurencyjna strategia (obniżka kosztów, zróżnicowania oferty, nisze rynkowe).

Rysunek 2. Szablon modelu biznesowego

Kluczowi partnerzy	Kluczowe działania	Propozycje wartości	Relacje z klientami	Segment klientów
	Kluczowe zasoby		Kanały	
Struktura kosztów			Struktura przychodów	

Źródło: (Osterwalder i Pigneur, 2010, s. 48)

Składniki modelu biznesu wymienia się zwykle w liczbie mniejszej niż 12 zaprezentowanych wyżej. W podręczniku A. Osterwaldera i Y. Pigneura jest ich dziewięć (por. schemat 2), zaś w zestawieniu B. Wyrzykowskiej tylko sześć: (1) propozycja wartości, (2) segment rynku, (3) struktura łańcucha wartości, (4) tworzenie przychodów i osiąganie zysków, (5) pozycja w łańcuchu wartości oraz (6) konkurencyjna strategia (Wyrzykowska 2020, s. 24). Jeszcze krótszym przykładem struktury modelu biznesu jest zestaw pięciu kluczowych elementów: (1) dostawcy, (2) odbiorcy, (3) koncepcji i projektu realizacji, (4) uwarunkowań zewnętrznych oraz (5) uwarunkowań wewnętrznych.

Zauważmy, że „koncepcja” i „projekt realizacji” biznesu stanowią jednocześnie „strategię” danego przedsiębiorstwa. Pojawia się zatem problem rozróżniania dwóch kluczowych pojęć: „modelu biznesu” i „strategii biznesu”. W przypadku jednorodnej działalności przedsiębiorstwa obydwa terminy są tożsame. Niektórzy autorzy traktują te dwa pojęcia zamiennie, co uważamy za zbyt daleko posunięte uproszczenie. W przypadku bowiem różnorodnej działalności przedsiębiorstwa ich pola znaczeniowe nie są ze sobą zbieżne. W tym przypadku możemy stwierdzić za T. Doligalskim, że „model biznesu przedstawia to czym firma jest, natomiast strategia opisuje co firma chce osiągnąć i jak zamierza to zrobić” (Doligalski 2018, s. 5–22).

W przypadku składnika modelu biznesu „Relacje z klientami” (punkt 9), obok często stosowanego przydziału osobistego doradcy dla klienta, coraz powszechniej wykorzystuje się zautomatyzowane formy obsługi oraz Internet jako sposób komunikowania się (portale społecznościowe i strony internetowe a zwłaszcza udział klienta w projektowaniu i wytwarzaniu produktu). Zatem wła-



ściwie zbudowany model biznesu nie tylko wyznacza dalsze funkcjonowanie firmy i ułatwia zwiększanie jej przychodów, ale jego atrakcyjność podnosi również wartość przedsiębiorstwa (Jabłoński 2013).

Przedsiębiorstwa rodzinne, pomimo ich zróżnicowania pod względem formalno-prawnym i organizacyjnym, charakteryzują się wspólnymi cechami ukształtowanymi na skutek oddziaływania relacji rodzinnych na strategię i model biznesu. Według badań, 61,5% przedsiębiorców twierdzi, że istnieją wyraźne różnice pomiędzy modelami biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych i nierodzinnych, natomiast tylko 18% przedsiębiorców podobnych różnic nie dostrzega (Leszczewska 2016).

Do cech charakterystycznych przedsiębiorstw rodzinnych należy odnieść m.in. (a) nastawienie na długookresowe trwanie firmy; (b) niezależność finansową; (c) większe niż w przypadku firm nierodzinnych zaangażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa i tworzenie jego dobrej opinii nie tylko wśród klientów, lecz również w społeczności lokalnej. Długookresowe trwanie firmy, jej utrzymanie w rękach rodziny przez kilka pokoleń, jest zasadniczą cechą przedsiębiorstwa rodzinnego, czynnikiem zapewniającym bezpieczeństwo finansowe właścicielowi, jego rodzinie oraz pracownikom. Długowieczność sprzyja ponadto tworzeniu większej lojalności klientów. Niezależność finansowa jest istotna zwłaszcza w czasie kryzysu gospodarczego, gdy właściciel firmy w celu jej ratowania jest gotów poświęcić nawet majątek rodziny. Badacze zwracają jednak uwagę na niechęć nestora do zaciągania kredytu bankowego, który, przy właściwym zarządzaniu, stanowi istotne źródło finansowania rozwoju (inwestycji). Rodzinny charakter przedsiębiorstwa sprzyja zaangażowaniu rodziny właścicieli oraz jej zasobów, pośrednio motywuje też osoby zatrudnione z zewnątrz do większego zaangażowania w życie firmy. Rozpowszechnioną wśród badaczy jest opinia, iż przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej efektywne niż nierodzinne, ale rzadko przytacza się jakąś analizę porównawczą kosztów i dochodów (rentowności). Interesującą ocenę wydał Andrea Colli, według którego małe przedsiębiorstwa są zwykle mniej efektywne, natomiast duże przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej zyskowne (Colli 2003, s. 8–14).

## **7. Rodzaje i rola modeli biznesu w funkcjonowaniu firmy rodzinnej**

W różnorodności przedsiębiorstw rodzinnych i ich warunków funkcjonowania, w zależności od etapu rozwoju konkretnej firmy i stojących wobec niej zadań, wyróżnić można sześć typów (modeli) biznesu (Chesbrough 2007, s. 12–17; Janulek 2022; Leszczewska 2016, s. 136–141). Poniższa typologia przedstawia wyidealizowane i przejrzyste modele biznesu. W praktyce przedsiębiorstwo rodzinne, szczególnie duże, zawiera w sobie kilka z wymienionych dalej modeli naraz:

1. *Nieźróźnicowany model biznesu*. Przedsiębiorstwo koncentruje się na wytwarzaniu i sprzedaży produktów, a konkuruje ceną oferowanego towaru. Tak działają małe przedsiębiorstwa i firmy nowe na rynku;
2. *Zróźnicowany model biznesu* w stosunku do konkurentów w wyniku koncentrowania się na docelowych klientach a także klientach niszowych. Są to przedsiębiorstwa oferujące dobry produkt, ale o znikomych szansach na nowości;
3. *Segmentowy model biznesu*. Jest rozwijany tak, aby jednocześnie konkurować na kilka wybranych niszach rynkowych;
4. *Model biznesu otwarty na otoczenie* celem wdrażania technologii i rozwiązań handlowych, które pozyskuje się z zewnątrz. Zmniejsza to czas przygotowania nowej oferty i koszty biznesu;
5. *Integrujący model biznesu* dzięki współpracy z dostawcami i klientami oraz korzystaniu z ich innowacyjności. Firmy realizujące ten typ biznesu prowadzą kosztowane badania nad cechami oraz potrzebami klientów;
6. *Model biznesu jako dostosowująca się platforma*. Jest to najbardziej otwarty model traktujący kluczowych dostawców i klientów jako partnerów biznesowych.

Istnieje też klasyfikacja modeli oraz submodeli biznesu rodzinnego bazująca na kryterium dostępu danego przedsiębiorstwa do zasobów:

1. **Twórcą**. Kupuje surowce, materiały i podzespoły a następnie wytwarza lub montuje produkty. W ramach tego modelu występują następujące submodele: producent, wynalazca (sprzedaje prawa autorskie, patenty), przedsiębiorca (sprzedaje aktywa finansowe, pomysły biznesowe);
2. **Dystrybutor**. Kupuje produkty celem odsprzedaży. Submodele: hurtownik detalista (handluje aktywami fizycznymi), kupiec finansowy (np. bank, firma inwestycyjna), handlujący własnością intelektualną (prawa autorskie, patenty);
3. **Zarządca**. Udostępnia prawa do użytkowania aktywów niebędących jego własnością. Submodele: zarządca zasobów finansowych (np. kredytodawca, ubezpieczyciel), zarządca zasobów rzeczowych (leasing, dzierżawa, najem), powszechne w wynajmie nieruchomości (zakwaterowanie, rekreacja) i w liniach lotniczych, zarządca zasobów niematerialnych (wydawca, menadżer marki i znaku towarowego, atraktor reklamodawców np. w TV), kontrahent (sprzedawca usług z zakresu doradztwa, ochrony zdrowia, edukacji, rozrywki);
4. **Broker**, który ułatwia transakcje między sprzedającym i kupującym. Submodele to brokerzy specjalizujący się w aktywach finansowych, towarowych, własności intelektualnej oraz zasobach ludzkich.

W Polsce zaproponowano następującą klasyfikację modeli biznesu rodzinnego:

1. *Tradycjonalista* – wytwarzanie i sprzedaż produktów, brak kompetencji unikatowych, koszty jako czynnik decydujący o konkurencyjności (bez wysokiej przewagi na rynku), lepiej sprawdza się w dużych przedsiębiorstwach;
2. *Gracz rynkowy* – czynnikiem decydującym innowacyjne produkty wysokiej jakości i siła marki, a także wartość emocjonalna związana z produktem;
3. *Zleceniobiorca* – producent na zamówienie, czynnikiem decydującym jest jego doświadczenie oraz koszty;
4. *Specjalista* – unikatowe zasoby firmy, zaawansowane technologie i umiejętności zarządzania, duża wiedza o rynku;
5. *Dystrybutor* – pośrednik koncentrujący się na sprzedaży, duża wiedza o rynku, sprawdza się w dużych przedsiębiorstwach;
6. *Integrator* – źródłem także korzyści emocjonalne i relacje tworzone z ostatnim użytkownikiem produktu, unikatowe zasoby i kompetencje menadżerskie.

W naszym kraju popularność powyższych modeli biznesu jest następująca: *gracz rynkowy* – 34%, *tradycjonalista* – 32%, *zleceniobiorca* – 13%, *specjalista* – 10%, *integrator* – 6%, *dystrybutor* – 5% wśród ankietowanych przedsiębiorstw. Duży udział graczy rynkowych dobrze świadczy o polskich przedsiębiorstwach, zaskakuje jednak niski wskaźnik dla modelu *dystrybutor*.

Jeśli chodzi o źródła i czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych, to wyniki badań ankietowych (Leszczewska 2016) wskazują przede wszystkim na: odpowiednią postawę właścicieli i zarządzających firmą (94% wskazań), dobrą znajomość rynku (79%), wiedzę i kompetencje pracowników (77,5%), dobre relacje z klientami (65%) oraz stosowanie odpowiedniego modelu biznesu (57%). Rzadziej wymieniano etykę w prowadzeniu firmy, markę firmy, technologie, innowacje oraz zasoby kapitałowe.

Model biznesu przedsiębiorstwa rodzinnego istnieje nawet, gdy brak odrębnej firmy spisanej i jest w miarę trwałe, gdyż z reguły zostaje on zachowany przez kolejne pokolenia właścicieli. Zmiany społeczno-gospodarcze i demograficzne powodują zmiany w modelu biznesu przez dodanie nowych elementów czy podsystemów (czasem kosztem dotychczasowych elementów modelu).

Nadejście IV Rewolucji przemysłowej (Przemysł 4.0) i Rewolucji cyfrowej (digitalizacji), związane z nimi zmiany społeczne (Społeczeństwo 5.0), implikują odpowiednie modyfikacje wewnątrz przyjętego modelu. Przemysł 4.0 oznacza m.in. unowocześnienie gospodarowania dzięki wdrażaniu systemów CPS oraz IoT umożliwiających współpracę z urządzeniami w czasie rzeczywistym. Innym ważnym fenomenem znamionującym radykalną zmianę dotychczasowych modeli organizacyjnych i dystrybucyjnych jest tzw. ekonomia współdzielenia (*sharing economy*).

Z kolei fundamentalną ideą V Rewolucji przemysłowej będzie to, że Przemysł 4.0, a właściwie produkcja cyfrowa (*digital manufacturing*) przejdzie już nie w Przemysł 5.0, lecz w istotnie różniące się od dotychczasowego cyfrowe Społeczeństwo 5.0. Nowa technologia mobilna zdalnego i bezpośredniego przekazywania informacji upowszechni korzyści IV Rewolucji przemysłowej, ale też umożliwi nieograniczoną kontrolę każdego obywatela przez służby rządowe oraz koncerny przemysłowe. UE tworzy prawne i finansowe warunki do przejścia na w pełni cyfrowy system produkcji. W przestrzeni publicznej coraz więcej uwagi poświęca się kwestii zastosowań sztucznej inteligencji (Górka i in. 2022).

Powyższe tendencje implikują potrzebę profesjonalizacji zarządzania oraz zmiany w modelach biznesu, budząc zarazem obawy społeczne m. in. wobec utraty pracy, konieczności zmiany zawodu, niebezpiecznych dla człowieka kierunków szybkich przemian urządzeń ze sztuczną inteligencją. Profesjonalizacja zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi przejawia się dziś poprzez: (a) zatrudnianie menadżerów spoza rodziny i korzystanie z zewnętrznych doradców; (b) decentralizację zarządzania (zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach); (c) formalizację instrumentów planowania i kontroli.

Badania ankietowe spółek prawa handlowego w latach 2018–2020 wskazują, że większe postępy w profesjonalizacji występują w przedsiębiorstwach najstarszych i jednocześnie największych, co nie jest oceną zaskakującą. Mniejszy natomiast wpływ na postęp w profesjonalizacji ma struktura majątkowa i finansowa oraz poziom płynności badanych przedsiębiorstw. Z kolei wyniki ekonomiczne i wskaźniki rentowności przedsiębiorstw – a także oceny wpływu rodziny na zarządzanie firmą – okazały się wyraźnie zróżnicowane, co świadczy o braku zależności między efektywnością przedsiębiorstwa a sposobem i profilem jego profesjonalizacji. Pomimo to wyniki omawianych badań wskazują na wiele korzyści wynikających z profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych. Dotyczy to również – a może bardziej – zakładów osób fizycznych i spółek cywilnych, które charakteryzują się na ogół słabszym systemem zarządzania. Profesjonalizacja stanowi nadal niezbędny czynnik długookresowego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych – zarówno w czasach stabilizacji oraz zjawisk kryzysowych w gospodarce. Zachowuje przy tym unikatowe cechy firmy rodzinnej oraz jej przewagę konkurencyjną dzięki czynnikowi rodzinności. Sposób profesjonalizacji powinien ewaluować z upływem czasu i pojawieniem nowych wyzwań cywilizacyjnych (Żukowska 2021, s. 202–228).

Oprócz podstawowego modelu biznesu przedsiębiorstwa praktykuje się dziś budowę szczegółowych modeli, które dotyczą problemów ważnych tylko w określonych przedziałach czasu, jak na przykład model konfliktów w firmie rodzinnej a zwłaszcza model sukcesji, czyli sposobu i procesu przeprowadzania zmiany międzypokoleniowej.

Zatem ewolucja modeli biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych jest odzwierciedleniem zmian gospodarczych i społecznych zachodzących w otoczeniu na skutek rozwój technologii, cyfryzacji czy zmian w strukturze popytu ze strony odbiorców – producentów finalnych i konsumentów indywidualnych. Natomiast mniej widoczne w tej dziedzinie jest dotąd oddziaływanie Instytutu Biznesu Rodzinnego i stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, uznawanych za aktywne organizacje omawianego sektora. Warto podkreślić, że w ostatnich latach istotną cechą modeli biznesu staje się innowacyjność, na razie raczej słabo oceniana szczególnie w przedsiębiorstwach rodzinnych. Innowacyjne modele biznesu sprzyjają obniżaniu kosztów, poprawie marketingu oraz zwiększaniu elastyczności przedsiębiorstwa na rynku. Interesującymi przykładami są modele: (a) małych płatności (i zapasów) za produkt realizowanych przed jego dostarczeniem; (b) wymiany wyrobów i usług na zasadzie towar za towar, jak w wymianie barterowej (co jednak ułatwia wchodzenie w tzw. szarą strefę); (c) udanej sprzedaży w krajach wysoko rozwiniętych produktów zaprojektowanych na rynki rozwijające się. Krytycznie ocenia się usilnie reklamowane modele biznesu ukorzenionego w Internecie (o luźnej koncepcji i tradycyjnych rozwiązaniach), jak również słabe wnikanie tych modeli w zarządzanie kadrami oraz marketing.

## 7. Zakończenie

Model biznesu prezentuje filozofię i logikę funkcjonowania danego przedsiębiorstwa (w tym stylu kierownictwa), sposób jego działania i tworzenia wartości dla odbiorcy. Model ten uzupełnia misję i wizję przedsiębiorstwa, ułatwia budowę i realizację strategii przedsiębiorstwa (niekiedy niesłusznie utożsamianej z modelem biznesu), sprzyja adaptacji firmy do otoczenia. Model biznesu składa się z kilku lub kilkunastu elementów, do najważniejszych z których, niezależnie od wielkości firmy i jej branży, należą:

- *Relacje z klientami*, gdyż ich lojalność umożliwia zdobycie silnej pozycji na rynku, buduje markę firmy i zwiększa wartość przedsiębiorstwa;
- *Zasoby ludzkie* jako czynnik kluczowy dzięki rodzinności ujawniającej się wśród pracowników będących członkami rodziny właścicielskiej i osób z zewnątrz (dlatego zasoby trudne do skopiowania przez inne przedsiębiorstwa);
- *Nastawienie na długotrwałe przetrwanie firmy*, co jest zasadniczą różnicą między przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi.

Wybór konkretnych modeli biznesu zależy od rodzaju oferowanych przez daną firmę produktów i lokalizacji przedsiębiorstwa, duży wpływ na niego może też mieć dominacja logiki działalności założyciela – nestora, a w większych

przedsiębiorstwach dominacja logiki działalności menadżerów. Modele biznesu w przedsiębiorstwach mikro i małych nieco odbiegają od modeli w przedsiębiorstwach dużych, gdzie procesy profesjonalizacji i cyfryzacji są bardziej intensywne, zwłaszcza po przeprowadzonej sukcesji.

Zmiany społeczno-gospodarcze i demograficzne, szczególnie te o charakterze przemian cywilizacyjnych, wymuszają procesy dostosowawcze w modelach biznesu, przynajmniej przez dodawanie nowych elementów (np. zindywidualizowanie i personalizowanie produkcji wyrobów czy świadczenia usług) oraz ewentualne usuwanie niektórych dotychczasowych składników modeli. Wnioski z analizy tych zjawisk są dalej idące. Upowszechnienie nowoczesnych rozwiązań pod hasłem Przemysłu 4.0, jak np. inteligentna automatyzacja („inteligentne fabryki”), samowystarczalność w zaopatrzeniu w energię, doskonale monitorowanie i kontrolowanie procesów celem dynamicznego wzrostu wydajności i jakości oraz redukcji i likwidacji odpadów, prowadzi do tworzenia zupełnie nowych modeli biznesu, w tym uwzględniających zasady gospodarki o obiegu zamkniętym.

## Literatura

1. Basly S. red. (2017), *Family Businesses in the Arab World*, Springer International Publishing AG, Cham. *Barometr Firm Rodzimych*, Edycja 2017.
2. Bellman R., Clark C. (1957), On the Constructions of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game, *Operations Research*, nr 4, ss. 469–503.
3. Chesbrough H. (2007), Business model innovation: it's not just about technology anymore, *Strategy and Leadership*, nr 6, ss. 12–17, DOI: 10.1108/10878570710833714.
4. Colli A. (2003), *The History of Family Business 1850–2000*, Cambridge University Press, Cambridge.
5. Doligalski T. (2018), Modele biznesu firm internetowych działających na rynku odbiorców indywidualnych – ujęcie typologiczne, *Marketing i Rynek*, nr 12, ss. 5–22.
6. Cambridge Institute for Family Enterprise (2019), *Future family enterprise: sustaining multigenerational success*, Cambridge Institute for Family Enterprise, Cambridge (MA).
7. George G., Bock A. (2011), The business model in practice and its implications for entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, nr 1, ss. 83–90, DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x.
8. Górka K., Łuszczuk M., Thier A. (2022), *Przejawy oraz skutki czwartej i piątej rewolucji przemysłowej w rozwoju społeczno-gospodarczym*, (w:) *Gospodarka i megatrendy rozwoju współczesnego świata*, PTE, Warszawa, ss. 173–183.
9. Henokiens, The (2023), *The Circle of the Families*, (on-line) <[www.henokies.com/index\\_hitogp.php](http://www.henokies.com/index_hitogp.php)> (dostęp: 24.04.2023).
10. Jabłoński M. (2013), *Modele biznesu w procesie kreacji wartości*, Difin, Warszawa.
11. Jaffe D. (1990), *Working with Ones You Love: Conflict Resolution and Problem-Solving Strategies for Successful Business*, Conari Press, Berkeley.

12. Janulek P. (2022), *Projektowanie modeli biznesu usług profesjonalnych w mediach społecznościowych*, Centrum Myśli Strategicznych, Sopot.
13. Jeżak J. (2016), Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych, *Przegląd Organizacji*, nr 4, ss. 52–59, DOI: 10.33141/po.2016.04.08.
14. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
15. Klein S.B. (2000), Family business in Germany. Significance and structure, *Family Business Review*, nr 3, ss. 157–181, DOI: 10.1111/j.1741-6248.2000.00157.x.
16. Komisja Europejska (2009), *Overview of Family – Business – Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, Bruksela.
17. Kowalczyk M., Kosch O., Mucha D. (2017), Business Models in Management Theory, *Security, Economy and Law*, nr 2, ss. 61–78, DOI: 10.24356/SEL/15/4.
18. Kowalewska A., red. (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
19. Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa.
20. Lewandowska A. (2020), *Strategiczna logika firm rodzinnych*, PWN, Warszawa.
21. Litz R.A. (2008), Two sides of a one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a Möbius strip, *Family Business Review*, nr 3, ss. 217–236, DOI: 10.1177/08944865080210030104.
22. Mandl I. (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute for SME Research, Wiedeń.
23. Niedbała E. (2002), Firmy rodzinne – obiekt badawczy, *Master of Business Administration*, nr 5, ss. (b.d.).
24. Nikodemski Wołowik A. (2015), *Polacy o firmach rodzinnych*, Fundacja „Firmy Rodzinne”, Poznań.
25. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
26. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept, *Communications of the Association for Information Systems*, nr 16, ss. 1–25, DOI: 10.17705/1CAIS.01601.
27. Grant Thornton (2018), *Rodzinny biznes na giełdzie*, Grant Thornton – GPW, Warszawa.
28. Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne: istota i zachowania strategiczne*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
29. Sharma P., Chrisman J.J., Gersick K.E. (2012), 25 Years of Family Business Review: Reflection on the Past and Perspectives for the Future, *Family Business Review*, nr 25 (1), ss. 5–15, DOI: 10.1177/0894486512437626.
30. Sirmon D.G., Hitt, M.A. (2003), Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, nr 27, ss. 339–358, DOI: 10.1111/1540-8520.t01-1-00013.
31. Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999), A Research Model of Sustainable Family Business, *Family Business Review*, nr 12 (3), ss. 197–208, DOI: 10.1111/j.1741-6248.1999.00197.x.
32. Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa.

33. Blackpartners (2015), *Strategia czy instytucja. Profesjonalizacja firm rodzinnych*, Blackpartners, Warszawa.
34. Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Dom Organizatora, Toruń.
35. Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
36. Westhead P., Cowling M., Storey D. (1997), *The management and performance of unquoted family companies in the United Kingdom*, The University of Warwick, Coventry.
37. Wieczorek J., Wyzuj A. (2015), Charakterystyka finansowa firm rodzinnych, *Debiuty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej*, nr 15 (15), ss. 111–127.
38. Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
39. Więcek-Janka E., Lewandowska A. (2017), Modele pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, nr 18 (6), ss. 159–177.
40. Wortman M.S. (1994), Theoretical foundations for family-owned business. A conceptual and research – based paradigm, *Family Business Review*, nr 7, ss. 3–27, DOI: 10.1111/j.1741-6248.1994.00003.x.
41. Wyrzykowska B. (2020), *Modele biznesowe współczesnych organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
42. Zajkowski R. (2018), *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych*, C.H. Beck, Warszawa.
43. Zellweger T. (2017), *Managing the Family Business. Theory and Practice*, Edward Elgar Celtenham, Northampton.
44. Zott Ch., Amit R., Massa L. (2011), The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, nr 37 (4), ss. 1019–1042, DOI: 10.2139/ssrn.1674384.
45. Żukowska B. (2021), *Profesjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych. Efekty ekonomiczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.



**Joanna Staszewska<sup>1</sup>**

Politechnika Śląska

# ODPORNOŚĆ ZASOBÓW I KOMPETENCJI W MODELACH BIZNESU W WARUNKACH TRANSFORMACJI ENERGETYCZNEJ

## 1. Wprowadzenie

Transformacja energetyczna oznacza radykalną zmianę modelu funkcjonowania sektora energetycznego w kierunku neutralności klimatycznej oraz zmiany mixu energetycznego. Jej celem jest zapewnienie konkurencyjności polskiej gospodarki poprzez zapewnienie akceptowalnego poziomu kosztów energii dla odbiorców końcowych przy zapewnieniu ciągłości dostaw. U jej podstaw leżą założenia unijnych regulacji osiągnięcia neutralności klimatycznej, w szczególności zawartych w Europejskim Zielonym Ładzie, tzw. „Green Deal” (European Commission, 2019). Dokument ten określił cele Unii Europejskiej osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 roku, które zostały zaktualizowane w pakiecie legislacyjnym „Fit for 55” z 2021 roku dotyczącym klimatu i energii (European Commission, 2021). Obejmują one powstrzymanie utraty różnorodności biologicznej i odbudowę ekosystemów, osiągnięcie zerowej emisji netto gazów cieplarnianych w 2050 r. oraz odporność na zmiany klimatu.

Dekarbonizacja produkcji energii w kierunku energetyki nisko- i zeroemisyjnej skutkuje decentralizacją struktury sektora energetycznego. Jednocześnie, następują radykalne zmiany technologiczne określające kierunki transformacji cyfrowej i digitalizacji. Digitalizacja z wykorzystaniem innowacji oraz inteligentnych rozwiązań w zakresie technologii wytwarzania, magazynowania i pomiaru zużycia energii, powoduje zmiany w procesach działania. Transformacja zakładająca

---

<sup>1</sup> ORCID: 0000-0003-4227-8935

dekarbonizację jest także impulsem do zmian postaw nabywców w zakresie wykorzystania i oszczędzania energii, a także kreowania wzrostu roli i skali produktu na rynku energii. Zatem zmianie ulegają także procesy i standardy obsługi klienta, które na szeroką skalę implementują nowoczesne, inteligentne technologie. Rośnie rola i konieczność rozwoju cyberbezpieczeństwa. Uwarunkowania te powodują transformację rynkową, cyfrową i społeczną w energetyce oraz coraz większą rolę równoważenia biznesu, zasobów i kompetencji w budowie i utrzymaniu odporności modelu biznesu.

Wymaga to aktywnego udziału przedsiębiorstw energetycznych, które przyjmując i konsekwentnie realizując cele i założenia tych zmian, dążą do zachowania podstawowego konceptu modelu biznesu, jakim jest generowanie wartości. Przedsiębiorstwa w przemianach tych przypisują ważną rolę architekturze społecznej i technicznej w postaci zasobów i kompetencji w modelach biznesu, kluczowych dla generowania wartości w łańcuchu wartości. Uwzględnienie celów zrównoważonego rozwoju, a zarazem wysiłki podejmowane w kierunku odporności zasobów i kompetencji oraz ściśle z nimi powiązanej efektywności procesów w łańcuchu wartości przekładają się na osiąganą wartość i zyskowność.

Osiągnięcie celu neutralności klimatycznej w określonym czasie, wymaga udziału przedsiębiorstw energetycznych w transformacji energetycznej. Strukturalne kierunki transformacji dla polskich grup energetycznych określa dokument rządowy pn. „Transformacja sektora elektroenergetycznego w Polsce. Wydzielenie wytwórczych aktywów węglowych ze spółek z udziałem Skarbu Państwa”, przyjęty przez Radę Ministrów w marcu 2022 r. Program ten stanowi odpowiedź na wyzwania stojące przed polskim sektorem elektroenergetycznym, prezentując zarazem rozwiązania dotyczące przyszłego kształtu tego sektora.

Model biznesu przedsiębiorstwa energetycznego uczestniczącego w transformacji powinien umożliwić aktywne uczestnictwo w niej, a zarazem osiąganie długofalowych celów strategicznych związanych z neutralnością klimatyczną. Stanowi to o tym, że ważnym problemem badawczym pozostaje odporność modelu biznesu przedsiębiorstwa energetycznego, w szczególności architektury społecznej i technicznej, tj. zasobów i kompetencji, które są kluczowe zarówno dla wdrożenia zmian, jak również dla utrzymania ciągłości działania i zachowania bezpieczeństwa energetycznego.

Artykuł koncentruje się na problematyce odporności przedsiębiorstwa energetycznego w warunkach transformacji w kontekście odporności architektury społecznej i technicznej w postaci zasobów i kompetencji uczestniczących i zarazem koniecznych dla powodzenia zmian. Celem artykułu jest analiza architektury społecznej i technicznej modeli biznesu przedsiębiorstw energetycznych w kontekście budowy i zachowania ich odporności w warunkach transformacji oraz zrównoważonego rozwoju. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie:

**czy podejmowane przez przedsiębiorstwa energetyczne działania w ramach zrównoważonego rozwoju ukierunkowane na odporność zasobów i kompetencji wspierają budowanie i utrzymanie odporności modeli biznesu przedsiębiorstw energetycznych w warunkach transformacji energetycznej oraz zmiany portfela wytwórczego, determinującego kształt i zakres zmian zasobów i kompetencji w modelach biznesu?** Artykuł podsumowuje wybrane wyniki badań dotyczących odporności modeli biznesu polskich przedsiębiorstw energetycznych implementujących cele neutralności klimatycznej. Zwrócono w nich także uwagę na udział krajowych przedsiębiorstw energetycznych w rządowym programie transformacji sektora elektroenergetycznego.

Badaniami objęto wybrane polskie grupy energetyczne z udziałem kapitałowym Skarbu Państwa. Instrumentem badawczym zastosowanym w artykule był model wykorzystujący koncepcję tzw. Nowej Ery Innowacji w zakresie architektury technicznej i społecznej określającej zasoby i kompetencje. W badaniach wykorzystano podejście do budowania strategii odpornych modeli biznesu zaproponowane przez autorów Tauscher, Abdelkafi (Tauscher, Abdelkafi, 2015) oraz wielokrotne studium przypadku (ang. *case study*). Scharakteryzowano architekturę społeczną i techniczną modeli biznesu z punktu widzenia zdolności adaptacyjnych oraz określono działania wspierające odporność w obszarze zasobów i kompetencji.

## 2. Model biznesu i jego odporność

Wielowymiarowy i zarazem interdyscyplinarny charakter modelu biznesu to główne atrybuty stanowiące o tym, że narzędzie to od wielu lat wpisuje się w problematykę badawczą oraz obszar zainteresowania tak badaczy, jak również praktyków biznesu. Wypracowanych zostało wiele koncepcji modelu biznesu i tyleż samo definicji akcentujących różne aspekty tego narzędzia zarządczego, w szczególności uwzględniające szeroką aplikowalność w praktyce zarządzania i jego rolę w skutecznej implementacji strategii. W kontekście celu badań prezentowanych w niniejszym artykule na uwagę zasługuje istota modelu biznesu, w której poprzez unikalny koncept zasobów i kompetencji wykorzystywany przez przedsiębiorstwo w łańcuchu wartości następuje generowanie wartości stanowiące o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku oraz osiągnięciu przez niego sukcesu rynkowego. Z tego względu, unikalna konfiguracja zasobów i kompetencji nabiera na znaczeniu, a wartość dostarczana dla interesariuszy oraz trwałość tej wartości w długim czasie poprzez zapewnienie odporności modelu biznesu jest kluczowym czynnikiem sukcesu.

Przegląd literatury wskazuje na duże zainteresowanie badaniami nad modelami biznesu, zarówno w odniesieniu do definiowania tego konceptu, jak również jego dekompozycji. Wśród autorów prowadzących badania nad modelami

biznesu należy wskazać: Teece (Teece, 2010), Zoot i Amit (Zoot, Amit, 2010, s. 2016–2026), Magretta (Magretta, 2002, s. 86–92), Chesbrough i Rosenbloom (Chesbrough, Rosenbloom, 2002, pp 533–534), Seddon, Lewis (Seddon, Lewis, 2003), Afuah i Tucci (Afuah, Tucci, 2003, s. 5), Shafer, Smith i Linder (Shafer, Smith i Linder, 2005, s. 199–207), Johnson, Christensen i Kagermann (Johnson, Christensen i Kagermann, 2008, s. 52–60), Osterwalder i Pigneur (Osterwalder, Pigneur, 2010). Badania dot. modeli biznesu prowadzili także polscy badacze. Wśród nich na uwagę zasługują prace: Obłója (Obłój, 2002, s. 98), Cyferta (Cyfert, 2011, s. 434–441), Brzóska (Brzóska, 2014, s. 156), Jabłońskiego (Jabłoński, 2014 s. 735–745), zespołu: Nogalski, Szpitter i Jabłoński (Nogalski, Szpitter, Jabłoński, 2016), Nogalskiego, Szpittera i Brzóska (Nogalski, Szpitter i Brzóska, 2017). Przegląd definicji modelu biznesu wskazuje, że narzędzie to definiowane jest najczęściej jako opis pomysłu na działalność gospodarczą zapewniającą mu konkurencyjność poprzez tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta. Wybrane definicje modeli biznesu akcentują, zatem wartość w jego strukturze. Inne akcentują rolę wartości przy uwzględnieniu roli i udziału jego zasobów i kompetencji, jako istotnych z perspektywy jej tworzenia.

Osterwalder i Pigneur (Osterwalder, Pigneur, 2010), model biznesu określają jako opis przesłanek stojących za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z wytworzonej wartości (Osterwalder, Pigneur, 2010). Casadesus-Masanell i Ricard uznają, że model biznesu to wartość, struktura i zarządzanie transakcjami, które powinny być zaprojektowane tak, aby tworzyć wartość poprzez wykorzystywanie okazji biznesowych. Casadesus-Masanell i Ricard, 2011, s. 100–107). Z kolei Nogalski, Szpitter i Jabłoński model biznesu definiują jako zbiór powiązanych i oddziałujących na siebie wzajemnie elementów wchodzących w różne interakcje, by dopiero przy sprzyjającej konfiguracji umożliwić wytworzenie oczekiwanej wartości (Nogalski, Szpitter i Jabłoński, 2016). Natomiast, Jabłoński (Jabłoński, 2014, s. 738) definiuje model biznesu jako logikę wykorzystania zasobów oraz wykonywania działań gwarantujących istnienie i rozwój oraz osiągnięcie założonych celów przedsiębiorstw.

W literaturze dostępnych jest także wiele oryginalnych rozwiązań dotyczących konfiguracji modeli biznesu. Większość z podejść akcentuje kluczowy element, jakim jest wartość oferowana klientom, a wraz z nim kluczowe zasoby i kompetencje wykorzystywane w łańcuchu wartości do generowania tej wartości i osiągnięcia przewag konkurencyjnych. Można tu wymienić koncepcje: Johnson, Christensen i Kagermann (Johnson, Christensen, Kagermann, 2008, s. 52–60), Prahalad i Krishnan (Prahalad, Krishnan, 2008, s. 15–29), Sliwotzky, Morrison i Andelmann (Sliwotzky, Morrison, Andelmann, 2000), Afuah i Tucci (Afuah, Tucci, 2001, s. 5), Brzóska (Brzóska, 2009, s. 5–23), Zott i Amit (Zoot, Amit, 2010, s. 2016–2026), Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska i Witek-Hejduk

(Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hejduk, 2009, s. 56). Dużą popularnością w odniesieniu do aplikowalności w praktyce biznesu cieszy się koncepcja Osterwalder i Pigneur (Osterwalder i Pigneur, 2010) obejmująca dziewięć elementów w czterech obszarach działalności biznesowej (klientów, oferty, infrastruktury oraz odpowiedniej pozycji finansowej): klienci, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy oraz struktura kosztów. Koncepcja konfiguracji modelu biznesu, zaproponowana przez Prahalad i Krishnan, zwana Nową Ery Innowacji Prahalad, Krishnan, 2008, s. 15–29) zakłada, że model biznesu tworzą trzy podstawowe składowe. Są to: architektura społeczna i architektura techniczna, które opisują zasoby i kompetencje oraz procesy biznesowe. Natomiast zasoby i kompetencje w swoich koncepcjach konfiguracji modelu biznesu wymieniają autorzy: Johnson, Christensen i Kagermann (Johnson, Christensen i Kagermann, 2008, s. 52–60), Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska i Witek-Hejduk (Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hejduk, 2009, s. 56).

Ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa składających się na architekturę społeczną i techniczną przedsiębiorstwa, a wymaganych do funkcjonowania i konkurowania na danym rynku stanowi jego potencjał konkurencyjny (Stankiewicz, 2005, s. 93). Są one różnie definiowane w literaturze, jako zasoby materialne i niematerialne, twarde i miękkie, kompetencje i umiejętności. W literaturze znane są różne podejścia do konceptualizacji zasobów. Danneels identyfikuje dwa rodzaje kompetencji, tj. kompetencje technologiczne i kompetencje klienta. Kompetencja technologiczna to zdolność firmy do wytwarzania określonych produktów fizycznych, podczas gdy kompetencja klienta umożliwia firmie obsługę określonej grupy klientów (Danneels, 2002). Huang, Dyerson, Wu i Harindranath zauważają, że dawniej stabilne środowiska stają się niepewne w wyniku przyspieszonych zmian technologicznych, globalizacji, konwergencji branż, agresywnych zachowań konkurencyjnych i deregulacji. Aby rozwinąć przewagę konkurencyjne firmy muszą posiadać rzadkie, niepowtarzalne i heterogeniczne zasoby (Huang, Dyerson, Wu i Harindranath, 2015, s. 617–636).

Coraz większe znaczenie przypisuje się wyróżniającym i kluczowym kompetencjom (Gołębiowski, 2001, s. 191). Hamel i Prahalad kluczowymi kompetencjami określają zdolności firmy rozwijające jej dostęp do rynku, do tworzenia szybciej i taniej od konkurentów nowych produktów, odpowiadających aktualnym i przyszłym potrzebom klientów (Sobczyk, 2006, s. 62). Ljungquista rozpatruje kluczowe kompetencje przez pryzmat ram trzech ząbających się atrybutów: kompetencji (atutów przedsiębiorstwa), potencjału (lub zdolności organizacji) i zasobów (Ljungquista, 2007). Interesujące badania w zakresie modeli kluczowych kompetencji prowadzili Nowak i Sobolewski. (Nowak, Sobolewski, 2006). Autorzy wskazują, że modele te stanowią doskonałe narzędzie zarządzania atu-

tami przedsiębiorstwa, umożliwiając jednocześnie integrację szeroko rozumianych zalet, których źródłem są zarówno zachowania indywidualne, jak i grupowe w jeden spójny, logiczny i harmonijny obszar będący platformą rozwoju, postępu i ekspansji. Prezentowane wzorce, w ocenie autorów pozwalają zrozumieć związek i wpływ różnego rodzaju atrybutów przedsiębiorstwa, w tym zasobów, zdolności, potencjałów, procedur i programów, systemów, zachowań, doświadczeń, wiedzy, sposobów zarządzania itp. (Nowak, Sobolewski, 2006). Z kolei Helfat akcentuje rolę zasobów w nowych kontekstach, do których zaliczają sztuczną inteligencję i cyfryzację, rozproszone organizacje i interesariuszy oraz zrównoważony rozwój, a także nowych koncepcji, w tym kształtowanie rynku poprzez zasoby i zdolności oraz nowych metod, w tym uczenia maszynowego (Helfat, 2023). W literaturze, podkreślana jest także rola kompetencji cyfrowych w transformacji sektora elektroenergetycznego. Należy tu wskazać chęć uczenia się, otwartość na zmiany i wiedzę specjalistyczną w zakresie technologii cyfrowych (Osmundsen, 2020).

Wspólną cechą definicji zasobów oraz ich podziałów jest bardzo szerokie ujęcie tego zagadnienia. Jako zasoby postrzegane są zarówno aktywa materialne pozostające do dyspozycji przedsiębiorstwa, jak i aktywa niematerialne.

W literaturze, znane są koncepcje koncentrujące uwagę na kapitale intelektualnym. Bratnicki kapitał intelektualny nazywa sumę wiedzy posiadanej przez ludzi w przedsiębiorstwie oraz praktyczne przekształcenie tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny dzieli na kapitał społeczny, ludzki i organizacyjny (Bratnicki, 2000, s. 99–100). Bukowitz i Wiliams definiują kapitał intelektualny jako relację między kapitałem ludzkim, klienta i organizacyjnym (Brukwitz, Wiliams, 2000, s. 223).

Z perspektywy przedsiębiorstwa energetycznego kluczową rolę odgrywają zmiany w architekturze społecznej i technicznej stanowiące o wartości poznawczej i przydatności w praktyce biznesu stanowiły przesłankę budowy nowych modeli biznesu. Nowe typy modelu biznesu wiążą się z pojawiającymi się nowymi produktami, usługami lub sposobami prowadzenia działalności biznesowej z wykorzystaniem innowacji organizacyjnych i technologicznych w architekturze społecznej i technicznej. Jednocześnie nowe modele biznesu determinują kształt i wymagania w zakresie nowych zasobów i kompetencji. Różnorodność i skalę nowych modeli biznesu i związanych z nim koniecznych zmian w zakresie zasobów i kompetencji oddaje zainteresowanie badaczy w kierunku ich klasyfikacji. Należy tu wskazać prace Trimmers'a (Trimmers, 1998, pp 3–8) oraz Afuah'a i innych autorów (Afuah, 2001, s. 87–99), Duczkowskiej-Piaseckiej (Duczkowska-Piasecka, 2013), Gassmann i innych (Kardas, 2016).

Falencikowski wskazuje, że w warunkach zmian środowiska biznesowego, w których powstają nowe, coraz bardziej skomplikowane i wysublimowane wymagania osiągnięcie sukcesu wymaga od przedsiębiorstwa inteligencji

(Falencikowski, 2016, s. 97–118). Z tego względu architektura techniczna i społeczna przedsiębiorstw energetycznych powinna charakteryzować się inteligencją. Zasoby przedsiębiorstwa inteligentnego obejmują rozwiniętą sieć komputerową (intranet), bazy danych, nowoczesne programy komputerowe, stały dostęp do najnowszej literatury, zespoły pracowników o wysokich walorach intelektualnych, a także kompetencje obejmujące zdolności, takie jak: bystrość intelektualna, adaptacyjność, możliwość zaufania oraz umiejętności uczenia się, tworzenia „rzeczy nowych”, zdobywania wiedzy oraz budowania relacji (Falencikowski, 2016, s. 97–118).

Od przedsiębiorstw, w szczególności przedsiębiorstw energetycznych, oczekuje się jednocześnie odpowiedzialności za kształtowanie ekosystemu gospodarczego i społecznego oraz pozytywnego wkładu w życie ludzi i ochronę zasobów naturalnych w walce ze zmianą klimatu (Jabłoński, Timmers, Sarkis, 2020). Dlatego celowe jest odniesienie się, oraz analiza architektury społecznej i technicznej modeli biznesu przez pryzmat celów zrównoważonego rozwoju, albowiem równoważenie zasobów i kompetencji wpisuje się w trend związany ze zrównoważoną energetyką.

W literaturze pojęcie odporności jest różnie definiowane, jako złożone oraz posiadające wiele znaczeń. Jest przedmiotem rozważań zarówno na poziomie gospodarki, społeczności, zarządzania przedsiębiorstwa, organizacji, a także na poziomie modeli biznesu. Definiowane jest zarówno w psychologii, socjologii, ekologii, inżynierii materiałowej, biologii i medycynie, ale także teorii organizacji, ekonomii, administracji publicznej, czy naukach politycznych. Znanych jest wiele definicji odporności, które dotyczą różnych poziomów analizy. W obszarze zarządzania organizacją, będącą w obszarze zainteresowania niniejszego artykułu, można wymienić definicje autorów: Weick i Sutcliffe (Weick i Sutcliffe, 2007, s. 14), Kendra i Wachtendorf (Kendra, Wachtendorf, 2013), Mallak (Mallak, 1998, s. 148–152), McManus (McManus, 2008, pp 129). Z definicji tych wynika, że odporność organizacji to zdolność, za pomocą, której organizacja ma znajdować możliwości, dokładnie identyfikować zagrożenia i ich konsekwencje, a także zrozumieć czynniki wywołujące kryzysy. Romanowska (Romanowska, 2012, s. 7–8) definiuje odporność przedsiębiorstwa, jako długookresową zdolność rozwojową przedsiębiorstwa przy równoczesnym utrzymywaniu się dobrych wyników ekonomicznych, mimo istnienia kryzysu w gospodarce. Jabłoński, odporność modelu biznesu definiuje, jako zdolność do rozpoznawania, unieszkodliwiania (neutralizacji) oraz niszczenia negatywnych czynników i struktur wpływających na model biznesu (Jabłoński, 2019, s. 9–16).

Z badań literaturowych wynika duże zainteresowanie badaczy znaczeniem i pomiarem odporności modelu biznesu w różnych perspektywach. Znane są badania Cutter i in. (Cutter, i inni, 2008, pp 598–606), Norris i in. (Norris i inni, 2008, s. 127–150), Osterwalder i Pigneur (Osterwalder, Pigneur, 2010),

Taeuscher i Abdelkafi (Taeuscher, Abdelkafi, 2015), Romanowska (Romanowska, 2014), Mączyńska i Zawadzki (Mączyńska, Zawadzki, 2006), Jabłoński (Jabłoński, 2018). Szerokie badania literaturowe przeprowadzone przez Radic i in. pozwoliły zidentyfikować 13 czynników, które opisują odporność modelu biznesu (Radic i inni, 2022, s.1–27). Stanowią je zarządzanie kryzysowe, kulturę korporacyjną, koncentrację na kliencie, cyfryzację, współpraca zewnętrzną, finanse, zasoby ludzkie, innowacje, przywództwo, koncentrację na produkcie, strategię, łańcuch dostaw oraz propozycję wartości. Podejście do oceny odporności modelu biznesu przedstawił także Walker i in., wyróżniając: zasięg oddziaływania (latitude), opór (resistance), niepewność (precariousness) i panarchia (Walker i inni, 2004). Odporność zależy od tego, jak dalece system jest w stanie utrzymać swoje usługi systemowe, jak bardzo jest zależny od innych systemów (panarchia), jak blisko jest ważnych punktów krytycznych (niepewność) i jak łatwo można zmienić system (opór). Charakterystyką odpornych organizacji zaproponowali Ince i innych (Ince i inni, 2017, s. 230–243).

### 3. Uwarunkowania transformacji sektora elektroenergetycznego

Dla branży energetycznej, transformacja w kierunku neutralności klimatycznej, oznacza zmianę struktury produkowanej energii poprzez dekarbonizację oraz dostosowanie architektury technicznej i społecznej modeli biznesu do zmian regulacyjnych, rynkowych, technologicznych i społecznych ze szczególnym uwzględnieniem zmian i potrzeb klientów.

Kluczowy wpływ na sektor elektroenergetyczny i działające w nim przedsiębiorstw energetyczne wywiera polityka klimatyczna Unii Europejskiej (UE). Jest ona kształtowana przez regulacje określające unijne cele w zakresie klimatu. Są to w szczególności Polityka Klimatyczno-Energetyczna do roku 2030 z 2014 r. (Ramy polityki klimatyczno-energetycznej, 2021), pakiet „Czysta energia dla wszystkich Europejczyków” z 2016 r. zwany „Pakiem zimowym” (Komisja Europejska, 2019), Europejski Zielony Ład z 2019 r. (European Commission, 2019), pakiet legislacyjny „Fit for 55” z 2021 r. (European Commission, 2021), oraz Plan REPowerEU z 2021 roku (European Commission, 2022).

Pakiet „Czysta energia dla wszystkich Europejczyków” określał operacjonalizację unijnych celów klimatyczno-energetycznych w celu utworzenia unii energetycznej oraz budowy jednolitego rynku energii UE (Komisja Europejska, 2019). Europejski Zielony Ład połączył polityczne strategie przeciwdziałania zmianie klimatu zakładając m.in. redukcję do zera emisji netto gazów cieplarnianych i minimalizację zależności między wzrostem gospodarczym a zasobami oraz neutralność dla klimatu do 2050 roku (European Commission, 2019). Pakiet „Fit for 55” zaktualizował regulacje do celu redukcji emisji gazów cieplarnianych



na poziomie, co najmniej 55 % do 2030 roku (European Commission, 2021), Natomiast Plan REPowerEU miał na celu zmniejszenie zależności od rosyjskiego gazu i przyspieszenie przejścia na zrównoważoną energię (European Commission, 2022). Określił zmniejszenie zużycia paliw kopalnych poprzez rozszerzenie odnawialnych źródeł energii, efektywności energetycznej, elektryfikacji i alternatyw gazowych. Zakłada również zwiększenie celu UE w zakresie energii ze źródeł odnawialnych, aby osiągnąć 45 % zużycia energii do 2030 r. oraz pomóc w osiągnięciu średnioterminowego celu ograniczenia emisji gazów cieplarnianych o co najmniej 55 % (w porównaniu z 1990 r.) i neutralności pod względem emisji CO<sub>2</sub> do 2050 r. (European Commission, 2022), Krajową kluczową regulacją implementującą cele unijnej polityki klimatycznej jest Polityka Energetyczna Polski (PEP2040). PEP2040 m. in. określa transformację energetyczną z uwzględnieniem samowystarczalności energetycznej, spadek udziału węgla i wzrost udziału w OZE w krajowym miksie energetycznym. Jednocześnie, założenia transformacji polskich grup energetycznych określa dokument rządowy, pn. Transformacja sektora elektroenergetycznego w Polsce Wydzielenie wytwórczych aktywów węglowych ze spółek z udziałem Skarbu Państwa, przyjęty w marcu 2022 r. Stanowi on koncepcję wydzielenia z polskich grup energetycznych z udziałem Skarbu Państwa aktywów związanych z wytwarzaniem energii elektrycznej w konwencjonalnych jednostkach węglowych oraz pozostawienie w strukturze koncernów jednostek ciepłowniczych i kogeneracyjnych, które będą stopniowo zastępowane jednostkami dostosowanymi do zasilania w przyszłości zeroemisyjnym wodorem. Po wydzieleniu aktywów węglowych grupy energetyczne skupią się na realizacji inwestycji nisko- i zeroemisyjnych. Właścicielem aktywów węglowych będzie Narodowa Agencja Bezpieczeństwa Energetycznego (NABE), działająca w formie spółki ze 100 procentowym udziałem Skarbu Państwa.

Wynikające z regulacji klimatycznych oraz programów rządowych dążenie do dekarbonizacji i zmiany skutkuje zmianą struktury sektora i krajowych przedsiębiorstw energetycznych. Jednocześnie, radykalne zmiany technologiczne, jakie towarzyszą tym zmianom, określają kierunki transformacji cyfrowej i digitalizacji. Digitalizacja powoduje zmiany w niezbędnych zasobach i kompetencjach oraz procesach działania z wykorzystaniem innowacji oraz inteligentnych rozwiązań w zakresie technologii wytwarzania, magazynowania i pomiaru zużycia energii, cyfryzacji procesów i usług oraz rozwoju cyberbezpieczeństwa. Implikuje także zmiany postaw nabywców w zakresie wykorzystania i oszczędzania energii oraz wzrostu roli i skali prosumenta na rynku energii. Zmianie ulegają także procesy i standardy obsługi klienta, które na szeroką skalę implementują nowoczesne, inteligentne technologie. Złożoność technologiczna implikuje potrzebę wyższego poziomu wiedzy pracowników oraz zaangażowania multidyscyplinarnego (Boyett, Boyett, 2000). Zmiany na rynku energii powodują rozwój konkurencji. Dlatego

modele biznesu przedsiębiorstw energetycznych, by sprostać wymaganiom osiągnięcia neutralności klimatycznej i jednocześnie rosnącej konkurencji, muszą wykazywać się adaptacyjnością do zmian, w tym adaptacyjnością i elastycznością zasobów i kompetencji.

## **4. Odporność zasobów i kompetencji w modelach biznesu w warunkach transformacji przedsiębiorstwa energetycznego – wyniki badań**

### **4.1. Proces badań**

W literaturze poświęconej badaniom odporności wskazano na związek zasobów i kompetencji organizacji z jej odpornością. Stanowiło to inspirację do badań wpływu implementacji działań przedsiębiorstw energetycznych ukierunkowanych na architekturę społeczną i techniczną w postaci zasobów i kompetencji na zdolności adaptacyjne i odporność modeli biznesu w warunkach transformacji wpisującej się w strategię zrównoważonego rozwoju.

W pierwszym etapie badań dokonano przeglądu literatury dot. modelu biznesu, odporności modeli biznesu ze szczególnym uwzględnieniem aspektów zasobów i kompetencji w konfiguracji modelu biznesu oraz zrównoważonego rozwoju.

W następnej kolejności dokonano przeglądu uwarunkowań transformacji sektora energetycznego w kontekście zmian modeli biznesu oraz zasobów i kompetencji. W analizie tej uwzględniono regulacje leżące u podstaw transformacji energetycznej oraz podejmowane krajowe inicjatywy rządowe w odniesieniu do przedsiębiorstw sektora elektroenergetycznego wspierające transformację polskiej energetyki oraz kształtowanie jej przyszłej struktury. Dokonano przeglądu dokumentacji krajowych podmiotów sektora elektroenergetycznego oraz raportów branżowych. Etap ten miał na celu przegląd, analizę i syntezę uwarunkowań kreujących ramy budowy odporności zasobów i kompetencji w modelach biznesu. Na tej podstawie sformułowano wniosek, że działania ukierunkowane na wsparcie zasobów i kompetencji w świetle implementacji przyjętych celów zrównoważonego rozwoju wpływają na budowanie odporności modeli biznesu, dzięki czemu mogą zapewniać zdolność organizacji do permanentnych zmian. Analizę przeprowadzono z wykorzystaniem podejścia do budowania strategii odpornych modeli biznesu, zaproponowanych przez autorów Taeuscher K., Abdelkafi N. oraz wielokrotnego studium przypadku.

Badaniem objęto trzy polskie przedsiębiorstwa, działające w formie zintegrowanych grup kapitałowych: TAURON, PGE oraz ENEA. Zainteresowanie dużymi przedsiębiorstwami polskiego sektora elektroenergetycznego w kontek-

ście badania wpływu budowy odporności zasobów i kompetencji na odporność modeli biznesu przedsiębiorstw wynika z tego, że podmioty te aktywnie uczestniczą w transformacji polskiej energetyki oraz objęte zostały rządowym programem transformacji.

Przyjęto następującą konstrukcję modelu biznesu, koncentrując się, na potrzeby badań, na dwóch pierwszych z nich:

- elementy architektury społecznej tj. kapitał ludzki, strategiczne kompetencje i umiejętności, zasoby wiedzy;
- elementy architektury technicznej obejmujące zasoby materialne własne, źródła dostaw, organizację i systemy ICT;
- procesy biznesowe opisujące zakres działań, typ i strukturę łańcucha wartości;
- wartość oferowaną interesariuszom, obsługiwane segmenty rynku, formy i kanały obsługi klientów, typ przewagi konkurencyjnej, źródła i metody osiągania zysku związane z przechwytywaniem wartości.

W oparciu o wnioski wynikające z powyżej opisanych etapów badań, wykorzystując podejście do budowania strategii odpornych modeli biznesu, zaproponowanych przez autorów Tauscher K., Abdelkafi N. oraz wielokrotne studium przypadku scharakteryzowano zasoby i kompetencje modeli biznesu istotne z punktu widzenia zdolności adaptacyjnych wybranych przedsiębiorstw energetycznych. Zaprezentowane podejście metodyczne umożliwiło identyfikację i analizę wpływu zarządzania architekturą społeczną i techniczną (zasobami i kompetencjami) w warunkach transformacji na modele biznesu badanych przedsiębiorstw energetycznych i ich odporność.

## 4.2. Wyniki badań

Polskie Grupy Energetyczne objęte badaniem (ENEA, PGE i TAURON) w strategiach rozwoju zakładają osiągnięcie neutralności klimatycznej oraz dokonują transformacji architektury społecznej i technicznej. Działania te wspiera koncepcja rządowa wydzielenia z polskich grup energetycznych aktywów związanych z wytwarzaniem energii elektrycznej w konwencjonalnych jednostkach węglowych. Zakłada ona pozostawienie w strukturze koncernów jednostek ciepłowniczych i kogeneracyjnych, które będą stopniowo zastępowane jednostkami dostosowanymi do zasilania w przyszłości zeroemisyjnym wodorem. Po wydzieleniu aktywów węglowych grupy energetyczne mają skupić się na realizacji inwestycji nisko- i zeroemisyjnych. Celem tych działań jest ułatwienie transformacji dla sektora elektroenergetycznego i ułatwienie finansowania, w szczególności inwestycji w źródła nisko – i zero emisyjne (MAP, 2022).

W grudniu 2022 r. podpisana została umowa społeczna pomiędzy Stroną Społeczną Zespołów Trójstronnych ds. Branży Węgla Brunatnego oraz Branży

Energetycznej, Przedstawicielami Grup Energetycznych (ENEA, ENERGA, PGE oraz TAURON) oraz Ministerstwem Aktywów Państwowych. Jej głównym celem jest zminimalizowanie negatywnych skutków społeczno-gospodarczych transformacji. U jej podstaw leży założenie, że transformacja energetyczna nie może odbywać się kosztem pracowników.

Wyniki wielokrotnego studium przypadku w odniesieniu do architektury społecznej i technicznej modeli biznesu wybranych przedsiębiorstw energetycznych opisano poniżej. Przedstawiają je tabele 1 do 3. Natomiast podsumowanie działań związanych z budową odporności zasobów i kompetencji modeli biznesu przedstawia tabela 4.

### PGE

PGE jest zintegrowaną, największą grupą elektroenergetyczną w Polsce. Wytwarza ok. 40 % energii elektrycznej w Polsce i ok. 20% ciepła sieciowego, a obszar dystrybucji energii elektrycznej obejmuje obszar stanowiący ok. 40% powierzchni kraju. Jednostką dominującą jest PGE Polska Grupa Energetyczna SA. Grupa działa w całym łańcuchu wartości: produkuje energię elektryczną i ciepło w elektrowniach i elektrociepłowniach (konwencjonalnych i odnawialnych), a następnie dostarcza i sprzedaje je klientom w całej Polsce, zarówno gospodarstwom domowym, jak i przedsiębiorstwom, instytucjom i samorządom. PGE deklaruje osiągnięcie neutralności klimatycznej najpóźniej do 2050 roku. Strategia PGE jest zgodna z celami zrównoważonego rozwoju ONZ. ([www.pge.pl](http://www.pge.pl)).

Tabela 1. Architektura społeczna i techniczna w modelu biznesu PGE

Cecha	Opis modelu
<b>Ogólna charakterystyka modelu biznesu</b>	
Rola	Model biznesu, jako narzędzie implementacji strategii.
Główne produkty	Energia elektryczna ze źródeł odnawialnych, energii elektryczna i ciepło ze źródeł konwencjonalnych, węgiel brunatny, dystrybucja energii, obrót hurtowy i detaliczny energią elektryczną, gazem, towarami i certyfikatami CO <sub>2</sub> .
<b>Architektura społeczna</b>	
Zasoby niematerialne – liczba zatrudnionych, rozwój, relacje z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zatrudnienie: 42 tys. pracowników.</li> <li>– Polityki społecznie odpowiedzialnego biznesu, CSR.</li> <li>– Liczba klientów 5,5 mln.</li> <li>– Zaangażowanie PGE w obszarze środowiskowym, pracowniczym, społecznym, przestrzegania praw człowieka i przeciwdziałania korupcji.</li> <li>– Polityki, standardy i praktyki zarządzania ryzykiem.</li> <li>– System zarządzania zgodnością.</li> </ul>
Strategiczne kompetencje	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Infrastruktura sieciowa oraz partnerskie relacje z klientami.</li> <li>– Obsługa rynku hurtowego i instrumentów rynku energii.</li> <li>– Innowacyjne projekty i technologie.</li> <li>– Wiedza, doświadczenie, zaangażowanie i kompetencje pracowników.</li> <li>– Nowoczesny i wiarygodny dostawca energii elektrycznej i ciepła.</li> </ul>

Cecha	Opis modelu
<b>Architektura techniczna</b>	
Zasoby materialne – wielkość i struktura aktywów, charakterystyka potencjału wytwórczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zdywersyfikowany potencjał wytwórczy.</li> <li>– Potencjał wytwórczy oparty na węglu brunatnym i kamiennym.</li> <li>– Potencjał wytwórczy oparty na odnawialnych źródłach energii.</li> <li>– Potencjał wytwórczy oparty na infrastrukturze sieciowej.</li> </ul>
Organizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zintegrowane pionowo przedsiębiorstwo energetyczne.</li> <li>– PGE S.A. – jednostka dominująca Grupy.</li> <li>– Działalność skoncentrowana jest w 72 spółkach zależnych objętych konsolidacją oraz 4 jednostek stowarzyszonych i 1 jednostki współkontrolowanej.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji i danych dot. Grupy PGE dostępnych na stronie internetowej i dokumentach udostępnionych na stronie <https://www.pge.pl> [odczyt: 12.02.2022]

## ENEA

Grupa ENEA jest drugim w kolejności przedsiębiorstwem segmentu wytwarzania energii elektrycznej w Polsce. Działalność Grupy obejmuje produkcję i sprzedaż węgla kamiennego, wytwarzanie energii elektrycznej w oparciu o węgiel kamienny, biomasę, gaz, wiatr, wodę i biogaz, wytwarzanie ciepła, przesyłanie i dystrybucję ciepła oraz obrót energią elektryczną oraz dystrybucję energii elektrycznej oraz detaliczny obrót energią elektryczną i paliwem gazowym na rynku detalicznym. Jednostką dominującą w Grupie Kapitałowej ENEA jest ENEA S.A. ENEA deklaruje osiągnięcie neutralności klimatycznej najpóźniej do 2050 roku. Strategia ENEA jest zgodna z celami zrównoważonego rozwoju ONZ ([www.enea.pl](http://www.enea.pl)).

Tabela 2. Architektura społeczna i techniczna w modelu biznesu ENEA

Cecha	Opis modelu
<b>Ogólna charakterystyka modelu biznesu</b>	
Rola	Model biznesu, jako narzędzie implementacji strategii.
Główne produkty	Energia elektryczna ze źródeł odnawialnych, energii elektryczna i ciepło ze źródeł konwencjonalnych, węgiel kamienny, dystrybucja energii i ciepła, obrót hurtowy i detaliczny energią elektryczną, gazem, towarami i certyfikatami CO <sub>2</sub> , pozostałe usługi.
<b>Architektura społeczna</b>	
Zasoby niematerialne – liczba zatrudnionych, rozwój, relacje z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zatrudnienie: 17,5 tys. pracowników.</li> <li>– Polityki społecznie odpowiedzialnego biznesu, CSR.</li> <li>– Liczba klientów: 2,7 mln.</li> <li>– Zaangażowanie ENEA w obszarze środowiskowym, pracowniczym, społecznym, przestrzegania praw człowieka i przeciwdziałania korupcji.</li> <li>– Polityki, standardy i praktyki zarządzania ryzykiem, system zarządzania zgodnością.</li> </ul>
Strategiczne kompetencje	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Infrastruktura sieciowa oraz partnerskie relacje z klientami.</li> <li>– Innowacyjne projekty i technologie.</li> <li>– Wiedza, doświadczenie, zaangażowanie i kompetencje pracowników.</li> <li>– Nowoczesny i wiarygodny dostawca energii elektrycznej i ciepła.</li> <li>– Lider na rynku dostaw węgla energetycznego dla energetyki zawodowej w Polsce, skutecznie konkurującego z importem;</li> <li>– Kompleksowość oferty / synergie operacyjne i kosztowe.</li> </ul>

Cecha	Opis modelu
<b>Architektura techniczna</b>	
Zasoby materialne – wielkość i struktura aktywów, charakterystyka potencjału wytwórczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Potencjał wytwórczy oparty na węglu kamiennym i odnawialnych źródłach energii oraz infrastrukturze sieciowej.</li> <li>– Zdywersyfikowana działalność prowadzona na obszarze całego kraju – wytwarzanie, dystrybucja, sprzedaż hurtowa i detaliczna energii elektrycznej.</li> <li>– Sieci dystrybucyjne..</li> </ul>
Organizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zintegrowane pionowo przedsiębiorstwo energetyczne obejmujące pełny łańcuch wartości.</li> <li>– 7 wiodących podmiotów, tj. ENEA S.A. – spółka dominująca oraz 6 podmiotów odpowiedzialnych odpowiednio za produkcję, dystrybucję i sprzedaż energii elektrycznej, handel hurtowy oraz wydobycie węgla.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji i danych dot. Grupy ENEA dostępnych na stronie internetowej i dokumentach udostępnionych na stronie <https://www.enea.pl> [odczyt: 13.02.2022]

## TAURON

TAURON jest największym dystrybutorem energii elektrycznej w Polsce oraz drugim, co do wielkości sprzedawcą energii elektrycznej w kraju i największym dostawcą ciepła na Górnym Śląsku. TAURON jest pionowo zintegrowanym koncernem energetycznym, który prowadzi działalność obejmującą kluczowe ogniwa łańcucha wartości energii elektrycznej i ciepła, tj. działa w szczególności w obszarze wytwarzania energii elektrycznej i jej dystrybucji, wytwarzania i dystrybucji ciepła, a także obrotu energią elektryczną i ciepłem. TAURON deklaruje osiągnięcie neutralności klimatycznej najpóźniej do 2050 roku. Strategia TAURON jest zgodna z celami zrównoważonego rozwoju ONZ. Do końca 2022 roku, łańcuch wartości Grupy zawierał także Obszar Wydobycie ([www.tauron.pl](http://www.tauron.pl)).

Tabela 4. Architektura techniczna i społeczna w modelu biznesu TAURON

Cecha	Opis modelu
<b>Ogólna charakterystyka modelu biznesu</b>	
Rola	Model biznesu, jako narzędzie implementacji strategii.
Główne produkty	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Energia elektryczna ze źródeł odnawialnych.</li> <li>– Energii elektryczna i ciepło ze źródeł konwencjonalnych.</li> <li>– Dystrybucja energii i ciepła.</li> <li>– Obrót hurtowy i detaliczny energią elektryczną, gazem, towarami i certyfikatami CO .</li> <li>– Produkty z wapienia, kruszywo, nawozy na bazie wapienia.</li> </ul>
<b>Architektura społeczna</b>	
Zasoby niematerialne – liczba zatrudnionych, rozwój, relacje z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zatrudnienie: ponad 25 tys. pracowników.</li> <li>– Polityki społecznie odpowiedzialnego biznesu, CSR.</li> <li>– Liczba klientów 5,6 mln.</li> <li>– Zaangażowanie w obszarze środowiskowym, pracowniczym, społecznym, przestrzegania praw człowieka i przeciwdziałania korupcji.</li> <li>– Polityki, standardy i praktyki zarządzania ryzykiem,</li> <li>– Polityka ciągłości działania. System zarządzania zgodnością.</li> </ul>

Cecha	Opis modelu
Strategiczne kompetencje	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Innowacyjne projekty i technologie.</li> <li>– Wiedza, doświadczenie, zaangażowanie i kompetencje pracowników.</li> <li>– Kompleksowość oferty / synergie operacyjne i kosztowe.</li> <li>– Maksymalizacja efektu synergii w łańcuchu wartości Grupy dzięki centralizacji i standaryzacji wybranych funkcji.</li> </ul>
<b>Architektura techniczna</b>	
Zasoby materialne – wielkość i struktura aktywów, charakterystyka potencjału wytwórczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Potencjał wydobywczy: odkrywkowy zakład górniczy, eksploatujący złoża wapieni karbońskich, położony w gminie Krzeszowice.</li> <li>– Potencjał wytwórczy oparty na węglu kamiennym oraz biomasie.</li> <li>– Potencjał ciepłowniczy.</li> <li>– Potencjał wytwórczy oparty na odnawialnych źródłach energii.</li> <li>– Potencjał dystrybucyjny obejmujący stabilną infrastrukturę sieciową.</li> </ul>
Organizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zintegrowane pionowo przedsiębiorstwo energetyczne.</li> <li>– TAURON Polska Energia S.A. - spółka dominująca pełni rolę centrum korporacyjnego.</li> <li>– W skład Grupy wchodzi TAURON Polska Energia S.A. oraz 44 spółki zależne oraz 11 spółek stowarzyszonych.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji i danych dot. Grupy TAURON dostępnych na stronie internetowej i dokumentach udostępnionych na stronie <https://www.tauron.pl> [odczyt: 27.02.2022, 05.05.2023].

Wykorzystując podejście do budowania strategii odpornych modeli biznesu zaproponowane przez autorów Tauscher, Abdelkafi (Tauscher, Abdelkafi, 2015) oraz wyniki przeprowadzonego case study zdefiniowano działania wspierające odporność modeli biznesu przedsiębiorstwa energetycznych. Podsumowanie tych działań prezentuje poniższa tabela.

Tabela 5. Podsumowanie działań wspierających odporność modeli biznesu

Czynniki wpływające na odporność	Strategie projektowania odpornych modeli biznesu	Działania dotyczące architektury społecznej i technicznej
Poziom niepewności kluczowych komponentów modelu biznesu	Stabilizacja i eliminacja komponentów z dużą niepewnością	<p>Działania związane z zapewnieniem stabilności, pewności i elastyczności architektury społecznej i technicznej.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– eliminacja nierentownych jednostek – zmiana portfela wytwórczego, wzrost OZE w miksie energetycznym;</li> <li>– inwestycje w stabilną, ekologiczną infrastrukturę, wykorzystanie innowacyjności;</li> <li>– dbałość o pracowników i społeczność lokalną;</li> <li>– ochrona środowiska.</li> </ul>
Tolerancja na zmienność	Dodawanie równoważącej pętli sprzężenia zwrotnego - aby zwiększyć tolerancję systemu na nieoczekiwane zmiany komponentów poprzez zmniejszenie luk w zabezpieczeniach systemu	<p>Działania związane z wykorzystaniem sprzężeń zwrotnych, obejmujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dokumenty określające kierunki działań strategicznych wskazujące cele i mierniki transformacji w odniesieniu do architektury społecznej i technicznej;</li> <li>– systemy/ narzędzia zarządzania i komunikacji i raportowania na GPW oraz systemy zarządzania ryzykiem wspierające zwiększenie tolerancji na nieoczekiwane zmiany.</li> </ul>

Czynniki wpływające na odporność	Strategie projektowania odpornych modeli biznesu	Działania dotyczące architektury społecznej i technicznej
Informacje zwrotne o skuteczności	Ograniczenie opóźnień w sprzężeniach zwrotnych modelu biznesu	Działania związane z raportowaniem realizacji działań i efektów wspierające bezpośrednią informację zwrotną o wartości dla klientów, tworzenia wartości i efektywności dostarczania informacji, zdolności do generowania wartości dla firmy – w kontekście architektury społecznej i technicznej.
Zdolność adaptacji struktury modelu	Projektowanie modeli biznesu o wyższej zdolności adaptacyjnej	Działania w kierunku wdrożenia rządowej koncepcji transformacji z uwzględnieniem zrównoważonej transformacji wspierająca zdolności adaptacyjne architektury technicznej i społecznej modelu biznesu.

Źródło: opracowanie własne

## 5. Zakończenie

Modele biznesu badanych przedsiębiorstw energetycznych opierają się historycznie na tradycyjnym dla energetyki pełnym łańcuchu wartości. Charakteryzują się dużym udziałem technologii węglowych w mocach wytwórczych. W tych warunkach zastąpienie źródeł wytwórczych węglowych i gazowych, odnawialnymi źródłami energii oraz dostosowanie procesów do wymagań stawianych przez technologie cyfrowe leżące u podstaw transformacji wymaga zmian modeli biznesu i tym samym zmian w obszarze architektury społecznej i technicznej.

Badania wskazują, że podejmowane przez przedsiębiorstwa energetyczne działania w ramach transformacji ukierunkowane na dostosowanie zasobów i kompetencji do nowych uwarunkowań z uwzględnieniem celów zrównoważonego rozwoju wspierają budowanie i utrzymanie odporności modeli biznesu przedsiębiorstw energetycznych. Podmioty energetyczne identyfikują potrzebę ochrony i utrzymania odporności zasobów i kompetencji dla utrzymania ciągłości działania, zabezpieczając ją poprzez systemowe rozwiązania w tym zakresie. Wyniki analizy architektury społecznej i technicznej modeli biznesu przedsiębiorstw energetycznych oraz podejmowanych działań w kontekście ich odporności w warunkach transformacji pozwalają na podsumowanie kluczowych wniosków:

- Transformacja energetyczna wymaga istotnych zmian modeli biznesu przedsiębiorstw energetycznych, w szczególności rekonfiguracji zasobów i kompetencji w kierunku budowy nisko i zeroemisyjnych źródeł energii, niezbędnych dla osiągnięcia neutralności klimatycznej, co dla zachowania ciągłości działalności oraz bezpieczeństwa energetycznego, wymaga odporności architektury społecznej i technicznej modeli biznesu.
- Transformacja przedsiębiorstw energetycznych w kierunku neutralności klimatycznej realizowana z uwzględnieniem ochrony kluczowego czynnika, jakim są zasoby i kompetencje, w tym zatrudnionych pracowników wspie-



ra procesy budowy i utrzymania odporności modeli biznesu tych przedsiębiorstw.

- Odporność zasobów i kompetencji modeli biznesu przedsiębiorstw energetycznych stanowi jednocześnie niezbędny warunek powodzenia pełnego wdrożenia zamierzeń strategicznych leżących u podstaw wyzwań związanych z dekarbonizacją, digitalizacją i decentralizacją.

## Literatura

1. Afuah A., Tucci C.L. (2003) *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill Higher Education.
2. Amit R., Schoemaker P.J.H. (1997), *The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets For Multiple Features* [w:] *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, Day G.S., Reibstein D.J., Gunther R.E. (red.), John Wiley & Sons Inc., New York.
3. Boyett J., Boyett J. (2000), *The Guru Guide: The best ideas of the top management thinkers*, New York, Wiley.
4. Bratnicki M. (200), *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Triada, Dąbrowa Górnicza.
5. Brzóska J. (2014), *Innowacje, jako czynnik dynamizujący modele biznesu*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
6. Brzóska J. (2009), *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, *Organizacja i Zarządzanie*, nr 2.
7. Bukowitz R., Williams R.L. (2000), *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London.
8. Helfat C.E., Kaul A., Ketchen Jr. D.J., Barney J.B., Chatain O., Singh H., (2023) *Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods*, <https://doi.org/10.1002/smj.3500>
9. Casadeus-Masanell r., Ricard J.E. (2011), *How to design a winning business model*, *Harvard Business Review*, No 89.
10. Chesborough H., Rosenbloom R. (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*, *Industrial and Corporate Change*, No 11.
11. Cutter S.L., Barnes L., Berry M., Burton C., Evans E., Tate E., Webb J. (2008), *A place-based model for understanding community resilience to natural disasters*. *Global Environmental Change*, No 18.
12. Cyfert Sz. (2011), *Wykorzystanie koncepcji modelu biznesu w projektowaniu organizacji zorientowanej na procesy*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 169.
13. Danneels E. (2002), *The dynamics of product innovation and firm competences*, *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.275>.
14. Duczowska-Piasecka M. (2013) (red.), Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małyż K., *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin S.A., Warszawa.

15. Falencikowski, T. (2016), *Wyróżniki modelu biznesu przedsiębiorstwa inteligentnego. Zarządzanie przedsiębiorstwem Inteligentnym: Wybrane Zagadnienia*.
16. Gołębiowski T., Dudzik T., (2009) Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
17. Gołębiowski T., (2001), *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, DIFIN, Warszawa.
18. Ince H., Imamoglu S.Z., Karakose M.A., Turkcan H. (2017), *The Search for Understanding Organizational Resilience*, The European Proceedings of Social&Behavioural Sciences, doi: org/10.15405/epsbs.2017.12.02.20.
19. Jabłoński A. (2018), *Odporność modeli biznesu przedsiębiorstw w ekonomii cyrkularnej*, prezentacja z Seminarium: *Zarządzanie Firmą-Ideą – systemy, strategie, modele, zasady*, Kraków.
20. Jabłoński A. (2019), *Sprężystość modeli biznesu przedsiębiorstw – uwarunkowania strategiczne*, Przegląd Organizacji, Nr 7 (954).
21. Jabłoński M. (2014), *Projektowanie i dojrzewanie modeli biznesu przedsiębiorstw przez wymagania rynku kapitałowego na przykładzie NewConnect*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
22. Jabłoński M., Timmers P., Sarkis J. (2020), *Sustainability in business models in the network economy*, Electronic Markets, doi.org/10.1007/s12525-020-00444-1.
23. Johnson M.W., Christensen C.C., Kagermann H. (2008), *Reinventing Your Business Model*, Harvard Business Review, 87 (12).
24. Osmundsen K.S. (2020), *Competences for Digital Transformation: Insights from the Norwegian Energy Sector*, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, URI: <https://hdl.handle.net/10125/64271> 978-0-9981331-3-3.
25. Kardas M. (2016), *Pojęcia i typy modeli biznesu [w:] Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych* pod red. Kłincewicz, K., Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> [odczyt: 03.01.2021].
26. Kendra J.M., Wachtendorf T. (2013), *Creativity in Emergency Response After The World Trade Attack*, OAI, 2002 za: Boin A., van Eeten M., *The Resilient Organization*, Public Management Review, Vol 15, No 3, doi: 10.1080/14719037.2013.969856.
27. Koźmiński A.A. (2004), *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?*, Master of Business Administration, nr 1.
28. Ljungquist U. (2007), *Core Competency Beyond Identification: Presentation of a Model*, Management Decision, vol. 45, iss. 3.
29. Mączyńska E., Zawadzki M. (2006), *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, Ekonomista nr 2.
30. Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review, 80(5).
31. Mallak L. (1998), *Measuring Resilience in Health care Provider Organizations*, Health Manpower Management, Vol 24, No 4–5, doi: 10.1108/09552069810215755.
32. McManus S. (2008), *Organisational Resilience in New Zeland*, University of Canterbury, Christchurch, New Zeland.
33. Nogalski B., Szpitter A.A., Brzóska J. (2017), *Modele i strategie biznesu w obszarze dystrybucji energii elektrycznej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

34. Nogalski B., Szpitter A.A., Jabłoński M. (2016), *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
35. Norris F.H., Stevens S., Pfefferbaum B., Pfefferbaum R. (2008), *Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities and Strategy for Disaster Readines*, Am J. Community Psychol, No 51, doi: 10.1007/s10464-007-9156-6.
36. Nowak D., Sobolewski H. (2016), *Architektura kluczowych kompetencji – analiza wybranych modeli*, Studia Oeconomica Posnaniensia, vol. 4, nr 2, DOI: 10.18559/SOEP.2016.2.2.
37. Oblój, K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa, 2002.
38. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
39. Pomykański A. (2004), *Zarządzanie innowacyjne przedsiębiorstwem*. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1014.
40. Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2008), *New Age of Innovation*, Mc Graw Hill.
41. Radic M., Herrmann P., Haberland P., Riese C. (2022) *Development of a Business Model Resilience Framework for Managers and Strategic Decision-makers*, Schmalenbach Journal of Business Research, 74.
42. Rappa M. (2001) *Managing the digital enterprise: Business models on the web*, North Carolina State University, Business Models on the Web (ku.edu.tr) [odczyt: 03.01.2021]
43. Romanowska M. (2012), *Odporność przedsiębiorstwa na kryzys*, [w:] *Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 118*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
44. Seddon P.B., Lewis, G.P. (2003), *Strategy and Business Models: What's the Difference?*, PACIS.
45. Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. (2005), *The power of business models Business Horizons*, Vol 48.
46. Sliwotzky A., Morrison D., Andelmann B. (2000), *Strefa Zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa.
47. Sobczyk G. (2006), *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
48. Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
49. Tauscher K., Abdelkafi N. (2015), *Business Model Robustness: A System dynamics Approach*, Conference: European Academy of Management (EURAM), Warszawa.
50. Teece D.J. (2010), *Business models, business strategy and innovation*, Long Range Planning.
51. Timmers P. (1998), *Business Models for Electronic Markets*, Computer Science, Economics, 8 (2).
52. Walker B., Holling C.S., Carpenter S.R., Kinzig A. (2004), *Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems*, Ecology and Society, 9(2), No. 5.
53. Weick K.E., Sutcliffe K. (2007), *Managing the Unexpected Resilient Performance in an age of Uncertainty*, Jossey-Bass.

54. Weil D.P., Vitale M. (2001), *Place to Space: Migrating to e-Business Models*, Harvard Business School Press.
55. Zott Ch., Amit R. (2010), *Business Model Design: An Activity System Perspective*, Long Range Planning, 43.; Zott Ch., Amit R. (2007), *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*, Organization Science, 8 (2).

#### **Źródła internetowe:**

1. Komisja Europejska (2019), Czysta energia dla wszystkich Europejczyków – Publications Office of the EU, [www.europa.eu](http://www.europa.eu), [odczyt: 17.07.2022].
2. Ministerstwo Aktywów Państwowych (2021), *Transformacja sektora elektroenergetycznego w Polsce. Wydzielenie wytwórczych aktywów węglowych ze spółek z udziałem Skarbu Państwa*, Warszawa, [www.map.gov.pl](http://www.map.gov.pl), [odczyt: 02.02.2023].
3. European Commission (2019), *The European Green Deal*, [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu) [odczyt: 17.07.2023].
4. European Commission (2022), *Renewable energy targets*, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), [odczyt: 31.07.2022].
5. European Commission (2022), *REPowerEU: A plan to rapidly reduce dependence on Russian fossil fuels and fast forward the green transition*, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) [odczyt: 1.07.2022].
6. European Commission (2021), *Fit for 55 – The EU’s plan for a green transition*, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu); [odczyt: 17.07.2022].
7. Informacje i dane dot. Grupy ENEA dostępne na stronie internetowej i dokumentach udostępnionych na stronie <https://www.enea.pl> [odczyt: 13.02.2022].
8. Informacje i dane dot. Grupy PGE dostępne na stronie internetowej i dokumentach udostępnionych na stronie <https://www.pge.pl> [odczyt: 12.02.2022].
9. Informacje i dane dot. Grupy TAURON dostępne na stronie internetowej i dokumentach udostępnionych na stronie <https://www.tauron.pl> [odczyt: 27.02.2022].
10. Ramy polityki klimatyczno-energetycznej do roku 2030 (2021), [www.europa.eu](http://www.europa.eu), [odczyt: 17.07.2022].
11. Romanowska M. (2014) *Informacja o Sympozjum pn. Wrażliwość polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny w latach 2008–2013*, [www.pte.pl/pliki/2/12/sympozjum](http://www.pte.pl/pliki/2/12/sympozjum) [odczyt: 26.11.2020].
12. Umowa Społeczna Umowa Społeczna – zielone światło dla utworzenia NABE – Ministerstwo Aktywów Państwowych – Portal Gov.pl ([www.gov.pl](http://www.gov.pl)) [odczyt: 27.05.2023].

**Jerzy Tutaj<sup>1</sup>, Małgorzata Rutkowska<sup>2</sup>**

Politechnika Wroclawska

# ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI NA POZIOMIE REGIONALNYM

## 1. Wprowadzenie

Innowacje to nowe lub ulepszone produkty, procesy biznesowe lub ich połączenie, które znacznie różnią się od poprzednich w danej firmie i które wprowadzono na rynek lub wprowadzono w przedsiębiorstwie do jego użytku. [Oslo Manual, 2018]. Aby uznać zmianę za innowację konieczne jest by produkt lub proces biznesowy różnił się w istotnym stopniu w stosunku do wcześniej oferowanych czy wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo. Działania innowacyjne wg Podręcznika OSLO (2018) obejmują: badania i rozwój, inżynierię, projektowanie oraz inne działania twórcze, marketing nowych i ulepszonych produktów, działania w zakresie własności intelektualnej, szkolenia pracowników, tworzenie oprogramowania i baz danych, nabywanie lub dzierżawę środków trwałych oraz zarządzanie innowacjami [Tutaj, Wojnicka-Sycz, 2022].

Obecnie widoczne jest coraz szersze spojrzenie na innowacje poza przypadki czysto biznesowe. Rośnie rola innowacji społecznych, sektora publicznego i ekoinnowacji. Innowacje ekologiczne są najczęściej rozumiane jako innowacje, które prowadzą do znacznego i widocznego postępu w zakresie ochrony środowiska. Istotą ekoinnowacji jest poprawa stanu środowiska i wzmocnienie jego odporności na rosnącą antropopresję. [Rutkowska, Pakulska, 2023]. Innowacja społeczna dotyczy zjawisk i przedsięwzięć społecznych wywodzących się z interakcji międzyludzkich, które mają na celu transformację i rozwój społeczny.

---

<sup>1</sup> ORCID: 0000-0002-1764-5011

<sup>2</sup> ORCID: 0000-0002-0305-5555

Powstają one w odpowiedzi i dla rozwiązania problemów społecznych [Silva-Flores, 2019]. Celem innowacji społecznych są innowacje systemowe, które wpływają na wiele elementów kształtujących społeczeństwo, tj. modele biznesowe, regulacje, infrastruktura społeczna czy sposoby myślenia (np. zmiana w systemie płatności wprowadzona przez bitcoin) lub finansowania, np. crowdfunding, crowdsourcing w postaci składania propozycji ustaw przez obywateli [Gabison, Pesole, 2014].

W literaturze są też analizowane innowacje w sektorze publicznym i w szerzej pojętych usługach. Z punktu widzenia logiki usług ważna jest rola klienta w procesie współtworzenia wartości. Innowacje biznesowe są zwykle zarządzane na poziomie organizacji, a innowacje społeczne często powstają w międzyorganizacyjnych sieciach i służą generowaniu wartości społecznej. Innowacje instytucjonalne są osiągane, gdy nowe zasady i praktyki powstają na poziomie ekosystemu [Joly, Teixeira, Patricio, Sangiorgi, 2019].

Wspólne cechy innowacji publicznych i społecznych to oparcie na współpracy i koprodukcji innowacji. Obecność rynku lub jego brak jest to główna różnica między sektorami biznesowym, rządowym i społecznym. Brak rynku zmienia zachęty do innowacji oraz metody pomiaru innowacji [Tutaj, Wojnicka-Sycz, 2022].

Kluczowe znaczenie, w kontekście okresu programowania funduszy europejskich 2021–2027, bazującego na zielonym ładzie i transformacji cyfrowej, mają eko-innowacje i innowacje cyfrowe, związane z wdrażaniem rozwiązań przemysłu 4.0.

## 2. Innowacje w regionie lubuskim

Na tle średniej dla Polski, Województwo wyróżnia się pod względem nakładów na innowacje na osobę zatrudnioną w innowacyjnych przedsiębiorstwach, a także takich wskaźników jak: [Tutaj, Wojnicka, 2022].

- publikacje naukowe wśród 10% najbardziej popularnych publikacji na świecie jako procent ogólnych publikacji naukowych w regionie
- umiejętności cyfrowe
- sprzedaż innowacji nowych dla rynku i dla firmy w MŚP jako procent obrotów,
- narażenie na drobne cząstki (PM<sub>2,5</sub>) (odwrotność)
- MŚP wprowadzające innowacje produktowe jako odsetek MŚP
- innowacyjne małe i średnie przedsiębiorstwa współpracujące z innymi jako procent MŚP
- MŚP wprowadzające innowacje procesów biznesowych jako odsetek MŚP
- wnioski o patent międzynarodowy (PCT – Patent Cooperation Treaty) w przeliczeniu na miliard regionalnego PKB
- zatrudnienie w innowacyjnych MŚP jako odsetek całkowitego zatrudnienia w MŚP

Na tle średniej dla UE i Polski, Lubuskie wyróżnia się w ujęciu nakładów na innowacje poza B+R w MŚP jako procent obrotów. Mocną stroną regionu są kwestie związane z innowacyjnością przedsiębiorstw, szczególnie nie związaną z działalnością B+R. Słabe strony są związane z działalnością badawczo-rozwojową, działalnością publikacyjną, szczególnie opartą na współpracy naukowców z uczelniami i przedsiębiorstwami. Słabe strony regionu lubuskiego na tle średniej dla Polski i UE to:

- zgłoszenia znaków towarowych w przeliczeniu na miliard regionalnego PKB
- międzynarodowe współautorstwa naukowe w przeliczeniu na milion mieszkańców
- publiczno-prywatne publikacje w przeliczeniu na milion mieszkańców
- zatrudnieni specjaliści ICT jako procent całości zatrudnienia
- wydatki na badania i rozwój w sektorze przedsiębiorstw jako procent PKB
- odsetek ludności w wieku 25–64 lat uczestniczących w procesie uczenia się przez całe życie
- wydatki na badania i rozwój w sektorze publicznym jako procent PKB

Rozwój lokalny i regionalny to proces przekształceń ilościowych i jakościowych na danym obszarze oraz tworzenie jak najlepszych warunków do poprawy jakości życia mieszkańców. Jakość rządzenia ma znaczenie dla rozwoju; jednocześnie stanowi ważny czynnik wzmacniający wzrost regionalny. Posiadany potencjał instytucjonalny pozwala kształtować konkurencyjność i wpływa na osiągnięcie długofalowych celów polityki. Odpowiednie ramy instytucjonalne są ważne dla wzmocnienia efektywności stosowanych polityk, w tym polityki spójności, wspierającej rozwój innowacyjności. Na poziomie lokalnym i regionalnym oznacza to wdrożenie Regionalnej Strategii Innowacji (RIS) przez stworzenie optymalnych warunków do rozwoju technologii i ich komercjalizacji. Zwykle duże nadzieje są pokładane w zwiększaniu innowacyjności przedsiębiorstw przy wykorzystaniu dostępnych funduszy strukturalnych, które w istotnym stopniu mogą przyczynić się do zmiany profilu gospodarki na bardziej nowoczesny i konkurencyjny [Tutaj, Wojnicka-Sycz, 2021a].

Idea inteligentnych specjalizacji była dotąd konstruktywnym impulsem do działania dla poszczególnych regionów i krajów UE w dziedzinie inicjowania badań i rozwoju. Wybór najbardziej obiecujących, innowacyjnych kierunków opartych na potencjale B+R posiadanym przez dane terytorium był jednocześnie warunkiem *ex-ante* w bieżącej perspektywie finansowej na lata 2014–2020 oraz 2021–2027. Zgodnie z informacjami przekazywanymi przez KE, inteligentne specjalizacje wzmocnione o wsparcie klastrów, będą stanowiły główny kierunek wsparcia unijnego. Wzmocnienie polityki inteligentnej specjalizacji oraz konsekwentne prowadzenie procesu przedsiębiorczego odkrywania może stanowić kluczowy impuls rozwojowy dla województwa lubuskiego. Szerokie włączenie partnerów i interesariuszy regionalnych, instytucji otoczenia biznesu, stowarzyszeń

branżowych czy organizacji pozarządowych będzie istotnym czynnikiem budującym przewagę konkurencyjną tego regionu [Tutaj, Wojnicka-Sycz, 2021b].

Zgodnie z najnowszym Regional Innovation Scoreboard Województwo Lubuskie 2023 plasuje się na 202 miejscu na 239 regionów z 22 krajów unijnych. Niski poziom innowacji produktowych oraz niski poziom wydatków publicznych na B+R przekłada się na brak wdrożeń. Silną stroną regionu są natomiast wydatki na innowacje na 1 mieszkańca, stosunkowo wysoka współpraca publiczno-prywatna i najczęściej cytowane publikacje. Region, ze względu na swoje położenie i ukształtowanie, jest liderem niskich emisji gazów, ale nadal musi wdrożyć skuteczne narzędzia podnoszące liczbę osób korzystających z kształcenia ustawicznego [Tutaj, Wojnicka-Sycz, 2021a].

Biorąc pod uwagę powyższy ranking oraz wnioski dotyczące działalności B+R w województwie lubuskim wskazane w PRI 2030, należy podkreślić, że województwo powoli wchodzi na ścieżkę rozwoju opartego w większym stopniu na działalności B+R i działalności innowacyjnej. Zatem konieczne są dalsze intensywne działania na rzecz wzrostu działalności B+R przedsiębiorstw i wzmacnianie działalności B+R uczelni i pozostałych instytucji. Istotny jest dalszy rozwój działalności B+R przedsiębiorstw, rozszerzanie grupy podmiotów zaangażowanych w działalność B+R i konsekwentne wsparcie takiej działalności w ramach polityki inteligentnych specjalizacji przez wzmocnienie kluczowych obszarów B+R i zawiązanych Partnerstw. Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie z sektora MŚP zaczynają dostrzegać korzyści wynikające ze współpracy w zakresie projektów innowacyjnych w ramach różnego rodzaju grup czy platform współpracy. W celu utrzymania tych korzyści niezbędna jest dalsza aktywizacja działalności innowacyjnej w sektorze MŚP, ze szczególnym uwzględnieniem Partnerstw na rzecz obszarów kluczowych LIS, które podpisały Porozumienia z SWL. Ważne jest zachęcanie obecnych w regionie podmiotów zagranicznych do prowadzenia w większym zakresie procesu innowacyjnego na terenie województwa, najlepiej we współpracy z lokalnymi MŚP i uczelniami (budowanie silnych lokalnych łańcuchów produkcji). Konieczne są działania na polu poszerzania świadomości innowacyjnej i technologicznej podmiotów odpowiedzialnych za wdrażanie polityki innowacji w regionie oraz uświadamianie firmom, szczególnie z sektora MŚP, nowych możliwości innowacyjnych programy międzynarodowe, audyty technologiczne realizowane przez instytucje proinnowacyjne wraz ze wskazaniem możliwości uzyskania wsparcia na innowacje (upowszechnienie dostępnego potencjału IOB) [Gulda, 2021].

### **3. Zarządzanie innowacjami w regionie lubuskim w latach 2021–2023**

Województwo lubuskie i jej jednostka Departament Rozwoju i Innowacji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego posiada doświadczenie w za-



kresie działań podejmowanych na rzecz długofalowego stymulowania i wspierania rozwoju gospodarczego województwa lubuskiego. Oto kilka wybranych, istotnych aktywności, jak [Tutaj, Wojnicka-Sycz, 2021b]:

- Opracowanie *Programu pn. Lubuskie Innowacje 2030* oraz powołanie *Zespołu Lubuskie Innowacje* przez Departament Rozwoju i Innowacji, który od 2021 r. jest odpowiedzialny za kształtowanie i wdrażanie polityki innowacji w regionie lubuskim (skonsolidowanie kompetencji dotychczas umiejscowionych w różnych departamentach i jednostkach). W skład Zespołu wchodzi osoby z departamentów UMWL. Jego celem jest koordynacja i monitoring aktywności innowacyjnych w regionie.
- Powołanie *Lubuskiego Forum Innowacji* (LFI) wraz z zespołami roboczymi, które odzwierciedlają Lubuskie Inteligentne Specjalizacje. Celami LFI są m.in.: aktualizacja polityki innowacji, monitoring procesów innowacji, analiza wąskich gardeł oraz przygotowywanie rekomendacji polepszających ryzykujące poziom innowacji. Dzięki regularnym spotkaniom w ramach Forum, upowszechniono priorytety polityki innowacyjnej oraz wypracowane zostały kanały komunikacji z uczestnikami ekosystemu innowacji. Na łamach Forum są promowane programy pomocowe, które stymulują poziom innowacyjności oraz prezentowane dobre praktyki w zakresie innowacji w biznesie i jednostkach samorządu terytorialnego z Polski i Europy.
- Przygotowanie i wdrażanie *Programu Rozwoju Innowacji Województwa Lubuskiego do 2030 roku* (PRI 2030), pełniącego funkcję Regionalnej Strategii Innowacji (RSI). Głównym celem RSI było zaprojektowanie efektywnego systemu rozwoju innowacji w regionie dla zbudowania gospodarki opartej na wiedzy. Przygotowanie Programu było jednocześnie warunkiem dostępu regionu do funduszy strukturalnych UE umożliwiających korzystanie ze środków związanych z CT1 polityki spójności na lata 2021–2027. Program jest także zgodny z Krajowymi Inteligentnymi Specjalizacjami. Punktem wyjścia dla tworzenia Programu było rozpoznanie potrzeb regionu w zakresie innowacyjności, co wymagało bliskiej współpracy z przedsiębiorcami oraz przedstawicielami uczelni.
- Organizacja i przeprowadzenie *Konkursu na obszary kluczowe Lubuskich Inteligentnych Specjalizacji*. Jego celem było zweryfikowanie obszarów inteligentnych specjalizacji polegające na wyborze najbardziej perspektywicznych obszarów o wysokim potencjale B+R. Uruchomiony konkurs charakteryzował się aktywnym, partycypacyjnym i konsekwentnym procesem przedsiębiorczego odkrywania (PPO). Aplikacje złożone w konkursie uwzględniły przygotowane przez regionalnych partnerów i interesariuszy strategii LIS, poprzez ich porównanie na arenie międzynarodowej oraz skonfrontowanie z posiadanym przez członków Partnerstw doświadczeniem (np. udział

w klastrach). Kluczowym elementem aplikacji konkursowych było przygotowanie agendy B+R oraz propozycji konkretnych projektów B+R. Powyższe podejście pozwoliło zweryfikować potencjał innowacyjny w regionie. Skupione wokół zidentyfikowanych technologii firmy uruchomiły nowe kontakty i wzmocniły swoje kompetencje i wiedzę.

- Realizacja *Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania* (PPO), z uwzględnieniem oddolnej mobilizacji podmiotów gospodarczych i naukowych, np. poprzez zawarcie *Porozumień na rzecz Lubuskich Inteligentnych Specjalizacji*, prezentujących m.in. cele rozwojowe poszczególnych specjalizacji, ich zakresy przedmiotowe i priorytetowe kierunki badawcze. Uzgodnione w Porozumieniach konkretne przedsięwzięcia horyzontalne są traktowane priorytetowo w dostępie do środków finansowych w bieżącej perspektywie finansowania. Prowadzony proces przedsiębiorczego odkrywania poprzez warsztaty sieciujące i konkurs na kluczowe obszary B+R w ramach LIS doprowadziły do faktycznej priorytetyzacji kluczowych technologii (cyfrowe, ekoinnowacje, nowe materiały wyspecjalizowane dla branż tworzących partnerstwo tworzonych w oparciu o współpracę z nauką i firmami ICT.

Stwierdzić zatem należy, że wszelkie wsparcie sektora publicznego, władz regionalnych, ma kluczowe znaczenie dla polityki innowacyjnej, a zwłaszcza we wspieraniu procesu kreowania przełomowych innowacji, nowych technologii ich wdrażania oraz w szybkiej i skutecznej komercjalizacji [Machnik-Słomka 2015].

Analizując innowacje na poziomie regionalnym, autorzy niniejszego opracowania zwracają uwagę, że w Polsce były prowadzone w podobnym zakresie badania przez inne zespoły badawcze, m.in. przez zespół A. Świadka. Naddo, w dostępnej literaturze przedmiotu, autorzy podkreślają, iż „problem niskiego poziomu innowacyjności polskiej gospodarki wynika z ograniczonej inicjatywy w tym zakresie, zarówno współtworzących ją podmiotów gospodarczych, jak i samego państwa [Kałowski 2013, za: Kałowski, Góral 2017]. Wspieranie innowacji w Polsce zostało wymuszone przez Unię Europejską. Polityka UE wspiera działalność innowacyjną poprzez obowiązek wytycznych Strategii Lizbońskiej i Strategii Europa 2020 podlegając jednocześnie kontroli przez Komisję Europejską [Kałowski, Góral 2017].

#### **4. Krytyczna analiza ekosystemu innowacji w regionie lubuskim**

Dotychczasowe doświadczenia Samorządu Województwa Lubuskiego, zwłaszcza Departamentu Rozwoju i Innowacji z realizacji PPO i wdrażania LIS, w tym aktywizowania Partnerstw przez ogłoszenie konkursu na obszary kluczowe inteligentnych specjalizacji (współpraca z ekspertami) i liczne spotkania z partnerami, pozwoliły na zdefiniowanie najważniejszych barier rozwoju innowacji. Obserwacja działań w regionie pozwala stwierdzić, że pomimo funkcjonującego eko-

systemu innowacji i udziału firm w różnych sieciach współpracy, istnieje szereg przeszkód utrudniających wymianę wiedzy i rozwój innowacyjności. Uwagę zwraca brak stałej współpracy między interesariuszami procesu, co może być efektem wsparcia podmiotowego projektów (wsparcie dla instytucji), a nie przedmiotowego (wsparcie wspólnego projektu, stworzenia konsorcjum).

Podczas warsztatów i szkoleń zorganizowanych w ciągu ostatnich 2 lat przez Departament Rozwoju i Innowacji, najczęściej wśród uczestników pojawiały się takie bariery rozwoju lubuskiego ekosystemu innowacji, jak: słaba komunikacja pomiędzy interesariuszami, brak przepływu informacji odnośnie realizowanych projektów i inicjatyw, brak informacji o ofercie uczelni i przeprowadzanych pracach naukowych i badawczych, mała liczba spotkań o charakterze networkingowym (sieciującym) inicjujących nowe obszary współpracy i projekty, słabe relacje między osobami z biznesu i nauki, słaba oferta parków technologicznych jako potencjalnych akceleratorów współpracy, nieefektywna działalność spółek celowych, brak styczności przestrzennej (uczelnie i administracja), brak baz danych konsolidujących instytucje realizujące B+R oraz brak wspólnego rozumienia pojęć związanych z innowacyjnymi projektami.

Według autorów, istnieje zdecydowana potrzeba operacyjnego wsparcia innowacyjnych firm, które chcą realizować projekty B+R ze względu na ich słabość kompetencyjną w realizacji procesu przygotowania projektu. Infrastruktura B+R, w tym dostępne w województwie lubuskim laboratoria na uczelniach oraz w instytucjach badawczych stanowią, wystarczającą i dobrą podstawę do współpracy, jednak brakuje działań animacyjnych związanych z możliwościami jej wykorzystania. Przed województwem pojawiają się więc następujące wyzwania lubuskiego ekosystemu innowacji związane z wdrażaniem polityki inteligentnej specjalizacji:

- Niewystarczające dopasowanie regionalnych narzędzi wzmacniających innowacje do aktualnych potrzeb.
- Niskie kompetencje firm w zakresie wchodzenia w międzynarodowe konsorcja i łańcuchy wartości.
- Niewystarczający poziom przedsiębiorczości uczelnianej oraz kwalifikacji kadr na rzecz LIS. Kolejnym wyzwaniem lubuskiego systemu wsparcia rozwoju innowacji jest pobudzanie przedsiębiorczości na uczelniach, co odnosi się do studentów i kadry uczelnianej.
- Niesatysfakcjonująca liczba stymulatorów oraz działań wzmacniających przedsiębiorczość na lubuski uczelniach powoduje, że absolwenci nie są przygotowani do zakładania i prowadzenia firmy, bądź podjęcia ryzyka związanego z realizacją innowacyjnych przedsięwzięć.
- Brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, wzmocnionych kompetencjami miękkimi (przedsiębiorczymi), ogranicza rozwój gospodarczy regionu. Praktyki edukacyjne na uczelniach nie są ukierunkowane na prace

grupowe czy projektowe, co wynika z braku doświadczenia w tym zakresie oraz braku wiedzy w zakresie dobrych praktyk. Promocja aktywności startupowej uczniów i studentów jest rzadkością.

- Narastający brak wykwalifikowanych zasobów ludzkich stanowi wyzwanie dla regionu (wymagane jest wprowadzanie coraz to nowych działań zaradczych). Szczególnie ważne jest pilne i elastyczne reagowanie na sygnały, pochodzące z rynku, dotyczące braków kadrowych w konkretnych branżach.
- Niesatysfakcjonująca skuteczność działań związanych z prowadzeniem procesu przedsiębiorczego odkrywania [tutaj, Wojnicka-Sycz, 2021b].

## 5. Zakończenie

Zarządzanie innowacjami w regionie lubuskim powinno być skoncentrowane na rozwoju obszarów LIS przez skoordynowane działania animacyjne, integracyjne oraz inkubacyjne w zakresie Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania (PPO). Osiągnięcie celu głównego będzie możliwe dzięki realizacji następujących celów szczegółowych [Tutaj, 2023]:

1. Zwiększenie liczby i jakości projektów B+R przez wzmocnienie aktywności innowacyjnej i zaangażowanie w sieci współpracy przedsiębiorstw działających w obszarach LIS, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów wskazanych przez Partnerstwa wyłonione w konkursie na rzecz obszarów kluczowych.
2. Rozwój istniejących obszarów o najwyższym poziomie B+R oraz identyfikacja nowych inteligentnych specjalizacji, jako element procesu eksperymentowania i poszukiwania nisz rozwojowych.
3. Wzmocnienie potencjału intelektualnego i kadrowego dla kreowania innowacyjnych produktów i usług w obszarach LIS ze szczególnym uwzględnieniem obszarów wskazanych przez Partnerstwa wyłonione w konkursie na rzecz obszarów kluczowych.
4. Wzmocnienie kompetencji w zakresie tematyki umiędzynarodowienia podmiotów działających w obszarach LIS, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów wskazanych przez Partnerstwa wyłonione w konkursie na rzecz obszarów kluczowych.
5. Promocja marki LIS oraz obszarów wskazanych przez Partnerstwa wyłonione w konkursie na rzecz obszarów kluczowych.
6. Rozwój kompetencji pracowników administracji publicznej i instytucji otoczenia biznesu odpowiedzialnych za kreowanie i prowadzenie PPO.

Proponowane działania mają za zadanie stworzenie mechanizmów niwelujących przyczyny zaistniałych w regionie, tzw. „wąskich gardeł” w ekosystemie innowacji oraz w obszarze przedsiębiorczości. W dalszej kolejności rozwoju lubuskiego ekosystemu powinny być planowane te działania, których celem jest wdro-

żenie ich na stałe do polityki innowacji województwa lubuskiego jako elementu budowania konkurencyjności, innowacyjności i odporności regionu, np.:

1. Pobudzenie rozwoju firm w kierunku realizacji projektów innowacyjnych, wzrost jakości projektów B+R, animacja i integracja otoczenia LIS zmierzająca do budowania wzajemnych relacji i współpracy (pogłębienie współpracy LIS i podmiotów odpowiedzialnych za wdrażanie polityki innowacji, rozwój współpracy pomiędzy sferą nauki, instytucjami badawczo-rozwojowymi i sektorem przedsiębiorstw przez działania w zakresie pozycjonowania LIS, mentoring i animowanie współpracy).
2. Wzmocnienie kompetencji związanych z wdrażaniem optymalnych modeli wsparcia rozwoju polityki innowacji (w oparciu o międzynarodowe dobre praktyki) oraz wzrost świadomości przedsiębiorstw na temat istoty i korzyści wynikających z PPO oraz roli platform współpracy LIS i klastrów w rozwoju indywidualnej firmy oraz gospodarki regionu.
3. Wzrost międzynarodowej aktywności i rozpoznawalności podmiotów LIS oraz lubuskich klastrów poprzez wzmocnienie kompetencji w zakresie internacjonalizacji, w tym wchodzenia w międzynarodowe łańcuchy wartości, tworzenie nowych powiązań wewnątrz specjalizacji (konsorcja) oraz relacji subregionalnych (wykorzystanie potencjałów sąsiednich województw oraz wynikających z położenia przygranicznego). Generowanie projektów o międzynarodowym potencjale rynkowym i sieciowanie w celu realizacji wspólnych przedsięwzięć innowacyjnych oraz międzynarodowa promocja efektów współpracy w ramach LIS oraz efektów działania klastrów.
4. Rozwój narzędzi wsparcia przedsiębiorczości uczelnianej wśród studentów oraz kadry naukowej, wzmocnienie „miękkich” kompetencji związanych z zakładaniem firm (rozwój talentów), animowanie współpracy na rzecz elastycznego (zwinnego) reagowania na potrzeby rynku w zakresie obszarów LIS i zgłaszanego przez lubuskie klastry.
5. Kompleksowy monitoring LIS oraz klastrów poprzez obserwację i wnioski z międzynarodowych trendów rozwojowych, wygenerowanych przez obszary o największym potencjale innowacyjnym i B+R oraz w oparciu o dostępne dane statystyczne we współpracy z regionalnymi i krajowymi instytucjami statystycznymi. Dostarczenie aktualnych wniosków i rekomendacji, wyznaczających dalsze kierunki działań i współpracy dla podmiotów z obszarów LIS.

## Literatura

1. Gabison G., Pesole A. (2014), *An Overview of Models of Distributed Innovation*, Sevilla: Joint Research Centre Institute for Prospective Technological Studies.

2. Gulda K. (2021), *RIS3 design and implementation in Lubuskie and preparation for 2021–2027 programming period*, (dokument wewnętrzny DRI UMWL), Zielona Góra.
3. Joly M.P., Teixeira J.G., Patricio L., Sangiorgi D. (2019), *Leveraging service design as a multidisciplinary approach to service innovation*, Journal of Service Management, vol. 30, iss. 6.
4. Kałowski A., Góral J. (2017), *Ekosystemy start-upowe*, [w:] Kałowski A., Wysocki J. (2017), *Start up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno praktyczny*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
5. Kałowski A. (2013), *Rola otoczenia instytucjonalnego w rozwoju innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Innowacyjność i przedsiębiorczość w warunkach kryzysu*, red. S. Patrycki, Wydawnictwo KUL, Lublin.
6. Machnik-Słomka J. (2015), *Badanie twórczości technologicznej organizacji w ujęciu konfiguracyjnym – koncepcja i metody*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie z. 83 Nr kol. 1941.
7. Oslo Manual (2018), OECD/Eurostat.
8. Rutkowska M., Pakulska J. (2023), *Wskaźnik efektywnego gospodarowania zasobami a poziom ekoinnowacji w państwach członkowskich UE – badania teorio-poznawcze*. JOURNAL OF MODERN SCIENCE TOM 1/50/, Wyższa Szkoła Gospodarki Euro-regionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie
9. Silva-Flores M.L. (2019), *Social Innovation Policies: A Way Through Consolidating Emerging Innovation Infrastructures*, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, vol. 24 (3).
10. Tutaj J. (2023), *Lubuskie Innowacje*, dokumenty wewnętrzne UMWL, Zielona Góra.
11. Tutaj J., Wojnicka-Sycz E. (2021a), *Diagnoza dla potrzeb Programu Rozwoju Innowacji Województwa Lubuskiego*, Zielona Góra.
12. Tutaj J., Wojnicka-Sycz E. (2021b), *Program Rozwoju Innowacji Województwa Lubuskiego 2030*, Zielona Góra.
13. Tutaj J., Wojnicka-Sycz E. (2022), *Zarządzanie innowacjami w regionie lubuskim*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
14. US w Zielonej Górze (2022) *Działalność badawczo-rozwojowa i innowacyjna w województwie lubuskim w 2021 r. na podstawie danych statystycznych statystyki publicznej*.

**CZĘŚĆ II WYZWANIA**

**W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI**





**Teresa Myjak<sup>1</sup>**

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

# KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW W KONTEKŚCIE INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

## 1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa podlegają nieustannym zmianom, w efekcie czego poszukują one sposobności i rozwiązań, aby wpisać się w klimat tych zmian i być jednocześnie innowacyjnym przedsiębiorstwem. Co za tym idzie – określają i pozyskują najbardziej pożądane kompetencje pracowników i wskazują kierunek, w którym należy je rozwijać tak, aby dostosować się do transformacji otaczającej rzeczywistości. Rozwijanie kompetencji pracowników jest środkiem do osiągnięcia celów, natomiast finalnym celem tego typu procesów jest permanentne podnoszenie innowacyjności pracowników i przedsiębiorstwa oraz jego konkurencyjności na rynku. Współczesna nauka i praktyka gospodarcza dosyć klarownie pokazują, że należy dysponować różnymi kompetencjami, które okazują się niezbędne do efektywnej pracy i osiągnięcia wyznaczonych celów. W czasach obecnych, wiele mówi się i pisze o innowacyjności, która może być wytworem posiadanych przez pracowników kompetencji: poznawczych, technologicznych i cyfrowych oraz interpersonalnych.

Publikacja ma charakter teoretyczno-empiryczny. Celem poznawczym jest pokazanie jak ważne znaczenie mają kompetencje pracowników dla organizacji i dla samych pracowników, zaś celem badawczym – określenie kompetencji pracowników mających kluczowe znaczenie dla innowacyjności badanych przedsiębiorstw. Cel poznawczy zrealizowano analizując wybraną literaturę przedmio-

---

<sup>1</sup> ORCID: 0000-0001-9282-3933

tu, natomiast cel badawczy – przeprowadzając badania pierwotne w wybranych przedsiębiorstwach z regionu małopolskiego.

## 2. Pojęcie i podział kompetencji

Najczęściej przyjmowaną w praktyce definicję kompetencji można określić jako: zbiór dyspozycji pracownika w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw społecznych, niezbędnych do odpowiedniej realizacji zadań zawodowych. Takie podejście oznacza, że kompetencja jest cechą, która po pierwsze: wpływa na codzienne zachowania pracowników i przejawia się w nich. Po drugie: jest dynamiczna, można ją rozwijać (np. pod wpływem doświadczeń czy szkoleń), ale też w pewnym stopniu „tracić”. Po trzecie wreszcie: można ją mierzyć i oceniać (Filipowicz, 2019, s. 89). Kompetencje określane są też jako zdolność skutecznego wykorzystywania przez pracownika posiadanej wiedzy, umiejętności, zdolności, systemu wartości oraz cech osobowości do osiągnięcia celów, wyników czy też standardów oczekiwanych w związku z zajmowanym stanowiskiem pracy w organizacji. Innymi słowy jest to określony wewnętrzny potencjał, przejawiający się w zachowaniach organizacyjnych pracownika, umożliwiający szybkie zdobywanie nowych umiejętności i adaptację do wymagań ciągle zmieniającego się środowiska (Kraśniak, Roszyk-Kowalska, 2019, s. 48–49). W raporcie „Standardy kształcenia kompetencji przyszłości” (2021, s. 8) przyjęto pojęcie kompetencji jako szeroko rozumiane „zdolności do podejmowania określonych działań i wykonywania zadań z wykorzystaniem efektów uczenia się (wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych) oraz własnych doświadczeń, które to zdolności zostały przez danego pracownika nabyte”. W innym opracowaniu podkreśla się, że kompetencje pracowników stanowią wiedzę, umiejętności i postawy, nabywane w procesie edukacji zawodowej oraz akademickiej, a także wskazuje, że są one rozwijane poprzez praktykę na stanowisku pracy (Roe, 2002, s. 195). Niektórzy autorzy utrzymują, że składowymi kompetencji są: umiejętności oraz cechy osobowości i wydajność pracy (Bassellier, Reich, Benbasat, 2001, s. 165), a co istotne – umiejętności można pozyskać, a następnie rozwinąć, ucząc się i ćwicząc (Chodorek, 2016, S. 39).

W teorii i praktyce istnieje podział na kompetencje miękkie i twarde. Biorąc pod uwagę rynek pracy ogółem, bez podziału na poszczególne obszary czy branże, wśród kompetencji przyszłości przeważają kompetencje miękkie (społeczne oraz osobiste). Z kolei wśród kompetencji twardych wskazuje się na kompetencje cyfrowe i kompetencje związane z nowymi technologiami (Matuszewska-Kubicz, 2020, s. 60). Zauważyć trzeba, że kompetencje miękkie są tak samo potrzebne w organizacji, jak i twarde kompetencje specjalistyczne. Obecnie do kompetencji miękkich przywiązuje się coraz większą uwagę, są one bardzo doce-

niane na rynku pracy, a w niektórych zawodach stanowią kluczowe kompetencje (Romanowska-Tołłoczko, 2020, s. 5).

J. Lamri (2021, s. 87) wyodrębnił cztery główne kategorie kompetencji, a mianowicie:

- kompetencje techniczne – umiejętności, które człowiek nabywa poprzez naukę i doświadczenie i takie, których człowiek może się nauczyć, np. znajomość języka angielskiego czy kodu komputerowego;
- kompetencje behawioralne i motywacyjne – są częścią złożonych procesów i określają w jaki sposób człowiek reaguje na konkretną sytuację i jak postępuje z innymi umiejętnościami, które należy wykorzystać;
- kompetencje poznawcze – umiejętności pozwalające człowiekowi uczyć się, myśleć i wchodzić w interakcje. Pobudzają do działania wiele różnych obszarów mózgu, umożliwiają spontaniczne dostosowanie się, aby osiągnąć cel;
- kompetencje obywatelskie – umiejętności odnoszące się do obszarów ściśle związanych z nastawieniem człowieka do świata i społeczeństwa, pokazując pozycję jednostki w społeczeństwie.

Warto jeszcze wskazać na indywidualne kompetencje pracowników. Zgodnie z typologią stosowaną przez Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego na kompetencje indywidualne składają się trzy współzależne obszary kompetencyjne. Jednym z nich są kompetencje kognitywne (wiedza teoretyczna związana z daną specjalizacją zawodową). Kolejny stanowią kompetencje funkcjonalne (umiejętności praktyczne związane z daną specjalizacją zawodową, niezbędne do realizacji zadań). Istnieje także podział na kompetencje społeczne (postawy i zachowania w interakcjach oraz zdolność do przyswajania wiedzy, zdobywania nowych kompetencji oraz samorozwoju) (Standardy kształcenia kompetencji przyszłości, 2021, s. 8–9).

### 3. Znaczenie kompetencji dla organizacji i pracowników

Kompetencje są atrybutem konkretnej osoby (Lamri, 2021, s. 78), ale też organizacji (Myjak, 2016, s. 54). Są specyficzne ze względu na swój wymiar – były ważne w przeszłości, są ważne obecnie i wszystko na to wskazuje, że również tak będzie w przyszłości. Kompetencje istotne są dla każdej organizacji, która funkcjonuje we współczesnych realiach społeczno-gospodarczych, ponieważ:

- przyczyniają się do poprawy wydajności i wyników w pracy (Adam, Kamase, 2019, s. 133); rzeczywiste odzwierciedlenie kompetencji pracowników i ich wyników pracy ułatwia mierzalność procesów i ich wartości dodanej dla organizacji (Potoczek, 2016, s. 40). Tworzenie wartości jest ściśle powiązane z innowacyjnością, która jest podstawowym warunkiem osiągnięcia sukcesu rynkowego (Pawnik, 2019, s. 381);

- organizacje, które z powodzeniem zintegrują myślenie strategiczne na dwóch powiązanych ze sobą poziomach: indywidualnym i organizacyjnym, stworzą kluczową kompetencję podstawową stanowiącą podstawę trwałej przewagi konkurencyjnej (Bonn, 2001, s. 63);
- kluczową kompetencją każdego przedsiębiorstwa, powinna być innowacyjność, a znaczny wpływ na wzrost jego innowacyjności mają pracownicy (Machnik-Słomka, 2015, s. 166);
- pomimo, że każda organizacja posiada różne zasoby i możliwości, które są podobne do tych, jakie znajdują się w innych organizacjach i które konieczne są do tego, by ta pozostała w biznesie, niewiele jednak kompetencji jest wyróżniającymi kompetencjami organizacji (Huff i in., 2009, s. 30);
- funkcja personalna jest wyznacznikiem zakresu wykorzystywania systemu kompetencji w organizacji. Obejmuje ona bowiem te wszystkie aspekty działania organizacji, które mają służyć jak najkorzystniejszemu wykorzystaniu zasobów ludzkich w realizowaniu celów organizacji (Czapla, 2012, s. 39). Co więcej – w obecnych czasach, potencjał kompetencyjny pracowników jest czynnikiem, który ostatecznie może przyczynić się do sukcesu organizacji lub jej porażki (Filipowicz, 2019, s. 63).

Kompetencje mają duże znaczenie nie tylko dla organizacji, ale i każdego pracownika. Warto zwrócić uwagę na fakt, że:

- z punktu widzenia pracownika posiadanie kompetencji jest konieczne do podjęcia zatrudnienia. Ich dalszy rozwój jest niezbędny do tego, aby przedłużyć współpracę po okresie próbnym. Poza tym kompetencje pracownika podlegają ocenie, która z kolei ma wpływ na wynagrodzenie za pracę, plan rozwoju zawodowego, szkolenia i inne działania rozwojowe (Rostkowski, Danilewicz, 2012, s. 37);
- kompetencje pracownicze są wyróżnikiem zasobów ludzkich organizacji (Jabłoński, 2019, s. 145); określają zbiór dyspozycji danej jednostki do pewnych organizacyjnych działań (Kraśniak, Roszyk-Kowalska, 2019, s. 64);
- kompetencje jako cechy człowieka pozwalają na bycie wydajnym, w różnych działaniach organizacyjnych, w ramach których są stosowane (Lamri, 2021, s. 94);
- kompetencje, opierając się na fundamencie podstawowych umiejętności, wiedzy naukowej i rozwoju (Epstein, Hundert, 2002, s. 226) stanowią ważny czynnik w organizacji, pozwalają bowiem na osiągnięcie założonych celów (Hartati, 2020, s. 1031–1032).
- utrzymywanie się wysokiej dynamiki zmian warunków związanych z pracą oraz życiem prowadzi do zdobywania przez pracowników coraz to nowych kompetencji (Orczyk, 2017, s. 12).

- podstawę do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwie stanowią kreatywność pracowników i związana z nią innowacyjność (Myjak, 2023, s. 40); gdzie kreatywność postrzegana jest jako warunek konieczny (aczkolwiek niewystarczający) innowacyjności, zaś innowacyjność określana jest jako urzeczywistnienie kreatywności, np. w procesach organizacyjnych, produktach czy technologiach (Szczepańska-Woszczyna, 2014, s. 101).

Z zestawionych powyżej rozważań wynika, że kompetencje pracowników i kompetencje organizacji, mimo, że są wzajemnie powiązane, są jednak innymi zbiorami. Obydwie kategorie mają niewątpliwie duże znaczenie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa, a ich wzajemna synergia przyczynia się do sukcesu przedsiębiorstwa funkcjonującego w zmiennym i dynamicznym otoczeniu.

Badania i raport opracowane przez infuture.institute we współpracy z Collegium da Vinci pokazują, że ważną staje się umiejętność łączenia wielu kompetencji i umiejętności (Przyszłość edukacji, 2021, s. 32). Z kolei w raporcie „Kompetencje Zawodowe Przyszłości” (2019) wskazano 10 kompetencji przyszłości, a wśród nich m.in.: inteligencję społeczną, niekonwencjonalne i adaptacyjne myślenie, kompetencje międzykulturowe, myślenie obliczeniowe i wirtualną współpracę. Inne opracowanie empiryczne dostarcza informacji, z których wynika, że firmy za najbardziej deficytowe obecnie i pożądane w przyszłości uznają kompetencje poznawcze pracowników (przede wszystkim kreatywność, a także krytyczne myślenie). Zauważają również braki w kompetencjach społecznych (takich jak współpraca z innymi czy zarządzanie ludźmi). Dostrzegają także deficyt branżowych kompetencji specjalistycznych, które w przyszłości będą mieć duże znaczenie. Co ciekawe, za najważniejszą kompetencję przyszłości uznano umiejętność działania w sytuacji niepewności (Dębowska i in., 2022, s. 5). Z kolei z raportu „Kompetencje przyszłości: jak je kształtować w elastycznym ekosystemie edukacyjnym?” wnioskować można, że w warunkach transformacji cyfrowej, jaką obecnie doświadczamy, kluczowym zasobem staje się wiedza, a kluczową kompetencją ludzi i organizacji – sposób oraz szybkość jej pozyskiwania i wykorzystywania. Co więcej, na rynku pracy kształtowanym przez procesy automatyzacji odnajdą się tacy pracownicy, którzy – bazując na zaawansowanych kompetencjach poznawczych, społecznych i technicznych (w tym cyfrowych) – będą potrafić dostosowywać swoje umiejętności do szybko zmieniających się oczekiwań pracodawców (Włoch, Śledziwska, 2019, s. 10).

#### **4. Metodyka badań empirycznych**

Prezentowane w niniejszej części publikacji wyniki należą do autorskiego badania zakrojonego na szerszą skalę, które odnosi się do obszaru personalnego

organizacji. Zastosowano celowy dobór próby. Dobór próby badawczej wynikał z założeń badawczych (autorka chciała przebadać ponad 100 podmiotów gospodarczych z różnych branż gospodarki) i usytuowania badań w regionie małopolskim. Pula obejmowała respondentów (kierownictwo i/lub osoby decyzyjne) mających wiedzę związaną z obszarem personalnym. Przedstawiciele (praktycy) reprezentujący badane organizacje zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na pytania ankietowe. Zastosowano technikę ankiety z wykorzystaniem autorskiego narzędzia w postaci kwestionariusza ankiety. Wybór narzędzia badawczego odpowiadał przyjętej konceptualizacji badawczej. Badanie przyjęło formę standaryzowanej ankiety, która została rozprawdzona w wersji drukowanej (papierowej) i w takiej samej formie nastąpił zwrot wypełnionych formularzy. Narzędzie badawcze zostało skonsultowane z praktykami biznesu (z uwagi na jego przeznaczenie, tj. przedsiębiorstwa działające w sektorze rynkowym w regionie małopolskim). Z każdego przedsiębiorstwa jedna osoba udzielała odpowiedzi na zadane pytania. W badaniu wzięło udział łącznie 115 respondentów. W próbie badawczej znaleźli się przedstawiciele przedsiębiorstw zatrudniających: do 9 osób (35%), od 10 do 49 osób (40%) oraz od 50 do 249 osób (24%). 1% respondentów nie podał wielkości zatrudnienia. Respondenci pracowali w przedsiębiorstwach o różnym zasięgu działania: lokalnym (37%), krajowym (49%) i międzynarodowym (10%). Pozostałe 4% – brak wskazań. Różny był również rodzaj prowadzonej działalności tj.: produkcja (27%), handel (16%) i usługi (65%). Niektóre przedsiębiorstwa prowadziły działalność „mieszaną” (np. produkcyjną i handlową), stąd też odsetek wskazań nie sumuje się do 100%. Ankietowani byli przedstawicielami przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie następujących powiatów województwa małopolskiego: nowotarskiego, gorlickiego, nowosądeckiego, a także limanowskiego.

Problem badawczy sformułowano w postaci pytania badawczego dotyczącego wskazania, które kompetencje pracowników mają kluczowe znaczenie dla innowacyjności przedsiębiorstwa. Jednocześnie przyjęto hipotezę zakładającą, że: dla innowacyjności przedsiębiorstwa kluczowe znaczenie mają kompetencje poznawcze z gotowością do uczenia się, zdolność do adaptacji oraz umiejętność analitycznego i krytycznego myślenia. Badania rozpoczęto i sfinalizowano w 2022 r.

## 5. Rezultaty badawcze

Zaprezentowane w publikacji wyniki stanowią odwołanie do części (a nie całości) kwestionariusza ankiety. Dotyczą one wyłącznie kompetencji pracowników i nie odnoszą się do kompetencji organizacji. Prezentowane wyniki stanowią jedynie próbę identyfikacji kompetencji, które zdaniem respondentów są ważne w ich przedsiębiorstwach. Wyniki te zawierają fragment szerszej prowadzonych przez autorkę badań empirycznych. Przedstawiając dane empiryczne zastosowano

analizę opisową podstawowych wyników badawczych. Respondentów poproszono, aby odpowiedzieli na pytanie, które ich zdaniem kompetencje pracowników mają kluczowe znaczenie dla innowacyjności przedsiębiorstwa angażującego ich do pracy. Ankietowani mogli wskazać więcej niż jedną opcję odpowiedzi, dlatego też dane zamieszczone w tabeli 1 oraz 2 nie sumują się do 100%.

Tabela 1. Kluczowe kompetencje

Wyszczególnienie kompetencji	% wskazań
kompetencje poznawcze z gotowością do uczenia się, zdolność do adaptacji oraz umiejętność analitycznego i krytycznego myślenia	64
kompetencje technologiczne i cyfrowe wpływające na charakter pracy	57
kompetencje interpersonalne warunkujące skuteczne komunikowanie się i współpracę	56

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Przedstawione w tabeli 1 wyniki badań obejmujące trzy rodzaje kompetencji stanowią pełny zestaw kafeterii odpowiedzi jakie mieli do wyboru respondenci. Z zamieszczonych danych wynika wyraźnie, że na kompetencje poznawcze (nazywane też kompetencjami myślenia) postawiło niemal 2/3 badanych (którzy uznali gotowość do uczenia się, zdolność do adaptacji oraz umiejętność analitycznego i krytycznego myślenia za mające zasadnicze znaczenie dla innowacyjności przedsiębiorstwa. Kompetencje twarde, czyli technologiczne i cyfrowe (wpływające na charakter pracy) oraz interpersonalne (warunkujące skuteczne komunikowanie się i współpracę) w zasadzie nie różniły się zasadniczo w ocenie respondentów, jeżeli chodzi o ich kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa. Takiego zdania była ponad połowa badanych.

W tabeli 2 zamieszczono odpowiedzi respondentów – w % wskazań – w stosunku do ogółu badanych (w podziale na cechy identyfikujące przedsiębiorstwa).

Tabela 2. Rozkład odpowiedzi w podziale na cechy identyfikujące firmy (w % wskazań)

Wyszczególnienie kompetencji:		technologiczne i cyfrowe	interpersonalne	poznawcze
Wielkość zatrudnienia	Mikro	20	23	18
	Mała	23	25	27
	Średnia firma	15	8	17
Rynek działania	Lokalny	20	23	20
	Krajowy	29	26	33
	Międzynarodowy	5	4	5
Rodzaj działalności	Produkcja	13	10	11
	Usługi	39	40	43
	Handel	9	10	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Dokonując bardziej wnikliwej analizy uzyskanego materiału badawczego (tabela 2) można zaobserwować, jak na zadane pytanie odpowiadali respondenci w podziale na przedsiębiorstwa, które reprezentują (tzn. wielkość, rynek oraz rodzaj prowadzenia działalności gospodarczej). Z danych wynika, że kompetencje poznawcze uznali za kluczowe głównie respondenci z małych przedsiębiorstw, o zasięgu krajowym i zajmujących się usługami. Również na kompetencje technologiczne i cyfrowe wskazali badani z małych przedsiębiorstw, działających na rynku krajowym i trudniących się usługami. Dokładnie taki sam algorytm wskazań zaobserwowano w przypadku kompetencji interpersonalnych. Na ich kluczowe znaczenie wskazali respondenci podmiotów gospodarczych zatrudniających od 10 do 49 pracowników.

## 6. Zakończenie

Przeprowadzone rozważania na gruncie teoretycznym pozwoliły pokazać, jak ważne są kompetencje tak z perspektywy organizacji, jak i pracowników w niej zaangażowanych do pracy. Biorąc pod uwagę organizację, kompetencje mogą być podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej, przyczynić się do poprawy wyników organizacji, a ostatecznie wpłynąć na sukces organizacji lub porażkę. Z punktu widzenia pracowników kompetencje są niezbędne do realizacji wyznaczonych zadań, a opierając się na fundamencie podstawowych umiejętności, wiedzy i innych cechach człowieka, pozwalają na osiągnięcie założonych celów. Kompetencje pracowników przekładają się w rezultacie na innowacyjność przedsiębiorstwa.

Z uwagi na określone ograniczenia metodyczne jakie zastosowano w badaniu, z pewnością uzyskane wyniki nie dają podstawy do uogólnienia tych wyników dla wszystkich podmiotów gospodarczych, a jedynie dla grupy zbadanych przedsiębiorstw. Rezultaty postępowania badawczego dowiodły, że kompetencjami mającymi kluczowe znaczenie dla innowacyjności badanych przedsiębiorstw okazały się kompetencje poznawcze z gotowością do uczenia się, zdolność do adaptacji oraz umiejętność analitycznego i krytycznego myślenia.

Przyszłe badania empiryczne mogłyby zostać ukierunkowane na zgłębianie wiedzy dotyczącej rozpoznania uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych i tkwiących w środowisku zewnętrznym, które mogłyby wpłynąć na działania organizacji zmierzające do pozyskiwania i rozwijania niezbędnych kompetencji, zapewniających przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesów na ciągle zmieniającym się rynku.

## Literatura

1. Adam F., Kamase J. (2019), The Effect Competence And Motivation To Satisfaction And Performance, *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol. 8, Iss. 03.



2. Bassellier G., Reich B. H., Benbasat I. (2001), Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17, Iss. 4. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045660>.
3. Bonn I. (2001), Developing strategic thinking as a core competency, *Management Decision*, Vol. 39, No. 1. <https://doi.org/10.1108/EUM000000005408>.
4. Chodorek M. (2016), *Uwarunkowania zarządzania talentami w przedsiębiorstwie w kontekście teorii pozytywnego zarządzania*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń.
5. Czapla T.P. (2012), *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
6. Dębkowska K., Kłosiewicz-Górecka U., Szymańska A., Ważniewski P., Zybertowicz K. (2022), *Kompetencje pracowników dziś i jutro*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
7. Epstein R. M., Hundert E. M. (2002), Defining and Assessing Professional Competence, *JAMA The Journal of the American Medical Association*, Vol. 287, No. 2. DOI:10.1001/jama.287.2.226
8. Filipowicz G. (2019), *HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
9. Hartati T. (2020), Analysis of Influence of Motivation, Competence, Compensation toward Performance of Employee, *Budapest International Research and Critics Institute Journal*, Vol. 3, No. 1. DOI:10.33258/birci.v3i2.933.
10. Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S. (2009), *Strategic Management: Logic and Action*, John Wiley & Sons Inc, New York.
11. Jabłoński M. (2019), *Rozwój kompetencji pracowniczych* [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Zachowania organizacyjne. Zarys problematyki*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków.
12. Kraśniak J., Roszyk-Kowalska G. (2019), *Kompetencyjne uwarunkowania wdrażania struktury procesowej*, Wydawnictwo Naukowe Silva Rerum, Poznań.
13. Lamri J. (2021), *Kompetencje XXI wieku. Kreatywność, komunikacja, krytyczne myślenie, kooperacja*, Wolters Kluwer, Warszawa.
14. Machnik-Słomka J. (2015), *Kształtowanie innowacyjności pracowników* [w:] B. Gajdzik, W. Ociecek (red.), *Teoria i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym*, Politechnika Śląska, Gliwice.
15. Matuszewska-Kubicz A. (2020), *Prognozowane kompetencje przyszłości na rynku pracy a oczekiwania pracodawców – na przykładzie branży IT w woj. Łódzkim* [w:] Z. Wiśniewski, C. Sadowska-Snarska (red.), *Praca i rynek pracy w perspektywie gospodarki 4.0*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
16. Myjak T. (2016), *Doskonalenie kompetencji pracowników jako reakcja na zmienne otoczenie współczesnych organizacji* [w:] J. Toruński, M. Chrząścik (red.), *Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce.
17. Myjak T. (2023), Proces innowacyjny w obszarze personalnym przedsiębiorstwa. Uwarunkowania struktura, *Studia Ekonomiczne. Gospodarka-Społeczeństwo-Środowisko*, Nr 1(11).
18. Orczyk J. (2017). Edukacja czy tylko zatrudnienie. A może przedsiębiorczość społeczna? *Polityka Społeczna*, Nr 7.

19. Pawnik W. (2019). Problem kompetencji innowacyjnych w kontekście systemu edukacyjnego w Polsce, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Nr 57(1). DOI: 10.15584/nsawg.2019.1.27.
20. Potoczek N. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
21. Przyszłość edukacji (2021), <https://infuture.institute/wp-content/uploads/2021/06/Przyszlosc-edukacji-infuture.institute-cdv-2021-1.pdf>
22. Raport „Kompetencje Zawodowe Przyszłości” (2019), <https://mentori.pl/raport-kompetencje-zawodowe-przyszlosci/>.
23. Roe R.A. (2002), What Makes a Competent Psychologist? *European Psychologist*, Vol. 7, No. 3. DOI:10.1027//1016-9040.7.3.192.
24. Romanowska-Tołłoczko A. (2020), *Kompetencje miękkie – dyspozycje niezbędne do pracy w zawodach społecznych*, Akademia Wychowania Fizycznego, Wrocław4.
25. Rostkowski T., Danilewicz D. (2012), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa.
26. Standardy kształcenia kompetencji przyszłości, (2021), P. Strojny, P. Nowak, M. Hetmańczyk, J. Malaka, K. Skrzek (red.), [https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/uploads/2022/06/raport062022\\_fppp.pdf](https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/uploads/2022/06/raport062022_fppp.pdf)
27. Szczepańska-Woszczyzna K. (2014). Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, Nr 1.
28. Włoch R., Śledziwska K. (2019), Kompetencje przyszłości: jak je kształtować w elastycznym ekosystemie edukacyjnym?, [https://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2019/09/Kompetencje\\_przyszlosci\\_Raport\\_DELabUW.pdf](https://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2019/09/Kompetencje_przyszlosci_Raport_DELabUW.pdf)

**Henryk Sobolewski**

Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu

**Dariusz Nowak<sup>1</sup>**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

# CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE PODEJŚCIE DO PRACY POKOLENIA „Z”

## 1. Wprowadzenie

Transformacja technologiczna, która dokonuje się na przestrzeni ostatnich dekad, wpływa z jednej strony na zmianę modelu biznesowego przedsiębiorstw, z drugiej oddziałuje na wchodzące aktualnie na rynek pracy pokolenie Z. W pierwszym przypadku, wdrożenie najnowocześniejszych rozwiązań cyfrowych, przyczynia się do tworzenia nowych struktur współpracy i budowy łańcucha dostaw, definiowania nowej wartości dla klienta i standardów ich obsługi, a także organizacji i przebiegu działalności operacyjnej. W drugim pojawiają się pracobiorcy, którzy mają zupełnie inne preferencje, kompetencje i oczekiwania w stosunku do pracodawców. Ich podejście i percepcja postrzegania rzeczywistości kształtowane są przez wiele czynników, spośród których szczególnie istotne są szeroki dostęp do świata cyfrowego oraz umiejętna obserwacja i analiza otoczenia. Ich podstawowa kompetencja wiąże się z szybkim i bezproblemowym opanowaniem umiejętności posługiwania się nowymi gadżetami elektronicznymi, aplikacjami czy systemami komputerowymi, co powoduje, że skutecznie działają zarówno w świecie wirtualnym, jak i realnym. Jednocześnie należy podkreślić, że pokolenie to nie zamierza powielać modelu zachowania swoich rodziców, pokolenia X i Y, dla których w wielu przypadkach praca stała się celem i sensem życia. Dla pokolenia Z jest ona narzędziem, które pozwala realizować marzenia, zapewniać rozwój i stabilizację. Ich zasadniczym celem jest dążenie do równowagi

---

<sup>1</sup> ORCID: 0000-0001-7448-6101

między zaangażowaniem zawodowym, a życiem prywatnym i towarzyskim. Do charakterystycznych cech tego pokolenia zalicza się również dużą pewność siebie oraz brak obaw przed podejmowaniem ryzyka, co powoduje, że zupełnie inne czynniki decydują o ich podejściu do pracy.

Wychodząc z powyższych założeń za cel opracowania przyjęto identyfikację i analizę czynników, które przedstawiciele pokolenia Z biorą pod uwagę w procesie poszukiwania i wykonywania pracy. Badanie przeprowadzono w roku 2022, na próbie 428 studentów. Miało ono charakter zarówno jakościowy, w trakcie którego zidentyfikowano czynniki, jak i ilościowy, w którym czynniki te podano ewaluacji.

## 2. Pokolenie „Z” na rynku pracy – ujęcie teoretyczne

Zachodzące zmiany demograficzne, społeczno-gospodarcze, środowiskowe, prawno-polityczne, a także postęp techniczny i związane z nim zmiany w procesach produkcyjnych oraz warunkach i organizacji pracy powodują, że wraz z upływem lat zmienia się podejście poszczególnych generacji do pracy. Ludzie, którzy urodzili się w różnych okresach czasu, mają różne cele, osobowości, światopoglądy i wartości (Berkup, 2014). Inne priorytety miało pokolenie powojenne, określane jako BB (baby boomers), inne urodzeni w latach 1965–1980, zwani pokoleniem X, jeszcze inne millenialsi (Y), urodzeni w latach 1981–1996, a jeszcze inne najnowsze pokolenie, które wchodzi aktualnie na rynek pracy, określane jako Z (Berkup, 2014).

W latach 90. XX wieku, w wyniku zmian społeczno-politycznych, rynek należał do pracodawców, którzy często nie przestrzegali bądź naruszali prawa pracowników. Powszechne stało się bezrobocie, zwolnienia grupowe, zaniżanie wynagrodzenia, czy konieczność wykonywania pracy w niepłatnych godzinach nadliczbowych. Praca w wielu wypadkach stawała się dobrem rzadkim, niedostępnym dla wielu osób, zwłaszcza tych o niskich kwalifikacjach. Społeczeństwo nie było przygotowane do zmian zachodzących na rynku pracy zarówno od strony ekonomicznej, instytucjonalnej, politycznej, jak i psychicznej (Klementowska, 2019). Jednocześnie należy podkreślić, że ze względu na doświadczenia ery socjalizmu, w którym dominowała improwizacja, brak organizacji i fikcyjne tworzenie etatów, większość pracowników nie przykładła się sumiennie do wykonywania swoich obowiązków. Etyka pracy i wynikająca z niej wydajność ulegały ciągłej dewaluacji (Kamosiński, 2016). Wraz jednak z upływem czasu zmieniało się podejście do wykonywania obowiązków zawodowych. Na rynek zaczęły wchodzić osoby urodzone w latach 70. i 80., określane jako pokolenie X i Y, które dążyły do stabilizacji materialnej i poprawy warunków bytowych, zdobywania nowych kompetencji, doświadczenia, rozwoju kariery zawodowej itp. Proces ten, w początkowym okresie o charakterze ewolucyjnym, przyspieszył na początku XXI wieku. Dla wielu

osób praca stawała się sensem życia, której poświęcano praktycznie cały wolny czas. W wielu przypadkach została zachwiana równowaga między życiem rodzinnym i czasem wolnym, a czasem zaangażowania w wykonywanie obowiązków służbowych. Osoby reprezentujące te pokolenia zazwyczaj swoją karierę zawodową wiązały z przedsiębiorstwem, w którym otrzymywały pierwszą pracę, przechodząc poszczególne szczeble kariery. W opinii pracodawców charakteryzują się odpowiedzialnością, efektywnością i lojalnością, nawet w sytuacji stosunkowo słabych warunków pracy. Potrafią planować i organizować, ustalać priorytety, zarządzać czasem i realizować nawet trudne zadania. Wraz z dużym zaangażowaniem w pracę, często przekraczającym standardowy zakres obowiązków, znaczenia nabierała chęć posiadania. Nadmierną wagę zaczęto przykładac do rzeczy materialnych, które w wielu przypadkach były zbędne. Pozycja i status rodziny postrzegany był przez pryzmat dóbr będących w ich dyspozycji, miejsce zamieszkania, sposób spędzania wakacji i czasu wolnego, specyficzne hobby itp. Można zatem podkreślić, że pokolenie X i Y charakteryzuje się wysokim konsumpcjonizmem (Roach, Goodwin, Nelson, 2019; Lister, 2016; Cairns, 2006). W Polsce był on dodatkowo uwarunkowany ubóstwem i zacofaniem wynikającym z polityki państwa w latach 80. (Kaliński, 1995).

Zupełnie innym podejściem charakteryzuje się ostatnie pokolenie, określane jako Z, które aktualnie wchodzi na rynek pracy. Ich percepcja postrzegania rzeczywistości uwarunkowana jest rozwojem świata cyfrowego, komputeryzacją, wirtualną rzeczywistością i sztuczną inteligencją. Generacja ta, w dyskursie często określana jest jako cyfrowe społeczeństwo, pokolenie cyfrowe, mediów, dzieci Internetu, dzieci dot-comów, pokolenie .com czy instant online (Levickaite, 2010). Ponadto określa się je jako społeczeństwo „i”, czyli generacja ipada, iphone’a, a także „stale w sieci” (Kulka, Nowacka, 2019). Można zatem zaznaczyć, że jest to pokolenie całkowicie cyfrowe, którego postępowanie, komunikacja i interakcje społeczne również stają się cyfrowe. Ich przedstawiciele zazwyczaj wychowywali się w dobrobycie, którego źródłem była ciężka praca rodziców.

Jednocześnie należy zaznaczyć, że generacja Z ma zupełnie inny stosunek do pracy w porównaniu do wcześniejszych pokoleń. Zdaniem Levickaite (2010) na sposób ich postępowania wpływ miały trzy grupy czynników, w tym: ontologiczne (wiek i etap życia), socjologiczne (czas i technologia) oraz historyczne (wydarzenia i doświadczenia). Ponadto ich życie zostało zakłócone wieloma wydarzeniami o charakterze społecznym, politycznym i militarnym. Szczególnie istotna była pandemia Covid 19, która zakłóciła większość relacji międzyludzkich, a życie towarzyskie przeniosła do Internetu. Brak możliwości budowy bezpośrednich więzi przyczynił się do pogorszenia kondycji psychicznej, częstszego występowania depresji, zaburzeń nerwicowych, stanów lękowych, problemów ze snem i apetytem, apatii itp. (Przybysz, 2021).

Zdaniem Messyasz (2021) podejście do pracy pokolenia Z kształtowane jest przez kontekst społeczno-ekonomiczny. Autorka podkreśla, że kluczowe znaczenie miały procesy i zjawiska dotyczące przekształceń rynku pracy, wydłużony okres formalnej i poza formalnej edukacji, przechodzenia z okresu kształcenia do zatrudnienia, a także zmiana roli i modelu państwa, wirtualizacja i smartfonizacja. Ponadto wskazuje się, że istotnym czynnikiem kształtującym zachowanie pokolenia Z na rynku pracy było partnerskie wychowanie, nauka asertywności oraz poczucie wartości i ważności w procesie własnego rozwoju.

Jest to również pokolenie o stosunkowo dużej tolerancji i świadomości środowiskowej, dążące do zachowania i ochrony naturalnego ekosystemu, co oznacza, że ma wysokie poczucie odpowiedzialności za eksploatację zasobów naturalnych (Mihelich, 2013). Poszukując pracy wybierają prospołeczne organizacje, które dążą do wdrażania idei zrównoważonego rozwoju.

Pokolenie Z realistycznie ocenia swoje możliwości na rynku pracy. Zazwyczaj preferują środowisko, które zapewnia możliwość podnoszenia kwalifikacji, a także rozwoju zawodowego i osobistego. Ich zdaniem program nauczania oferowany w procesie edukacji jest niekompatybilny zarówno z potrzebami rynku pracy, jak i umiejętnościami potrzebnymi do rozwiązywania problemów życiowych (Bridges, 2015). Preferują zatem tych pracodawców, którzy oferują różnego rodzaju szkolenia, treningi i kursy. Dodatkowo zwracają uwagę na atmosferę w miejscu pracy, skład i wiek zespołu, a także inne pozapłacowe warunki, takie jak praca zdalna, elastyczność godzin pracy, wyposażenie stanowiska itp.

W życiu zawodowym przedstawiciele pokolenia Z dążą do samodzielności, niezależności, samorozwoju, wolności i samostanowienia. Z jednej strony podkreśla się ich przedsiębiorczość, indywidualność i elastyczność, z drugiej charakteryzują się brakiem umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, a także rzeczowej oceny sytuacji i umieszczania jej w odpowiednim kontekście (Singh, Dangmei, 2016). Ich zaletą jest duża mobilność i umiejętność realizowania jednocześnie nawet kilku zadań. Wadą natomiast powierzchowne traktowanie obowiązków, roszczeniowa postawa wobec pracodawcy, trudności w komunikacji bezpośredniej, duża zależność od technologii, a także brak umiejętności skupienia się na jednym problemie. W praktyce charakteryzują się niską lojalnością wobec pracodawców, bez problemów zmieniają miejsce zatrudnienia, zwłaszcza w sytuacji, w której oferuje się im lepsze warunki.

Pracy nie traktują jako przywileju, źródła stabilizacji czy rozwoju kariery. Uważają, że powinna im zapewnić odpowiednie wynagrodzenie, które pozwoli spełniać marzenia i zapewniać rozwój, jakkolwiek pieniądź nie jest głównym motywatorem ich aktywności zawodowej. W praktyce dążą do równowagi między zaangażowaniem w wykonywanie obowiązków służbowych, a życiem prywatnym i towarzyskim. Należy również podkreślić, że przedstawiciele pokolenia Z są świadomi,

że aktualnie na rynku pracy ważniejsze od wykształcenia jest doświadczenie, co powoduje, że zaczynają staże i praktyki już w szkole średniej (MAkboul i in., 2021).

### 3. Metodyka badania i charakterystyka próby badanej

Badanie dotyczące identyfikacji czynników, które wpływają na podejście do pracy pokolenia Z, przeprowadzono w ramach szerszych obserwacji związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Badanie przeprowadzono w drugiej połowie 2022 roku, na próbie 428 studentów IV i V roku studiów stacjonarnych i nie-stacjonarnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Miało ono charakter dwuetapowy.

W pierwszym etapie, w grupach pięcioosobowych, zidentyfikowano czynniki, które miały zarówno charakter konwencjonalny, jak i mniej oczywisty. W trakcie wykonywania zadania respondenci mieli swobodę wypowiedzi, ich kreatywność, pomysłowość i inwencja nie zostały niczym ograniczone. W wyniku otrzymano ponad 100 zmiennych, które w mniejszym lub większym stopniu wpływają na zachowanie potencjalnych pracowników w procesie poszukiwania i wykonywania pracy. Zidentyfikowane zmienne zostały poddane weryfikacji, w wyniku której do dalszej części badania przyjęto 26 kwestii, które miały zarówno charakter typowy, opisywany w literaturze tematu, jak i niestandardowy, oryginalne, o specyficznym zabarwieniu.

W drugim etapie opracowano kwestionariusz badawczy, będący podstawą badań ilościowych, który składał się z dwóch części. Pierwszą stanowiła metryka, dzięki której dokonano charakterystyki próby. W drugiej respondenci ocenili zidentyfikowane zmienne w 5-stopniowej skali Likerta, gdzie jedynka oznaczała, że dany czynnik nie ma większego znaczenia w procesie wykonywania obowiązków wynikających ze stosunku pracy, piątka natomiast, że wskazana kwestia charakteryzuje się bardzo dużą istotnością. Zebrany materiał empiryczny został zakodowany, a następnie poddany konwersji do postaci numerycznej, która umożliwiła przeprowadzenie szczegółowych analiz dotyczących badanej zbiorowości. Przyjęta skala pozwoliła ustalić siłę i kierunek wpływu każdej zmiennej poprzez obliczenie średniej arytmetycznej i wyznaczenie tzw. współczynnika istotności N.

Jak zaznaczono w badaniu ilościowym udział wzięło 428 studentów, z czego 415 (94,7%), stanowiły osoby zaliczane do pokolenia Z, czyli urodzonych po 1995 roku. W pozostałej grupie 9 respondentów (2%) reprezentowało pokolenie Y, a 4 (0,9%) pokolenie X. Dalszej analizie poddano zatem 415 kwestionariuszy, z czego 326 (78%) zostało wypełnionych przez kobiety. Badani charakteryzowali się różnym doświadczeniem zawodowym, dominującą grupę stanowiły osoby, których doświadczenie oscylowało w granicach od 1 do 2 lat. W grupie tej zidentyfikowano 226 osób (54,4%). Kolejna, obejmująca 95 respondentów (22,9%) charak-

teryzowała się praktyką zawodową w przedziale od 3 do 5 lat. W badanej zbiorowości 29 osób (7%) deklarowało, że na rynku pracy funkcjonują ponad 5 lat. Należy zaznaczyć, że wskazane doświadczenie dotyczyło różnych form zatrudnienia, dominowała jednak umowa zlecenia, praca sezonowa i praca bez umowy. Pozostali, stanowiący 15,7% (65 osób) nie podjęli jeszcze aktywności zawodowej.

Większość z badanych, bo aż 298 osób (71,8%) doświadczenie zdobywało u więcej niż jednego pracodawcy, przy czym 180 (43,4%) wskazało, że zmieniało pracę dwukrotnie, 118 (28,4%) w przedziale od 3 do 5 razy, a 24 (5,8%) powyżej 5 razy. Należy podkreślić, że aktualnie część z badanych wiąże swoją przyszłość z obecnie wykonywaną pracą, która jest zgodna z kierunkiem kształcenia. W badanej zbiorowości, aż 208 osób (50,1%) uważa, że ich doświadczenie i kompetencje są zgodnie z wymogami pracy na zajmowanych stanowiskach.

Jednym z istotnych problemów badawczych, poruszonych w niniejszym opracowaniu, była kwestia dotycząca precyzyjnie zdefiniowanych planów związanych z karierą zawodową. W badanej zbiorowości, aż 256 osób (61,7%) zadeklarowało, że wyznaczyło i konsekwentnie realizuje swoją ścieżkę zawodową. W grupie tej 60 badanych (14,4%) nie dopuszcza żadnych zmian, 198 (47,7%) natomiast akceptuje niewielką modyfikację, związaną przykładowo z innym stanowiskiem lub lepszymi warunkami pracy. Pozostałych 124 badanych (29,9%) zaznaczyło, że aktualnie nie mają sprecyzowanych planów zawodowych, przy czym 22 (5,3%) uważa, że nie jest to istotny aktualnie problem. Na uwagę zasługuje fakt, że 48 respondentów (11,6%) nie potrafiło odpowiedzieć na pytanie, zaznaczając opcję „nie wiem”.

#### 4. Rezultaty badań

Przechodząc do interpretacji wyników należy podkreślić, że w toku badania zidentyfikowano szereg czynników, które w mniejszym lub większym stopniu decydują o nastawieniu pokolenia Z do pracy. Zdaniem badanych szczególnie istotne były te, które dotyczyły kwestii płacowych i wdrożonych systemów premiowych, dodatkowych korzyści, atmosfery w miejscu pracy i relacji międzyludzkich, możliwość rozwoju i awansu, zgodność obowiązków z wykształceniem i zainteresowaniami, a także inne warunki, typu stanowisko pracy, wyposażenie, oświetlenie itp.

Analizując zidentyfikowane czynniki należy podkreślić, że współczynnik istotności  $N$  w wszystkich badanych zmiennych kształtuje się w zakresie od 4,6 do 3,4, z medianą wynoszącą 4,1. Z punktu widzenia respondentów szczególnie istotne okazały się relacje ( $N=4,6$ ) i to zarówno między pracownikami, jak i między pracownikami a kadrą zarządzającą. Relacje takie, zdaniem badanych, powinny opierać się na zaufaniu, zaangażowaniu, współpracy, braku niezdrowej



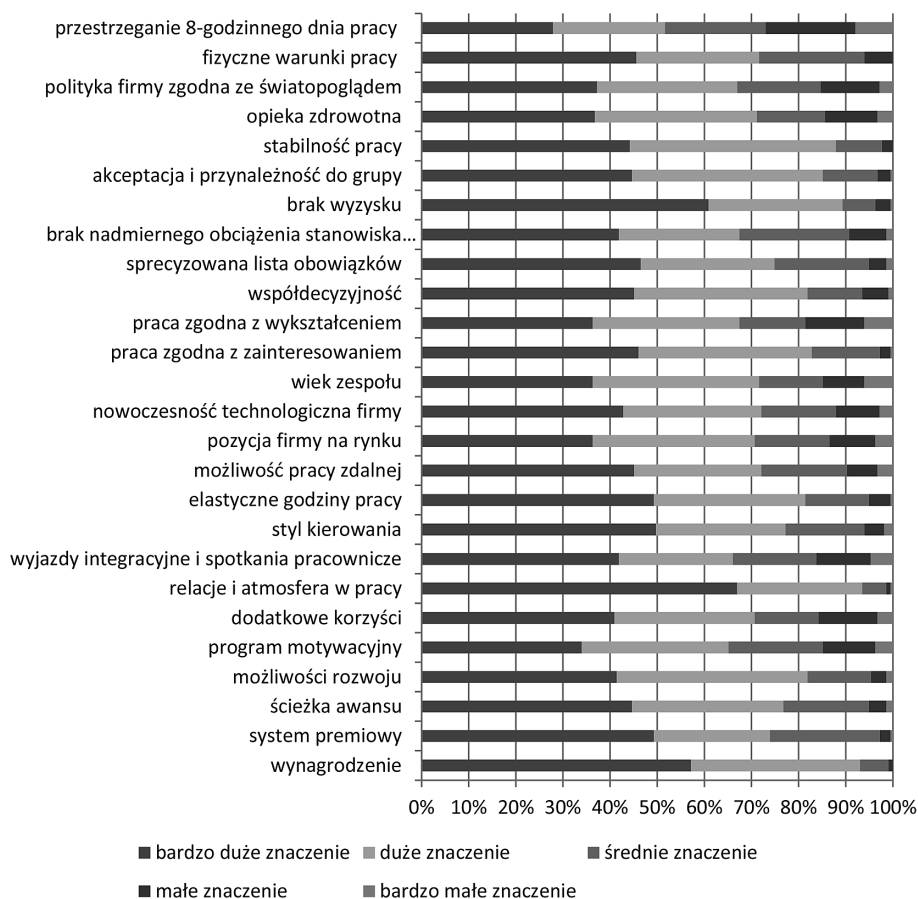
rywalizacji, poczuciu przynależności do grupy i wynikających z nich konsekwencji. Podstawą wskazanych cech jest zasada wzajemności, którą definiuje się jako ciągły proces wymiany, w którym dąży się do równości między stronami i poczucia obowiązku niesienia pomocy innym, z przekonaniem, że pomoc ta zostanie zwrócona (Maiter i in., 2008; Koch, Kautonen, Grunhagen 2006). W praktyce podkreśla się, że prawidłowe relacje przyczyniają się do budowy odpowiedniej atmosfery w pracy, a tym samym lepszego wykorzystania posiadanego potencjału oraz wzrostu indywidualnej i grupowej wydajności.

Z punktu widzenia pokolenia wchodzącego na rynek pracy bardzo istotnym czynnikiem decydujący o ich podejściu do wykonywania obowiązków jest również adekwatne do zaangażowania wynagrodzenie (N=4,5), przy jednoczesnym braku wyzysku i nadmiernej eksploatacji (N=4,6). Badani nie wskazywali poziomu oczekiwanego wynagrodzenia, podkreślali jednak, że musi być ono odpowiednio wysokie, zapewniające przyzwoity poziom życia wraz z możliwością realizacji pasji i przede wszystkim możliwość usamodzielnienia się.

Należy podkreślić, że pokolenie Z jest świadome zagrożeń jakie niesie za sobą praca zawodowa, zwłaszcza w zakresie nieetycznych i nieuczciwych działań pracodawców. Ich doświadczenie, zdobyte zazwyczaj w usługach bądź handlu wskazuje, że wielu pracodawców nadmiernie eksploatuje pracowników, poprzez nakładanie dodatkowych obowiązków, wydłużanie czasu pracy, czy zmniejszanie wynagrodzenia. W ich opinii stosunek pracy powinien opierać się na jasnych i precyzyjnie określonych zasadach, a każde dodatkowe zaangażowanie powinno być odpowiednio wynagradzane. W procesie poszukiwania pracy weryfikują potencjalnego pracodawcę, wykorzystując informacje zawarte na stronach internetowych, jak i opinie, i informacje dostarczane „pocztą pantoflową”.

O podejściu do pracy wskazanej generacji w wysokim stopniu decydują również takie aspekty jak: elastyczne godziny pracy (N=4,3) i jej stabilność (N=4,3) oraz poczucie akceptacji i przynależności do grupy (N=4,3). Elastyczność godzin pracy oznacza, że pracownik ma prawo decydować o godzinie rozpoczęcia i zakończenia pracy w określonym przez pracodawcę zakresie czasowym. Część badanych wskazywała, że ciekawym rozwiązaniem jest wdrożenie pracy o charakterze zadaniowym, w którym nie podaje się sztywnych godzin pracy, tylko problem, który należy rozwiązać lub liczbę godzin pracy do przepracowania w z góry określonym tygodniowym lub miesięcznym przedziale. Wykonywana praca ponadto powinna zapewnić bezpieczeństwo pracownikowi, które wiąże się z pewnością stałego zatrudnienia. O stabilności pracy decydują takie elementy jak nie ulegający zmianom wymiar godzin pracy, możliwość rozwoju poprzez nabywanie doświadczenia i wiedzy na koszt firmy oraz wzajemna wymiana informacji. Warunkiem koniecznym staje się zatem umowa o pracę na czas nieokreślony. W opinii badanych nie mniej istotnym czynnikiem jest przynależność do

grupy i poczucie akceptacji, które należy traktować jako jedną z podstawowych potrzeb każdego człowieka. Czynniki ten jest niezwykle istotny w okresie, w którym ze względu na obostrzenia pandemiczne wiele więzi i relacji zostało brutalnie przerwanych. Tylko odpowiedni komfort psychiczny zapewni, że pracownik będzie wykonywał swoje obowiązki z odpowiednim zaangażowaniem, nie rozważając jednocześnie zmiany pracodawcy. Szczegółowy rozkład odpowiedzi dotyczący czynników decydujących o podejściu do pracy pokolenia Z zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Czynniki kształtujące podejście do pracy pokolenia Z

Źródło: opracowanie własne.

Analizując zasadnicze czynniki decydujące o podejściu do pracy pokolenia Z warto zwrócić uwagę na te, które w opinii badanych mają mniejsze znaczenie. Najniższym współczynnikiem istotności charakteryzowała się konieczność prze-

strzegania 8-godzinnego dnia pracy (N=3,4). Oznacza to, że pokolenie Z, wbrew powszechnym opiniom, aktywnie angażuje się w proces wykonywania pracy, przy jednoczesnym zastrzeżeniu, że będzie ona odpowiednio wynagradzana, a proceder nie będzie miał charakteru permanentnego, mającego znamiona wycisku lub nadmiernej eksploatacji.

W porównaniu do innych badanych zmiennych stosunkowo mniejsze znaczenie ma czynnik dotyczący dodatkowych programów motywacyjnych, związanych z różnego rodzaju karnetami, biletami czy innego rodzaju korzyściami, typu paczki świąteczne, bonus dla pracowników itp. (N=3,8). W opinii badanych powszechny i bezproblemowy dostęp do większości ofert sportowo-rekreacyjnych przy jednoczesnych brakach czasowych powodują, że oferty tego rodzaju stają się mniej atrakcyjne. Taką samą wartością (N=3,8) charakteryzuje się jeszcze jeden czynnik dotyczący wykonywania pracy zgodnie z wykształceniem. Badani wychodzą z założenia, że współczesny rynek pracy charakteryzuje się tak dużą zmiennością i dynamiką, że poszukiwanie pracy zgodnie z nabytą wiedzą może być mało skuteczne. Wskazywali ponadto na bardzo ogólne programy nauczania, które pozwalają nabyć szeroki zakres kompetencji. Kompetencje te można doskonalić i rozwijać już w trakcie wykonywania pracy zawodowej.

Kończąc rozważania dotyczące konwencjonalnych czynników wpływających na podejście do pracy pokolenia Z warto wskazać te czynniki, które dla większości badanych miały największe znaczenie. W analizowanej grupie 288 osób wskazało atmosferę i relacje w pracy, 262 brak wycisku, a 246 na wynagrodzenie adekwatne do wykonywanej pracy.

## 5. Zakończenie

Identyfikacja czynników kształtujących podejście do pracy poszczególnych pokoleń może mieć duże znaczenie dla pracodawców, którzy poszukując pracowników napotykać coraz większych trudności. Istotnym problemem jest ich ciągła zmiana, uwarunkowana przeobrażeniami, w tym przede wszystkim technologicznymi, demograficznymi, społecznymi i kulturowymi. Inne czynniki brane były pod uwagę przez pokolenie powojenne, preferujące tradycyjne wartości i zasady działania, inne przez pokolenie X i Y, preferujące stabilizację, rozwój kompetencji i sprecyzowaną ścieżkę kariery, a jeszcze inne przez pokolenie Z wchodzące na rynek pracy, które doskonale odnajduje się w świecie cyfrowym. Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że w procesie poszukiwania pracy dla tej grupy pracobiorców szczególnie istotne są międzyludzkie relacje, które decydują o atmosferze w pracy. Praca w zgranym, odpowiednio dobranym i posiadającym właściwe kompetencje zespole niewątpliwie przyczynia się do sukcesu organizacji. Ważne

zdaniem badanych jest również adekwatne do zaangażowania wynagrodzenie i ściśle określony zakres obowiązków, który wyznacza granice aktywności zawodowej. Aspekt ten szczególnie istotny jest w kontekście nadmiernej eksploatacji pracowników, który w niektórych przedsiębiorstwach przybiera formę wyzysku.

Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badania korespondują w pewnym zakresie z innymi badaniami. Przykładowo Kulka i Nowacka (2019) wskazują, że do najważniejszych wartości pokolenia Z należy miłość, rodzina i zdrowie, a Kirchmayer i Fratričová (2019) zadowolenie z pracy, współpracownicy i wynagradzanie. Należy jednak podkreślić, że zaprezentowane w niniejszym artykule czynniki w wielu wypadkach zawierają podobny ładunek poznawczy, wymagane są zatem dalsze, bardziej zaawansowane badania i metody, które pozwolą dokładnie zidentyfikować preferencje i wartości pokolenia Z.

## Literatura

1. Berkup, S. B. (2014), Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5 No. 19.
2. Bridges T. (2015), 5 ways the workplace needs to change to get the most out of generation Z. <http://www.fastcoexist.com/3049848/5-ways-the-workplaceneeds-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z> (dostęp: 05.2023)
3. Cairns J. (Jr.). (2006), Consumerism and the 21st Century Lifestyle. *Science & Society*, Vol. 4, No. 1. <http://hdl.handle.net/10919/25030> (dostęp 04.2023).
4. Kaliński J. (1995). *Gospodarka Polski w latach 1944–1989. Przemiany strukturalne*. PWE, Warszawa.
5. Kamosiński S. (2016), Praca jako obowiązek a praca jako źródło satysfakcji. Studium historyczne roli i znaczenia pracy w dziejach Polski (po 1945 roku), *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, nr 19 (2).
6. Klementowska A. (2019), Przemiany rynku pracy w Polsce w latach 1918–2018, *Problemy Profesjologii*, nr 1.
7. Kirchmayer Z., Fratričová J. (2019), What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia, Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, 31st IBIMA conference, Milan, Italy.
8. Koch L. T., Kautonen T., Grunhagen M. (2006), Development of cooperation in new venture support networks: the role of key actors, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 1.
9. Kulka D., Nowacka M. (2019), Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych. Cz. 1, *Polish Journal of Continuing Education*, Vol. 3.
10. Levickaite R. (2010), Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case Of Lithuania), *Limes Cultural Regionalistics*, Vol. 3, No. 2, DOI: 10.3846/limes.2010.17

11. Lister J. (2016), Consumerism, [in] P. Pattberg, F. Zelli (Eds.), *Encyclopedia of Global Environmental Politics and Governance*, Edward Elgar, Cheltenham and Northampton (2015).
12. Maiter S., Simich L., Jacobson N., Wise J. (2008), Reciprocity An ethic for community-based participatory action research, *Action Research*, Vol. 6, No.3, DOI: 10.1177/1476750307083720
13. MAkboul M., Rafiq S., Ait Marim A., Faik M. (2021), Generation Z, Postmodern Generation, Challenges and Issues for Human Resources Management, *International Journal of Science and Research*, Vol. 10, No. 3.
14. Messyasz K. (2021), Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania, *Acta Universitatis Lodzensis Folia Sociologica*, nr 76.
15. Mihelich M. (2013), Another Generation Rises: Looking Beyond the Millennials. <https://workforce.com/news/another-generation-rises-looking-beyondthe-millennials> (dostęp: 24.05.2023).
16. Przybysz M. (2021), Młodzież w sieci w czasie pandemii. Diagnoza, problemy, wyzwania. *Media Biznes Kultura*, nr 2 (11).
17. Roach B., Goodwin N., Nelson J. (2019), Consumption and the Consumer Society, *Global Development And Environment Institute*, Tufts University.
18. Singh A.P., Dangmeni J. (2016), Understanding the generation Z: the future workforce, *South -Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, Vol. 3, No. 3.



**Andrzej Kozina<sup>1</sup>**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# PROCES I ZASADY MEDIACJI

## 1. Wprowadzenie

Funkcjonowanie współczesnych organizacji ma bardzo złożony i dynamiczny charakter. Działają w turbulentnym otoczeniu, które stawia im coraz większe wymagania. Wchodzą w rozliczne i różnorodne interakcje z wszelkiego rodzaju zewnętrznymi grupami interesów, a zwłaszcza dostawcami i odbiorcami. Są zmuszone kształtować i podtrzymywać takie stosunki z tymi podmiotami, które zagwarantują osiągnięcie wymaganego poziomu efektywności działania. Niezbędne jest także sprawne zarządzanie relacjami pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi, w szczególności pracodawcami i pracownikami.

We współdziałaniu poszczególnych grup interesów mogą pojawiać się różnego rodzaju konflikty (niezgodności, rozbieżności, spory itp.), wynikające z występowania zarówno wspólnych, jak i rozbieżnych celów tych grup. Konflikty są bowiem naturalną konsekwencją istnienia i funkcjonowania współczesnych organizacji. Konieczne jest zatem efektywne zarządzanie nimi, zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz organizacyjnymi, a zwłaszcza ich skuteczne rozwiązywanie. Spośród różnych narzędzi kierowania konfliktami można w szczególności wyodrębnić trzy alternatywne metody rozstrzygania sporów, tj. negocjacje, mediację i arbitraż.

Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule jest druga z wymienionych metod. Celem artykułu jest syntetyczne omówienie dwóch spośród licznych kwestii dotyczących mediacji, tj. jej procesu oraz szczegółowych zasad jego realizacji. Najpierw przedstawiono przykładowe interpretacje mediacji według wybranych źródeł bibliograficznych. W drugim punkcie artykułu wymieniono cele mediacji.

---

<sup>1</sup> ORCID: 0000-0001-8973-8279

Następnie zaprezentowano przegląd koncepcji opisu procesu mediacji według wybranych autorów. Z kolei przedstawiono własne, syntetyczne ujęcie zasad prowadzenia mediacji. Zakończenie zawiera podsumowanie rozważań oraz wskazanie kierunków prac badawczych zmierzających do rozwoju zaprezentowanej koncepcji<sup>2</sup>.

## 2. Interpretacja mediacji

Sam termin „mediacja” pochodzi z łac. *mediatio* od *mediare*, co oznacza być w środku, pośredniczyć, od *medius* - środkowy; bezstronny. Najogólniej mediacja stanowi „... pośredniczenie w sporze, zwłaszcza między państwami, mające na celu ułatwienie stronom dojścia do porozumienia” (*Słownik*, 2021, s. 133). Innymi słowy jest dobrowolny i poufny proces porozumiewania się stron będących w konflikcie, w obecności neutralnej i bezstronnej osoby (mediatora) (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Mediacje>). W tej interpretacji zawarte są zatem cztery warunki prowadzenia mediacji, ujęte w Tabeli 1.

Tabela 1. Warunki prowadzenia mediacji

Nazwa	Opis
Dobrowolność	Dotyczy wszystkiego, co się dzieje podczas mediacji i na każdym jej etapie - w każdej chwili można z niej zrezygnować. Skierowanie sprawy na mediację przez sąd, nie oznacza, że kierowane na nią osoby będą musiały w niej uczestniczyć. Oznacza tylko tyle, że to mediator (zamiast sądu) poinformuje strony o tym, czym jest mediacja i odbierze od nich zgodę (lub jej brak) na udział w mediacji.
Poufność	Jest zobowiązaniem mediatora do zachowania w tajemnicy wszystkiego, co się dowiedział podczas mediacji od stron. Oznacza to również, że mediator nie może być wzywany do sądu w charakterze świadka. W przypadku mediacji sądowych mediator zobowiązany jest do poinformowania sądu, jedynie o tym, czy mediacja się odbyła, czy doszło do zawarcia ugody (załączanej), kto uczestniczył w mediacji i gdzie była prowadzona.
Neutralność	Jest postawą mediatora wobec przedmiotu sporu. Oznacza, że mediator nie decyduje, o czym strony będą rozmawiać, ani o tym jak spór powinien być rozwiązany. Mediator stoi na straży procedury rozmowy, która sprzyja samodzielnemu rozwiązaniu konfliktu przez strony.
Bezstronność	Jest postawą mediatora wobec stron mediacji, która stwarza im jednakowe możliwości w reprezentowaniu swoich potrzeb i punktów widzenia. Mediator nie rozstrzyga kto ma rację, kto jest winny, ani „jak to naprawdę było” - nie staje po żadnej ze stron.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Mediacje>)

Oto inne, przykładowe interpretacje mediacji, eksponujące jej rolę i zastosowanie.

1. Mediacja to specyficzne uzupełnienie negocjacji, jeżeli reprezentanci stron strzegają, że ich postępowanie w trakcie negocjacji grozi zaostrzeniem kon-

<sup>2</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego – projekt pt. „Ekonomia polityczna procesów budżetowych w Polsce – aspekty strukturalne, instytucjonalne i relacyjne”.



fliktu, to odwołują się do podmiotów, których interesy i cele są bądź niezależne, bądź pozostają w pozytywnej współzależności z interesami i celami wszystkich negocjujących stron (Daszkowski, 1989).

2. Pomoc neutralnej osoby trzeciej stronom sporu w poszukiwaniu rozwiązań konfliktu i zawarciu ugody akceptowanej przez te strony (Bobrowicz, 2013).
3. Interwencja w konflikt lub negocjacje, dokonywana przez niezależną, akceptowaną trzecią (neutralną) stronę, która nie posiada kompetencji decyzyjnych, celem pomocy stronom konfliktu w osiągnięciu wzajemnie akceptowanego porozumienia (Moore, 2014, s. 445).

Mediacja jest zatem „miękkim” procesem, w którym oprócz stron konfliktu pojawia się „trzecia siła”, pomagająca dojść stronom do wypracowania porozumienia. Stosuje się ją, gdy napięcie między stronami jest bardzo wysokie lub gdy negocjacje znajdują się w martwym punkcie” (Słaboń, 2007, s. 93).

### 3. Cele mediacji

Mediacja jest jedną z technik regulowania konfliktu. Jej celem jest doprowadzenie do zmniejszenia natężenia lub gwałtowności konfliktu lub/oraz przywrócenie bezpośredniej komunikacji między stronami uczestniczącymi w konflikcie. Najogólniej celem mediacji jest zatem stworzenie – osobom będącym w konflikcie (stronom) – warunków, które sprzyjają porozumieniu (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Mediacje>).

Mediacja ma na celu stworzenie stronom warunków umożliwiających osiągnięcie dobrowolnego porozumienia, a nie narzucenie im jakiegoś autorytatywnego rozwiązania, co różni ją od innej alternatywnej metody rozstrzygania sporów, jaką jest arbitraż. Mediacja skupia się na poszukiwaniu rozwiązań, możliwych do zastosowania na przyszłość. Nie ma na celu dogłębnego analizowania przeszłości, przepracowywania emocji

Mediacje różnią się od rozstrzygnięć autorytatywnych (w tym sądowych) przede wszystkim tym, że ich celem nie jest ustalenie, kto ma rację, ale wypracowanie rozwiązania jakie zadowala obie strony sporu i na jakie w związku z tym mogą one przystać dobrowolnie. (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Mediacje>).

W innym ujęciu celem mediacji jest takie postępowanie „trzeciej strony”, które:

- 1) zapobiega eskalacji konfliktu, która może utrudnić albo wręcz uniemożliwić prawidłowe funkcjonowanie organizacji, czy też, w przypadku konfliktu międzyorganizacyjnego, może doprowadzić do zerwania wzajemnych kontaktów;
- 2) przyczynia się do zmniejszenia jego natężenia, którego miarą jest rozbieżność interesów (celów) stron;
- 3) prowadzi do rozstrzygnięcia albo do rozwiązania danego konfliktu poprzez doprowadzenie do sytuacji akceptowanej przez obydwie strony (Mesjasz, 1992).

Na proces mediacji, można i należy spojrzeć także z perspektywy typowych czynności, czy też ról kierowniczych, do których niewątpliwie mediacja należy. W tym przypadku odnosić się ona będzie do konfliktów organizacyjnych, występujących we współdziałających zespołach, za rozwiązywanie, których odpowiadają kierownicy tychże zespołów. Jak zauważa C. Mesjasz (1992), podejmujący problem udziału „trzeciej strony” w konflikcie, w konfliktach wewnątrz organizacyjnych, gdy dochodzi do sprzeczności pomiędzy jednostkami organizacyjnymi albo pracownikami, taką trzecią stroną może być przełożony odpowiedniego szczebla. Mediacja stanowi zatem jedną ze skutecznych technik rozwiązywania konfliktów w zespołach pracowników.

#### 4. Przegląd koncepcji opisu procesu mediacji

Zdecydowana większość interpretacji mediacji zawartych w bogatej literaturze przedmiotu traktuje ją jako działanie złożone, tj. proces, obejmujący szereg faz, czy etapów. Poniżej przedstawiono krótki przegląd tego rodzaju ujęć procesu mediacji, od najmniej złożonych po najbardziej rozbudowane.

W opracowaniu (Lewicki i in., 1993) znajdujemy stosunkowo proste ujęcie procesu prowadzenia mediacji, w postaci czterech następujących etapów:

- 1) stabilizacja sytuacji,
- 2) wspomaganie komunikacji pomiędzy stronami,
- 3) wspieranie negocjacji stron,
- 4) sprecyzowanie porozumienia.

Jak widać jest to propozycja bardzo ogólna, niewnikająca w istotę mediacji, a tym bardziej jej funkcje.

W innym, bardziej rozbudowanym ujęciu (Bobrowicz, 2013) eksponuje się przede wszystkim działania mediatora, zarówno o charakterze merytorycznym, tj. wynikające ze specyfiki mediacji, jak i organizacyjnym, czyli dotyczących samego jej przebiegu, tzn. stworzenia dla niej odpowiednich warunków. W tym ujęciu w procesie mediacji wyodrębniono 10 następujących etapów.

1. Rozpoczynając mediację mediator wita strony i ustala z nimi zasady komunikowania się podczas mediacji.
2. Wyjaśnia stronom jakie są zasady mediacji i w jaki sposób będzie ona prowadzona.
3. Uzyskuje ich zgodę na prowadzenie sesji odrębnych.
4. Składa oświadczenie, że nie istnieją żadne przeszkody, które uniemożliwiłyby mu bycie neutralnym.
5. Udziela głosu stronom – zwykle pierwsza zabiera głos strona wnioskująca o mediację.
6. Każda strona w sposób komfortowy może przedstawić swoje stanowisko na temat przyczyn konfliktu.

7. Mediator prosi strony o dodatkowe informacje, – jeśli istnieją niejasności utrudniające zrozumienie wypowiedzi stron.
8. Poprzez zadawanie pytań próbuje ustalić elementy kluczowe, niezbędne do rozwiązania konfliktu. Często w tej fazie dochodzi do sesji odrębnych.
9. Musi doprowadzić do tego, by wygenerowane rozwiązanie było akceptowane przez obie strony. Stanowi to podstawę ustalania treści ugody.
10. Jeśli do niej dochodzi, sporządza protokół, w których zamieszcza (lub do którego dołącza) ugodę.

Najbardziej szczegółowe (rozbudowane) ujęcie procesu mediacji przedstawiono w opracowaniu (Moore, 2014).

Na wstępie rozważa się mediacje jako proces formułowania i weryfikacji hipotez, obejmujący sześć następujących faz, tworzących zamknięty cykl działania.

1. Zebranie danych dotyczących konfliktu, wykorzystując obserwację bezpośrednią, wywiady ze stronami konfliktu lub źródła wtórne.
2. Formułowanie hipotez na temat krytycznych kwestii, przed którymi stoją negocjatorzy oraz uwarunkowań konfliktu.
3. Poszukiwanie teorii, mogących wyjaśnić konflikt, a następnie wskazanie możliwości interwencji w konflikt.
4. Wybór najodpowiedniejszej teorii oraz dokonanie interwencji - sformułowanie hipotez na temat oczekiwanych efektów interwencji.
5. Interwencja w konflikt (sprawdzenie hipotezy).
6. Weryfikacja lub modyfikacja hipotezy.

Następnie stwierdza się, iż fazy mediacji dzielą się na dwie zasadnicze kategorie:

- 1) działania mediatora przed jego wejściem w negocjacje stron podczas wspólnej sesji (pięć pierwszych faz),
- 2) czynności wykonywane przez niego po włączeniu się w formalne negocjacje (siedem kolejnych faz).

Schemat całego, bardzo rozbudowanego procesu mediacji ujęto w Tabeli 2.

Autor podkreśla przy tym, że fazy mediacji są często trudne do zidentyfikowania. Posunięcia mediatora i negocjatora nakładają się na siebie tworząc trudno rozróżnialne *continuum* interakcji (Moore, 2014). Rozróżnienie tych faz ma więc w znacznej mierze metodologiczny charakter, celem lepszego zrozumienia specyfiki mediacji. W praktyce niezbędna staje się w tym przypadku niezwykle uważna obserwacja konkretnego procesu negocjacji, a w ich ramach zachowań mediacyjnych.

Koncepcja ta obejmuje zarówno czynności formalno-organizacyjne, proceduralne, jak i oddziaływania o charakterze psychologicznym, w dwóch dopełniających się płaszczyznach konfliktu, tj. rzeczowej i emocjonalnej.

Tabela 2. Proces mediacji według C. Moora

Fazy	Działania szczegółowe
1. Wstępne kontakty ze stronami konfliktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nawiązanie kontaktu ze stronami</li> <li>■ budowanie wiarygodności i zaufania</li> <li>■ wspieranie pozytywnych relacji wzajemnych</li> <li>■ zapoznanie stron z procesem mediacji</li> <li>■ zwiększanie zaangażowania w proces mediacji</li> </ul>
2. Dobór strategii prowadzenia mediacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wspomaganie stron w ocenie różnych podejść do kierowania konfliktem</li> <li>■ pomoc w wyborze właściwej strategii</li> <li>■ koordynacja strategii obu stron</li> </ul>
3. Pozyskiwanie i analiza niezbędnych informacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zbieranie i analizowanie odpowiednich danych, dotyczących zaangażowanych osób, dynamiki i natury konfliktu</li> <li>■ weryfikacja prawidłowości zebranych danych</li> <li>■ minimalizowanie wpływu niewłaściwych lub niedostępnych danych</li> </ul>
4. Opracowanie szczegółowego planu mediacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ identyfikacja strategii i wynikających z nich możliwych posunięć stron, celem umożliwienia im dochodzenia do porozumienia</li> <li>■ identyfikacja posunięć niezbędnych do zastosowania w danej sytuacji, dla rozwiązania specyficznego konfliktu</li> </ul>
5. Budowanie zaufania i współpracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ psychologiczne przygotowanie stron do uczestnictwa w negocjacjach</li> <li>■ łagodzenie silnych emocji</li> <li>■ weryfikacja percepcji stron i ograniczanie oddziaływania stereotypów</li> <li>■ ułatwianie wzajemnego poznania racji stron oraz istotnych problemów</li> <li>■ umacnianie wzajemnego zaufania</li> <li>■ usprawnianie komunikacji</li> </ul>
6. Rozpoczęcie sesji mediacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ otwarcie negocjacji pomiędzy stronami</li> <li>■ ustanowienie otwartego i pozytywnego tonu wypowiedzi</li> <li>■ ustalenie podstawowych zasad zachowania się</li> <li>■ wspomaganie stron w wyładowywaniu emocji</li> <li>■ ustalanie zakresu tematycznego i problemów do dyskusji</li> <li>■ pomaganie stronom w dochodzeniu do wzajemnych zobowiązań, koncentracji na najważniejszych kwestiach, oddziaływań (wpływu)</li> </ul>
7. Ustalenie przedmiotu i zakresu mediacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ rozpoznanie ogólnego zakresu tematycznego, istotnego dla stron</li> <li>■ uzgodnienie zakresu rozważanych kwestii</li> <li>■ opracowanie harmonogramu działań</li> </ul>
8. Odkrywanie ukrytych interesów stron konfliktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ rozpoznanie rzeczowych, proceduralnych i psychologicznych interesów stron</li> <li>■ zapoznanie każdej ze stron z interesami drugiej</li> </ul>
9. Generowanie wariantów rozwiązań dla osiągnięcia porozumienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ uwidacznianie stronom konieczności posiadania alternatywnych opcji</li> <li>■ osłabianie zaangażowania we własne interesy i stanowiska</li> <li>■ tworzenie alternatyw rozwiązań poprzez przetargi pozycyjne lub oparte o interesy</li> </ul>
10. Ocena wariantów rozwiązań	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ przeanalizowanie interesów stron</li> <li>■ ocena stopnia ich uwzględnienia w dostępnych wariantach rozwiązań</li> <li>■ oszacowanie kosztów i efektów możliwych rozwiązań</li> </ul>
11. Końcowe przetargi	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ osiągnięcie porozumienia poprzez: zbliżanie stanowisk</li> <li>■ szybkie przechodzenie do konkretnych rozstrzygnięć</li> <li>■ stwarzanie reguł konsensusu lub</li> <li>■ opracowanie procedur dla osiągnięcia faktycznego porozumienia</li> </ul>
12. Zawieranie formalnego porozumienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ identyfikacja procedury realizacji porozumienia</li> <li>■ ustalenie procedury oceny i kontroli porozumienia</li> <li>■ formalizacja porozumienia i kształtowanie mechanizmów</li> <li>■ przestrzegania zobowiązań</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Moore, 2014).

Pomimo swojego uniwersalnego charakteru, procedura ta wcale nie musi być stosowana w całości w konkretnych przypadkach praktycznych. Ma na to wpływ wiele czynników, takich jak np. moment włączenia się mediatora w proces negocjacji, charakter i stopień nasilenia konfliktu, czy wreszcie zakres i stopień złożoności negocjowanego porozumienia.

## 5. Zasady prowadzenia mediacji

Przez zasady mediacji będzie się tutaj rozumieć wszelkiego rodzaju stwierdzenia (o różnym poziomie szczegółowości), sformułowane na podstawie doświadczeń praktycznych, zarówno mediatorów, jak i stron konfliktów, badań empirycznych, zrealizowanych przez ekspertów lub dedukcji specjalistów mające charakter dyrektyw praktycznych, podających jak należy realizować proces mediacji, aby osiągnąć jej cele w zakresie kierowania konfliktem, którego ten proces dotyczy.

W bogatej literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnorodnych zasad (reguł, zaleceń, wskazówek itp.). Poniżej (w Tabelach 3 i 4) dokonano ich syntezy, wyodrębniając dwie zasadnicze ich grupy:

- 1) zasady dotyczące przygotowania procesu mediacji, tzn. zarówno pozwalające określić warunki jego sprawnej realizacji, jak i wskazaniu szeregu działań niezbędnych do zrealizowanie przez podjęciem procesu mediacji, przez mediatora i ekspertów wspomagających;
- 2) zasady dotyczące przebiegu procesu mediacji, tj. określające sposób prowadzenia mediacji przez odpowiedzialne za to osoby, jak również najważniejsze zalecenia w zakresie postępowania stron konfliktu.

Tabela 3. Zasady dotyczące przygotowania procesu mediacji

Nazwa	Charakterystyka
Zasada niezależności (neutralności)	Mediator jest bezstronny i akceptowany przez strony (nie opowiada się po żadnej z nich) oraz potrafi zachować niezbędny dystans do nich i do samego konfliktu.
Zasada równości stron	Występuje równoprawność stron w całym procesie mediacji i samego rozwiązywania konfliktu (negocjacji).
Zasada perspektywiczności	Proces mediacji jest zorientowany na przyszłość, a nie na nadmierne i zbędne roztrząsanie przeszłych spraw, resentymentów, urazów itp. oraz postrzegany w kontekście efektywności działania stron (zespołu).
Zasada planowania	Mediator ustala zasady efektywnej organizacji i przebiegu spotkania (czas, miejsce, warunki itp.) i jego sprawnego i bezpiecznego przebiegu, a zwłaszcza prowadzenia dyskusji oraz konsekwentnie przestrzega ich stosowania.
Zasada organizacji	Mediator efektywnie aranżuje sam proces mediacji i wyjaśnia stronom jakie są role wszystkich uczestników tego procesu oraz czego się od nich oczekuje. Jeśli to konieczne, spotyka się ze stronami osobno.
Zasada kształtowania relacji	Mediator ustanawia i podtrzymuje pozytywne relacje między stronami konfliktu i dba o korzystny klimat rozmów, sprzyjający porozumieniu.
Zasada wyboru właściwego czasu mediacji	Mediator z jednej strony nie dokonuje przedwczesnych ingerencji, aby nie zakłócić procesu rozwiązywania konfliktu, a z drugiej – nie pozostawia jego stron bez wsparcia, gdy jest ono faktycznie niezbędne, tj. w sytuacjach trudnych, czyli impasie, pacie, a zwłaszcza zastoju rozmów.

Tabela 4. Zasady dotyczące przebiegu procesu mediacji

Nazwa	Charakterystyka
Zasada wsparcia	Mediator pomaga stronom właściwie zidentyfikować problemy stanowiące podłoże konfliktu, eliminując z rozważań kwestie osobowościowe i interpersonalne.
Zasada obiektywizmu	Strony mogą swobodnie przedstawić swoje stanowiska i argumenty, bez żadnych ograniczeń (merytorycznych, czasowych, przestrzennych itp.).
Zasada swobody prezentacji	Stanowiska i argumenty stron są prezentowane w otwartej, rzeczowej i szczerzej atmosferze, mają pełną swobodę i dobrowolność, bez najmniejszego nacisku.
Zasada płynności	Mediator eliminuje lub ogranicza możliwe zakłócenia komunikacyjne. Wypowiedzi stron nie są z jakiegokolwiek powodu przerywane.
Zasada wsparcia w tworzeniu rozwiązań	Mediator wspomaga strony w poszukiwaniu przez nie rozwiązań problemów, inspiruje i zachęca do kreatywności, ale nie narzuca żadnych rozwiązań.
Zasada elastyczności	Każda propozycja rozwiązania konfliktu jest brana pod uwagę, nie lekceważy się i nie odrzuca jakichkolwiek merytorycznych sugestii stron konfliktu.
Zasada reasumpcji	Mediator podsumowuje wypowiedzi stron, jednocześnie powstrzymując się od subiektywnych, przedwczesnych czy pochopnych ocen.
Zasada rekapitulacji	Mediator obiektywnie ocenia postępowanie stron, przebieg procesu mediacji i jej efekty oraz umowę z punktu widzenia jej efektywności i zgodności z prawem.
Zasada formalizacji porozumienia	Mediator pomaga w jasnym i jednoznacznym sformułowaniu porozumienia (w razie potrzeby na piśmie), zapewniając jego tajność (poufność).
Zasada integracji	Po rozstrzygnięciu konfliktu mediator gratuluje pracownikom konstruktywnego rozwiązania konfliktu i stara się utrzymać pozytywne relacje pomiędzy nimi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bailey, 2024; Barsky, 2017; Fraidenburg, Teale, 2024; Krawczyk-Brylka, Flis, 2015; Gitling, 2013, s. 244–245; *Leksykon Mediacji*, 2023; *Mediation Handbook*, 2017; Szczepan-Jakubowska, 2011–12; Ścieżyńska, 2014; Tabernacka 2024; Woś, 2014).

## 6. Zakończenie

Reasumując, należy podkreślić, iż w przypadku zdecydowanej większości konfliktów występujących w życiu społeczno-gospodarczym procesy mediacji mogą stanowić skuteczne narzędzie kierowania tymi konfliktami. W związku z tym procesy te powinny być jak najczęściej wykorzystywane w praktyce, w sytuacjach, gdy strony konfliktów nie potrafią samodzielnie ich rozwiązywać. Z drugiej jednak strony omawiane procesy są złożone i trudne do realizacji. Mediatorzy powinni zatem dysponować wysokim potencjałem kompetencji fachowych, a zwłaszcza odpowiednim poziomem doświadczenia w zakresie analizy i wspomagania rozwiązywania sytuacji konfliktowych.

Jeśli chodzi o zasady mediacji zestawione w artykule, to należy zaznaczyć, iż ich stosowanie nie może zagwarantować sprawnej realizacji procesów mediacji. Zasady te mogą co najwyżej ułatwić dochodzenie do skutecznych rozwiązań. Stanowią zatem jedynie konieczne, ale niewystarczające warunki osiągnięcia tych rozwiązań. Ponadto nie zawsze jest możliwe pełne ich zastosowanie, np. w sytuacji konieczności prowadzenia mediacji w niesprzyjających warunkach otoczenia,

tj. pod presją czasu, pod wpływem silnych emocji negatywnych itp., czy nie do końca przewidywalnych zachowań stron konfliktu.

Przedstawiona w artykule koncepcja opisu procesu i zasad mediacji może stanowić przydatne narzędzie kierowania konfliktami. Jest użyteczna dla dogłębnego wyjaśnienia natury mediacji, a co za tym idzie poszukiwania skutecznych narzędzi rozstrzygnięcia sporów, zarówno w typowych, powtarzalnych sytuacjach, jak i bezprecedensowych, o znaczeniu strategicznym. Istotną zaletą proponowanej koncepcji jest bowiem uniwersalność i wieloaspektowość podejścia.

Z drugiej jednak strony, proponowana koncepcja nie oddaje w pełni złożoności procesu mediacji, ma charakter wstępny. Wymaga udoskonalenia, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. W ramach tego pierwszego wymiaru zasadniczym zadaniem badawczym będzie opracowanie szczegółowych charakterystyk (cech jakościowych i parametrów) poszczególnych, typowych przypadków konfliktów, a także dokonanie identyfikacji i analizy czynników (wewnętrznych i zewnętrznych), determinujących przebieg mediacji. Ponadto prace badawcze będą zmierzały także do wypracowania ogólnych procedur mediacyjnych oraz katalogu szczegółowych narzędzi (modeli, strategii, zasad, technik), konkretyzujących te procedury. W wymiarze praktycznym przewidywana jest weryfikacja empiryczna proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych, dotyczących szeregu różnorodnych procesów mediacji, celem weryfikacji i udoskonalenia proponowanych zasad realizacji tych procesów.

## Literatura

1. Bailey J.A. (2024), *The 5 P's of Mediation: Things You Need to Know Before Participating in the Process*, BookBaby, New Jersey.
2. Barsky A. (2017), *Conflict Resolution for the Helping Professions: Negotiation, Mediation, Advocacy, Facilitation, and Restorative Justice*, Oxford University Press, Oxford.
3. Bobrowicz M. (2013), *Mediacja. Jestem za*, Wolters Kluwer, Warszawa.
4. Daszkowski J. (1989), Rola konfliktów w zarządzaniu, *Organizacja i Kierowanie*, nr 3–4.
5. Fraidenburg M, Teale T. (2024), *The Art of Mediation – Key Skills for New Mediators: Exploring Challenges, Growth, and Success in Mediation*, Cooperation Company, Virtued Press, London.
6. Gitling M. (2013), *Człowiek w organizacji: ludzie, struktury, organizacje*, Difin, Warszawa.
7. Krawczyk-Bryłka B., Flis I. (2015), E-mediacje jako przedsiębiorcza strategia rozwiązywania konfliktów, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 77.
8. *Leksykon mediacji* (2023), M. Cetera, M. Tabernacka, Difin, Warszawa.
9. Lewicki R.J., Litterer J.A., Saunders D.M., Minton J.W. (1993), *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, Irwin, Homewood, Boston.
10. *Mediation Handbook: Research, Theory, and Practice* (2017), Taylor & Francis Ltd, New York.

11. Mesjasz C. (1992), Mediacje w konflikcie, *Przegląd Organizacji*, nr 9.
12. Moore C.W. (2014), *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, 4th edition, Jossey-Bass, San Francisco.
13. Słaboń A. (2007), *Konflikt społeczny i negocjacje*, AE w Krakowie, Kraków.
14. *Słownik języka polskiego* (2021), t. I, PWN, Warszawa.
15. Szczepan-Jakubowska D. (2011–2012), O konflikcie optymistycznie (części 1–6), *Personel i Zarządzanie*, wrzesień – grudzień 2011, styczeń – luty (2012).
16. Ścieżyńska M. (2014), Wpływ mediacji na ocenę skutków konfliktów organizacyjnych, *Zeszyty Naukowe – Uniwersytet Szczeciński*, nr 819 – *Współczesne problemy ekonomiczne*, nr 9.
17. Tabernacka M. (2024), *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
18. Woś K., (2014), *Rola mediacji i negocjacji w rozwiązywaniu konfliktu*, [w:] A. Stefańska, A. Knocińska, E., Kwiatkowska (red.), *Konflikt-negocjacje-kultura-komunikacja. Psychospołeczne uwarunkowania i aplikacje*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
19. (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Mediacje>)



**Stefan Rozmus<sup>1</sup>**

Wojskowa Akademia Techniczna

**Andrzej Kozina<sup>2</sup>**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## RODZAJE KONFLIKTÓW W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI INFORMATYCZNYMI

### 1. Wprowadzenie

Przy realizacji różnorodnych zadań i przedsięwzięć we współczesnych organizacjach pojawiają się konflikty pomiędzy współdziałającymi jednostkami organizacyjnymi. Są one zjawiskiem naturalnym, wynikają z istoty firmy jako szczególnego rodzaju organizacji. Zarządzanie nimi jest zatem jednym z typowych obowiązków stanowisk kierowniczych na różnych szczeblach hierarchii i we wszelkich sferach działalności firmy. Jednym z obszarów, w których konflikty organizacyjne odgrywają istotną rolę jest zarządzanie projektami, w szczególności informatycznymi. Efektywna realizacja wszelkich przedsięwzięć, w tym stworzenie odpowiednich warunków, pozyskanie niezbędnych zasobów, koordynacja działań w czasie i przestrzeni, osiągnięcie wymaganych standardów jakościowych, stworzenie skutecznych mechanizmów monitorowania i oceny działań itp., wymaga sprawnego kierowania wieloma konfliktami pomiędzy interesariuszami danego projektu.

Celem opracowania jest z jednej strony przedstawienie typologii konfliktów w zarządzaniu projektami informatycznymi (cel teoretyczny), a z drugiej – zaprezentowanie przykładów tego rodzaju konfliktów, które wystąpiły przy praktycznej realizacji rozważanych projektów, w formie mini studiów przypadków.

W pierwszej części artykułu zawarto przegląd literatury na temat konfliktów w zarządzaniu projektami oraz definicje podstawowych pojęć, tj. konfliktu organizacyjnego, zarządzania projektami oraz systemu informatycznego. Następnie zaprezentowano własną typologię konfliktów w zarządzaniu projektami infor-

---

<sup>1</sup> ORCID: 0000-0003-1816-927X

<sup>2</sup> ORCID: 0000-0001-8973-8279

matycznymi ze względu na kryterium ich interesariuszy. Z kolei omówiono sześć przypadków tego rodzaju konfliktów, które wystąpiły w praktyce podczas realizacji projektów. Zakończenie zawiera syntezę rozważań oraz wskazanie kierunków badań wzbogacających niniejsze opracowanie<sup>3</sup>.

## 2. Przegląd literatury i definicje podstawowych pojęć

Pomimo istotnego znaczenia problematyki konfliktów w zarządzaniu projektami w literaturze przedmiotu odczuwa się niedosyt opracowań, które wyczerpująco omawiałyby tą problematykę. Nie wypracowano zwłaszcza kompleksowej i spójnej koncepcji typologii rozważanych konfliktów, użytecznej w praktycznej realizacji projektów w ogóle, a informatycznych w szczególności. Wydaje się, iż spośród nielicznych opracowań prezentujących tego rodzaju typologię za najbardziej wartościową należy uznać pracę (Kozina, 2017), gdzie przedstawiono rozbudowane ujęcie rodzajów rozważanych konfliktów (wykorzystane w dalszej części artykułu). Inne pozycje literatury podejmują omawianą problematykę w ograniczonym zakresie (wybiórczo), np. w zakresie konfliktów wewnątrz zespołu projektowego (Holahan, Mooney, 2004), w odniesieniu do narzędzi ich rozwiązywania (Sudhakar, 2015), czy w kontekście kompetencji kierownika projektu (Gupta, Kerrick, 2014), (Hudson i in., 2005). Z opracowań autorów polskich godne polecenia są następujące pozycje (Prussak, Wyrwicka, 1997, s. 104–106; Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 116–121 i Wachowiak i in, 2004, s. 152–163], czyli ogólne prace na temat zarządzania projektami, w których rodzaje konfliktów stanowią jedno z wielu zagadnień rozważanych w tym obszarze.

Uznając za zbędną szerszą dyskusję na temat podstawowych pojęć wykorzystywanych w artykule przyjęte zostaną ich wybrane interpretacje ujęte w tabeli 1.

Tabela 1. Przykładowe definicje wykorzystywanych pojęć

Termin	Interpretacja
Konflikt organizacyjny	Sytuację społeczną, w której dochodzi do zetknięcia się sprzecznych interesów, postaw oraz wartości jednostek i/lub grup funkcjonujących w obrębie organizacji, których skutkiem są określone ich zachowania (Pocztowski, 2002, s. 28). Interesujące na konflikty organizacyjne w zarządzaniu projektami informatycznymi stanowią różnego rodzaju rozbieżności (sprzeczności), niezgodności, spory, zatargi itp., występujące pomiędzy stanowiskami i zespołami (ludźmi i ich grupami), odpowiedzialnymi za dany projekt, powstające w procesie jego realizacji (cyklu życia).

<sup>3</sup> W przypadku pierwszego z autorów praca została sfinansowana przez Wojskową Akademię Techniczną w ramach projektu nr UGB 810/2023. W przypadku drugiego z autorów praca została sfinansowana ze środków przyznanych Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego – projekt pt. „Ekonomia polityczna procesów budżetowych w Polsce – aspekty strukturalne, instytucjonalne i relacyjne”.

Termin	Interpretacja
Zarządzanie projektami (informatycznymi)	Wypełnianie klasycznych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie) w odniesieniu do specyficznych przedsięwzięć, jakimi są projekty. Specyfika ta wynika przede wszystkim z faktu, że są to przedsięwzięcia nietypowe, skomplikowane, angażujące różnych specjalistów (Pawlak, 2007, s. 397). Cytowany autor rozróżnia cztery aspekty zarządzania projektami: funkcjonalny, instytucjonalny, kierowanie grupą projektową i instrumentalny.
System informatyczny	Urządzenie lub grupa wzajemnie połączonych lub związanych ze sobą urządzeń, z których jedno lub więcej, zgodnie z programem, wykonuje automatyczne przetwarzanie danych. Zbiór powiązanych ze sobą elementów, którego funkcją jest przetwarzanie danych z wykorzystaniem sprzętu i oprogramowania komputerowego ( <a href="https://pl.wikipedia.org/wiki/System_informatyczny">https://pl.wikipedia.org/wiki/System_informatyczny</a> ).

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury przedmiotu.

### 3. Typologia konfliktów w zarządzaniu projektami informatycznymi

Dla celów dalszych rozważań przyjmujemy, iż omawiane konflikty będą dalej rozpatrywane z punktu widzenia zespołu projektowego jako podstawowego ich uczestnika, co jest uzasadnione głównie faktem bezpośredniego wpływu na proces realizacji projektu. Za rozwiązywanie potencjalnych konfliktów w tym procesie odpowiedzialne jest zatem kierownictwo projektu (jednoosobowe lub zespołowe) lub upoważnieni przez nie członkowie zespołu lub liderzy podzespołów (podprojektów).

Ze względu na specyficzne cechy i zakres przedmiotowy rozważanych konfliktów, spośród kilku ich możliwych typologii konfliktów (Kozina, 2017) weźmiemy pod uwagę ich podział ze względu na uczestników (interesariuszy). Prowadzi to do wyróżnienia ich dwóch typów: wewnątrz- i zewnątrz-organizacyjnych (w otoczeniu dalszym, tj. poza granicami firmy). Pierwszy z nich można podzielić dalej na: występujące wewnątrz zespołu projektowego, tzn. pomiędzy kierownictwem projektu a jego wykonawcami i poza nim, tj. w relacjach z partnerami z danej organizacji, w której realizowany jest projekt (tworzącymi otoczenie bliższe, tj. mieszczące się wewnątrz firmy).

Celem konkretyzacji środowiska rozważanych konfliktów niezbędne jest przyjęcie kryterium interesariuszy projektu – są to wszelkiego rodzaju osoby lub organizacje, które są w niego zaangażowane lub w których interesie może być pozytywne lub negatywne wpływanie na jego przebieg i rezultaty. Wyróżnione podmioty i zakresy potencjalnych konfliktów pomiędzy nimi zestawiono w tabelach 2, 3 i 4.

Tabela 2. Konflikty w zespole projektowym

Interesariusze wewnętrzni	Potencjalne konflikty
Kierownictwo projektu (menedżer, koordynator, grupa zarządzająca lub koordynująca), odpowiedzialne za zarządzanie projektem (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie), ewentualnie liderzy projektów częściowych	<p>Powstają z przyczyn obiektywnych, tj. zmian zewnętrznych warunków realizacji projektu oraz subiektywnych - zależnych od wykonawców. Dotyczą zadań i priorytetów realizowanych w zespole projektowym, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ napięcia powodowane nowymi, nieprzewidywanymi i pracochłonnymi zadaniami,</li> <li>■ problemy powodowane przez nagłe przeszkody czy zagrożenia realizacji zadań,</li> <li>■ zatargi na tle nierównomiernego obciążenia wykonawców,</li> <li>■ spory na tle konieczności dostępu do ograniczonych zasobów,</li> <li>■ problemy związane z opóźnieniami w realizacji zadań,</li> <li>■ trudności koordynacji przy realizacji zadań co do uzgodnień ich zakresu, terminów itp.,</li> <li>■ rozbieżności w ocenie efektów pracy i wynagrodzenia,</li> <li>■ ścieranie się partykularnych interesów pracowników i ich grup,</li> </ul>
Członkowie zespołu – odpowiedzialni za realizację projektu – pracownicy firmy i/lub zatrudnieni z zewnątrz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ różnice zdań, opinii czy poglądów między nimi; narzucanie swoich opinii i sposobów pracy innym, przedmiotowe, czy nawet instrumentalne ich traktowanie,</li> <li>■ zatargi wynikające z różnic charakteru i osobowości członków zespołu, a także nawyków, spostrzeżeń i stereotypów w myśleniu i działaniu wykonawców,</li> <li>■ spory warunkowane nieformalnymi więziami pomiędzy nimi.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Konflikty wewnątrzorganizacyjne w zarządzaniu projektami

Interesariusze wewnętrzni	Zakres potencjalnych konfliktów
Organizacja jako całość, tj. firma, której pracownicy są zatrudnieni lub kooperują przy pracach projektowych, realizując cele adekwatne do zamierzeń firmy, używając przydzielone przez nią zasoby, a także zarząd czy prełożony z tej firmy jako wewnętrzny klient projektu.	<p>Cele, zakres i standardy realizacji projektu, dotyczące jego ram czasowych, niezbędnych zasobów, wymagań jakościowych, budżetu i efektów, a także możliwości i ograniczenia realizacyjne – uzgadniane i zatwierdzane przez kierownika z klientem.</p> <p>Zakres udziału wykonawców, ich cele, zadania, terminy realizacji, wynagrodzenie oraz zasady: realizacji działań, współdziałania, raportowania, oceny i wynagradzania, inne warunki dodatkowe kontraktu, realizacja i ocena tych ustaleń.</p>
Ewentualnie zespoły: merytoryczny, wspomagający zespół projektowy fachowym doradztwem i monitorujący realizację projektu.	Zakres, terminy i zasady realizacji zadań oraz współdziałania, sposób realizacji i warunki odbioru prac oraz inne uzgodnienia i działania koordynacyjne – zebrania i narady, monitorowanie i interwencje, wymiana informacji, dokumentów itp.
Szefowie innych projektów, realizowanych w danej firmie, powiązanych ze sobą i koordynowanych w ramach przedsięwzięć o szerszym zakresie.	Cele (częstkowe i pośrednie) i priorytety, zakres i rodzaje podejmowanych działań, mechanizmy koordynacji, zasady: alokacji zasobów, wzajemnej wymiany (kooperacji wewnętrznej), komunikowania się, ewentualnej wymienności funkcji i środków, przemieszczeń pracowniczych, wymiany danych itp.
Menedżerowie funkcjonalni w firmie, kontrolujący zasoby i nadzorujący członków zespołu w jednostkach macierzystych, przed i po jego powołaniu.	Zasady powoływania pracowników funkcjonalnych do zespołów projektowych (ich oddelegowania), cele (częstkowe i pośrednie) i priorytety, zakres i rodzaje podejmowanych działań w projekcie i poza nim, zasady ich koordynacji (ustalanie harmonogramów) i komunikowania się.
Pracownicy funkcjonalni (sztabowi) – wspomagający zespół projektowy jako eksperci wewnętrzni.	Zakres udziału, cele, zadania (funkcje), terminy, zasady: realizacji działań, współdziałania, oceny i wynagradzania, raportowania, inne warunki dodatkowe kontraktu, realizacja i ocena tych ustaleń.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Konflikty zewnątrz-organizacyjne w zarządzaniu projektami

Interesariusze		Zakres potencjalnych konfliktów
Klient zewnętrzny (odbiorca) – organizacja lub osoba, która zleca realizację projektu i jest jego użytkownikiem, czyli odbiorcą jego wytworów.		Cele i zakres projektu, standardy jego realizacji, dotyczące zwłaszcza ram czasowych, niezbędnych zasobów, wymagań jakościowych, kosztorysu (ceny), efektów oraz możliwości i ograniczeń realizacyjnych – uzgadniane a potem weryfikowane i zatwierdzone przez kierownika ze zleceniodawcą.
Zewnętrzni dostawcy zasobów niezbędnych do realizacji projektu, w tym:	podwykonawcy, współpracujący przy realizacji projektu,	Zakres wzajemnych świadczeń, czas realizacji działań, koszty, harmonogramy, warunki odbioru prac, uzgodnienia i środki koordynacyjne (tworzenie podzespołów, zebrania, monitorowanie i interwencje, wymiana danych itp.).
	dostawcy środków rzeczowych – materiałów, wyposażenia, usług itp.	Ilość (wielkość, zakres), rodzaje (asortyment), ceny (koszty), terminy i formy płatności, czas i sposób dostarczenia, parametry techniczne, wymagania jakościowe, warunki odbioru, ustalenia gwarancyjne, zasady reklamacji i inne warunki umowy na dostawę zasobów.
	sponsorzy, inwestorzy, banki, dostarczający środków finansowych,	Wartość oraz formy, zasady i terminy dostarczenia środków oraz ustalenia dotyczące spłaty zobowiązań (rat, odsetek), udziału w efektach projektu, ewentualnie dodatkowych świadczeń wymiennych, np. działań promocyjnych, ulg podatkowych, usług komplementarnych itp.
	konsultanci i eksperci, oferujący specjalistyczną informację i wiedzę.	Zakres funkcjonalny i terminy realizacji usług oraz koszty (cena), zasady współpracy, sposób realizacji i warunki odbioru prac i inne uzgodnienia i działania koordynacyjne (tworzenie podzespołów, narady, monitorowanie i interwencje, wymiana informacji itp.)

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, wszystkie rozważane konflikty mogą potencjalnie w dwojaki sposób wpływać na efektywność realizacji projektu. Po pierwsze, pozytywnie, ułatwiając wdrażanie w firmie zmian organizacyjnych, pobudzając wykonawców i stymulując poszukiwanie nowych, kreatywnych rozwiązań, a zwłaszcza ograniczając opory pracowników wobec tych zmian. Po drugie, negatywnie, tj. obniżać efektywność realizowanych działań, ograniczając możliwości wprowadzania zmian, demotywując wykonawców projektu i hamując proces poszukiwania nowych rozwiązań, w szczególności potęgując opory wobec zmian.

#### 4. Praktyczne przykłady konfliktów w zarządzaniu projektami informatycznymi

##### Konflikty przełożony-podwładny

1. Aplikujący do roli głównego analityka w dużym projekcie zostaje zatrudniony na stanowisku kierownika jakości. Jednak ze względu na bieżące, pilne potrzeby projektu kierownik projektu przydziela nowego pracownika do zespołu analitycznego. Pracownik, z racji swojej wiedzy i doświadczenia oczekuje tego samego od swojego przełożonego. Przełożony stwierdza, że skoro pracownik pretendował do roli głównego analityka, może stanowić wsparcie w jego utarczkach z przed-

stawicielami zamawiającego. W efekcie nowy pracownik bierze udział we wszystkich spotkaniach przełożonego z zamawiającym angażując się, w godzinach pracy, w realizację jego zadań. Paradoksalnie, wracając ze wspólnych spotkań przełożony z reguły przypomina pracownikowi, że ma on do wykonania swoje zadania, z których nie zwalnia go udział w spotkaniach. Konieczność realizacji zadań po godzinach oraz niesłuszne merytorycznie, zdaniem pracownika, uwagi do stworzonej przez niego dokumentacji powodują narastanie konfliktu między nim i jego przełożonym. Analizując przebieg spotkań pracownik, który niejednokrotnie pełnił rolę kierownika zespołu analitycznego, zauważa poważne braki merytoryczne przełożonego, Informacja, że jego przełożony pełni taką rolę po raz pierwszy, utwierdziła go w przekonaniu, że dalsza współpraca jest niemożliwa. Trudno bowiem dochodzić swoich racji merytorycznych dyskutując z niekompetentnym przełożonym, w dodatku przeświadczonym, że jego kompetencje wynikają z zajmowanego stanowiska. Konflikt został zażegnany przez kierownictwo wyższego szczebla: kierownik został awansowany na wyższe stanowisko a jego miejsce zajął skonfliktowany z nim pracownik.

2. Po wdrożeniu kolejnej wersji złożonego systemu informatycznego czas reakcji na polecenia użytkownika znacznie się wydłużył. W konsekwencji użytkownicy nie byli w stanie obsłużyć wniosków klientów, w wymaganym przepisami prawa czasie. Diagnoza systemu wykazała, że przyczyną tego stanu rzeczy była zbyt niska wydajność zapytań. W konsekwencji okazało się, że konieczna jest kompleksowa przebudowa bazy danych, m.in. dla pewnego podsystemu tego systemu. Decyzją przełożonego kierownik zespołu odpowiedzialny za ten podsystem został wyłączony z zadania przebudowy bazy danych i przydzielony do prowadzenia dalszych prac rozwojowych podsystemu. Ponieważ zakres odpowiedzialności za podsystem nie uległ zmianie, kierownik zespołu zgłosił wątpliwości co do słuszności takiej decyzji. Opierając się na dotychczasowych doświadczeniach, nabytych podczas budowy tego systemu uważał, że całkowite wykluczenie zarówno jego, jak i kierowanego przez niego zespołu analityków jest błędem. Bowiern to analitycy niejednokrotnie zgłaszali uwagi do schematu bazy danych (opracowane go przez zespół ds. migracji danych) proponując zmiany, których wprowadzenie zwiększyłoby wydajność zapytań. Wyjaśnienie to nie przekonało przełożonego do zmiany decyzji, gdyż, jak stwierdził, przebudowa bazy danych nie będzie miała żadnego wpływu na dotychczasowe funkcje podsystemu. Widząc, że decyzja przełożonego jest nieodwołalna, kierownik zespołu poprosił o potwierdzenie, że nie będzie ponosił odpowiedzialności za wykonane prace modernizacyjne. I takie zapewnienie uzyskał w formie ustnej. Po zakończeniu przebudowy bazy danych podsystem spowolnił na tyle, że jego przydatność do dalszej eksploatacji zaczęła być kwestionowana przez znaczną część użytkowników. Sytuacja stała się bardzo poważna. Szukając winnych tego stanu rzeczy przełożony „wytypował” kierowni-

ka zespołu, zarzucając mu, wbrew poprzednim ustaleniom, że nie interesował się podsystemem, za który był odpowiedzialny. Kierownik zespołu nie zgodził się ze stawianymi zarzutami. Powstały konflikt został zażegnany przez kierownika projektu. Kierownik zespołu wraz z zespołem został włączony do prac naprawczych a po ich pozytywnym zakończeniu został nagrodzony.

### **Konflikty analityk-programista**

1. Podczas pierwszego dnia przeglądu oprogramowania systemu informatycznego, wykonanego w ramach jednego z etapów, użytkownicy zgłosili szereg drobnych uwag dotyczących kilku raportów. W głównej mierze chodziło o wyśrodkowanie nagłówków raportów. Ze względu na udział w przeglądzie użytkowników w różnych rejonów kraju, zamawiającemu zależało, aby wprowadzić poprawki niezwłocznie tak, aby możliwe było obejrzenie poprawionych raportów w ramach tego samego przeglądu, zaplanowanego na trzy dni. Analityk ze strony wykonawcy, odpowiedzialny za przegląd ocenił, że jest to możliwe, co zakomunikował zamawiającemu. Należy tutaj zaznaczyć, że analityk ten miał za sobą wcześniejszą, kilkunastoletnią praktykę w obszarze wytwarzania oprogramowania (przeszedł ścieżkę programista – projektant – kierownik zespołu wytwórczego). Jego wiedza i doświadczenie pozwoliły mu na realną ocenę możliwości wykonania tego zadania przez programistę. A zadanie było proste i polegało na zmianie wartości odpowiednich atrybutów wybranych obiektów (oprogramowanie zostało wykonane zgodnie z ustaloną metodyką obiektową), bez konieczności zmiany kodu. Programista, który został poproszony o wniesienie poprawek stwierdził, że zajmie mu to co najmniej tydzień. Z założenia uważał, że analityk nie może mieć najmniejszego pojęcia o programowaniu. Na pytanie, czy mógłby zaprezentować sposób wprowadzania poprawek, z kpiącym uśmiechem zezwolił analitykowi przyjrzeć się swoim działaniom. Jakież było jego zaskoczenie, gdy analityk przyglądając się przeglądanejmu kodowi wskazał co i gdzie należy poprawić. Wtedy okazało się, że programista jest studentem dopiero drugiego roku informatyki, ale na szczęście był w stanie wprowadzić wymagane poprawki w niecałe dwie godziny. Zadanie zostało wykonane, chociaż przez dłuższy czas programiści raczej unikali współpracy z tym analitykiem. Niemniej jednak, gdy analityk ten został kierownikiem zespołu analiz, wielokrotnie sprawiał, że po rozmowie z programistą, który „jego” analitykowi powiedział NIE, zmieniał zdanie.

2. W jednym z projektów wynajęty zespół wytwórczy wielokrotnie wykazywał analitykom, że przedstawione przez nich wymagania, wynikające z kontraktu, nie są możliwe do spełnienia bądź czas na ich realizację jest zbyt krótki. Oznaczało to więc, że wykonawca nie będzie w stanie wywiązać się z kontraktu bądź opóźni zaplanowany termin jego zakończenia. Za opracowanie specyfikacji wymagań, przez zespół analityków, odpowiedzialny był kierownik tego zespołu.

Ale jego odpowiedzialność obejmowała również uzyskanie akceptacji wytworzonego systemu w ramach testów akceptacyjnych. Niestety, w przyjętej, silosowej strukturze organizacyjnej projektu, nie miał on możliwości bezpośredniego stawiania zadań członkom innych zespołów, biorących udział w kolejnych fazach cyklu twórczego ani ich rozliczania. W tych uwarunkowaniach kierownik zespołu analiz niejednokrotnie musiał prosić o interwencję, z reguły, kierownika zespołu twórczego, który przeważnie trzymał stronę „swojego” programisty. Narastające konflikty między analitykami i programistami, eskalowane często na poziom kierownika projektu, zaowocowały wprowadzeniem struktury macierzowej. Kierownik zespołu analiz uzyskał uprawnienia do zarządzania rozszerzonym zespołem, do którego włączono zasoby z innych zespołów, niezbędne do wytworzenia systemu. Skrócenie drogi rozstrzygnięcia kwestii spornych między analitykami i programistami poparte znacznymi możliwościami oddziaływania formalnego przez kierownika zespołu na członków zespołu, w dość krótkim czasie doprowadziły do harmonijnej współpracy w całym zespole.

### **Konflikty zamawiający–wykonawca**

1. Częstym powodem powstawania konfliktów w projektach IT dla administracji publicznej, i to już na samym starcie projektu, jest nierealny czas na jego wykonanie, określony w kontrakcie. Można byłoby postawić pytanie, czy wykonawca podpisując kontrakt nie zdawał sobie sprawy z tego faktu? Takie właśnie pytanie zadał przedstawiciel zamawiającego w odpowiedzi na propozycję urealnienia harmonogramu projektu, złożoną przez wykonawcę po podpisaniu kontraktu, nie zgadzając się na wprowadzenie jakichkolwiek zmian w tym zakresie. Trzeba tu nadmienić, że w odpowiedzi na pytanie o możliwość urealnienia terminów realizacji etapów projektu, skierowane do zamawiającego w ramach pytań do zapytania ofertowego, zamawiający kategorycznie wykluczył taką możliwość. Decyzja o udziale w przetargu została podjęta a przetarg został wygrany. Rozpoczęto prace projektowe. Konflikty pojawiły się tak szybko, jak szybko zostały przekroczone zaplanowane, nierealne terminy realizacji pierwszych zadań. Zamawiający, obarczając wykonawcę za taki stan rzeczy, nie mógł jednak zignorować faktu, że terminy zakończenia tych zadań muszą zostać znacznie wydłużone. Rozpoczęto uzgodnienia wniosków o zmianę. Była to tak naprawdę pierwsza okazja do przedstawienia przez wykonawcę innych wad harmonogramu, w tym niewłaściwej kolejności pozyskiwania produktów projektu (scenariusze testowe miały zostać opracowane równoległe ze specyfikacją wymagań, podczas gdy do ich opracowania konieczne jest wytworzenie oprogramowania i baza danych). Zasadniczą przeszkodą w kompleksowym urealnieniu harmonogramu był „nienaruszalny” termin zakończenia projektu finansowanego z funduszy Unii Europejskiej. Nałożył się na to brak zaufania do wykonawcy, który w rezultacie podważał kompetencje konsultantów ze-



wewnętrznych, odpowiednio wynagrodzonych za opracowanie harmonogramu. Stąd też uzgodniona korekta harmonogramu nie była kompleksowa, a jedynie częściowo urealniła początkową fazę projektu. Taka sytuacja powtarzała się kilkakrotnie. Kolejne opóźnienia, kolejne korekty harmonogramu i nieuchronność przekroczenia „nienaruszalnego” terminu zakończenia projektu powodowały występowanie konfliktów na wszystkich szczeblach zarządzania projektem. Jak się okazało podobne problemy wystąpiły w kilkunastu innych projektach z tego samego programu. Ich rozwiązanie wymagało ustaleń na poziomie ministerstwa sponsorującego projekt (strona zamawiającego) i zarządu firmy realizującej projekt (strona wykonawcy). „Nienaruszalny” termin zmieniony, projekty zostały zrealizowane. Zamykając program ministerstwo pochwaliło się uzyskaniem niewielkich oszczędności (niepełna 0,6% budżetu programu) przy średnim opóźnieniu zakończonych projektów o około 50% zaplanowanego czasu (dla „rekordzistów” opóźnienie wyniosło 106%, 116%, 152% i 169%).

2. Zamawiający system informatyczny bardzo często korzysta z usług profesjonalnych firm konsultingowych, zlecając im przygotowanie projektu a następnie wykorzystuje konsultantów jako swoich przedstawicieli, biorących udział w realizacji projektu. I właśnie ci konsultanci są dla zamawiającego niekwestionowanymi autorytetami w reprezentowanych przez nich dziedzinach wiedzy. Stąd też w przypadku różnicy zdań odnośnie do dowolnego zagadnienia projektowego wykonawca znajduje się często na z góry przegranej pozycji. Wprawdzie to wykonawca jest zobowiązany do przedstawienia propozycji rozwiązania, ale z założenia podlega ono ocenie zamawiającego, czyli w tym przypadku, konsultanta. Kompetentny konsultant z pewnością przyczyni się do weryfikacji poprawności zaproponowanego rozwiązania czy wręcz do jego udoskonalenia. Natomiast narzucenie przez niekompetentnego konsultanta swojej wizji rozwiązania, nieakceptowalnej przez wykonawcę z powodu błędów merytorycznych, przy pełnej akceptacji zamawiającego musi prowadzić do konfliktu między stronami. Odpowiedzialność za realizację, zaakceptowanego przez zamawiającego błędnego rozwiązania, spada zgodnie z kontraktem na wykonawcę. Właśnie taka sytuacja zdarzyła się w jednym z projektów. Zagadnienie dotyczyło opracowania relacyjnego modelu danych. Na spotkaniu wykonawca przedstawił taki model sprowadzony, zgodnie z regułami sztuki, do tzw. trzeciej postaci normalnej. Najogólniej rzecz ujmując, model zawierał szereg powiązanych ze sobą obiektów z przypisanymi do nich cechami. Jednak konsultant miał swoją wizję, wizję jednego obiektu o cechach stanowiących zbiór wszystkich cech powiązanych ze sobą obiektów. Ten obiekt nazwał stanem obiektu, błędnie interpretując ogólnie przyjętą definicję stanu obiektu, mówiącą, że jest to zbiór wartości cech obiektu w danym momencie. Przyjmując, tym razem słusznie, że stan obiektu może się zmienić, przypisał temu obiektowi dodatkową cechę - data zmiany stanu. Propozycja konsultanta, który wykazał się

całkowitym brakiem wiedzy w rzeczonym obszarze, zyskała pełną aprobatę zamawiającego. Argumenty wykonawcy wykazujące niedopuszczalność takiego rozwiązania, łącznie z powołaniem się na podstawowe pozycje literatury przedmiotu, spełzły na niczym. Pod naciskiem kierownictwa projektu obu stron, wykonawca kontynuował dalsze prace, bazując na błędnym modelu. Na szczęście konsultant nie miał wpływu na implementację bazy danych. W efekcie, wykonany system, zgodnie z życzeniem, udostępniał dane o stanie obiektu. Niemniej jednak dane te były pobierane z bazy danych, zbudowanej zgodnie z modelem przedstawionym przez wykonawcę. Pierwsze refleksje, że coś jest nie tak, pojawiły się, gdy wyświetlone wiersze prezentujące tylko część cech stanu obiektu zawierały identyczne dane, chociaż przy każdym z nich widniała inna data zmiany stanu. Winy za ten stan rzeczy nie dało się przerzucić na wykonawcę, wobec czego zamawiający napisał wniosek o zmianę, w którym zawniioskował o dodanie daty zmiany do każdej wyodrębnionej przez niego części stanu obiektu. Zmiana została wprowadzona pociągając za sobą niepotrzebne koszty i zmarnowany czas. Jej realizacja nie nastąpiła zbytnich kłopotów wykonawcy, który był na to przygotowany od samego początku.

## 5. Zakończenie

Reasumując, należy podkreślić, iż zarządzanie projektami informatycznymi stanowi specyficzne środowisko konfliktów, a kierowanie nimi jest bardzo ważnym zadaniem osób i jednostek odpowiedzialnych za realizację rozważanych projektów.

Przedstawiona w artykule propozycja typologii konfliktów w zarządzaniu projektami informatycznymi może stanowić przydatne narzędzie kierowania tego rodzaju konfliktami, co potwierdziły zaprezentowane studia przypadków. Typologia ta jest także użyteczna dla wyjaśnienia ich natury, a co za tym idzie poszukiwania skutecznych narzędzi rozstrzygnięcia sporów, zarówno w typowych, powtarzalnych sytuacjach, jak i bezprecedensowych, o znaczeniu strategicznym. Istotną zaletą proponowanej typologii rozważanych konfliktów jest bowiem uniwersalność i wieloaspektowość podejścia.

Z drugiej jednak strony, proponowana koncepcja nie oddaje w pełni złożoności rozważanych konfliktów, ma charakter wstępny. Wymaga udoskonalenia, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. W ramach pierwszego wymiaru zasadniczym zadaniem badawczym będzie opracowanie szczegółowych charakterystyk poszczególnych, typowych przypadków konfliktów, a także dokonanie identyfikacji i analizy czynników (wewnętrznych i zewnętrznych), determinujących ich przebieg. W wymiarze praktycznym przewidywana jest weryfikacja empiryczna proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych, dotyczących

szeregu różnorodnych sytuacji konfliktowych, celem weryfikacji i udoskonalenia proponowanych rozwiązań.

## Literatura

1. Gupta M.C., Kerrick S.A. (2014), A Conflict Resolution Tool for Project Managers: Evaporating Cloud, *Journal of International Technology and Information Management*, vol. 23, no 3–4.
2. Holahan P., Mooney A. (2004), Conflict in Project Teams: Gaining the Benefits, Avoiding the Cost, *SATM*, vol. 8, no 3.
3. [https://pl.wikipedia.org/wiki/System\\_informatyczny](https://pl.wikipedia.org/wiki/System_informatyczny).
4. Hudson K., Grisham T., Srinivasan P., Moussa1 N. (2005), *Conflict Management, Negotiation, and Effective Communication: Essential Skills for Project Managers*, [http://thomasgrisham.com/attachments/File/Conflict\\_Management\\_AIPM\\_Australia.pdf](http://thomasgrisham.com/attachments/File/Conflict_Management_AIPM_Australia.pdf), 20.06.2016.
5. Kozina A. (2017), Typologia konfliktów w zarządzaniu projektami, *Organizacja i Kierowanie*, nr 3(177).
6. Pawlak M. (2006), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Pochtowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
8. Prussak W., Wyrwicka M. (1997), *Zarządzanie projektami*, Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań.
9. Sudhakar G.P. (2015), A Review of Conflict Management Techniques in Projects, *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, vol. 12, no 2.
10. Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
11. Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K. (2004), *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa.



**CZĘŚĆ III REORIENTACJA GOSPODAREK**

**I PRZEDSIĘBIORSTW W PROCESACH ZMIAN**



**Nenad Stanišić<sup>1</sup>**

University of Kragujevac, Serbia

## **INNOVATIVENESS AS A DETERMINANT OF EXPORT COMPETITIVENESS: CASE OF CENTRAL AND EAST EUROPEAN COUNTRIES**

### **1. Introduction**

In modern economic conditions, long-term economic growth is conditioned by the policy of innovation development and the possibility of applying modern digital technologies. Improved production processes, based on these modern technologies, generate and direct structural changes within the economy and increase its competitiveness on the world market. The implementation of new technologies that are the result of innovations takes place within economic entities, generates growth in productivity and efficiency of production and affects their competitiveness on the domestic and foreign markets. The attitude towards innovations and the way in which business entities carry out their implementation in business processes makes a difference between companies that create innovations based on original ideas and creativity, those that are oriented towards the profitable takeover of finished innovations and those that show a passive attitude towards the application of innovations (Božić Miljković, I, Stanišić, N. 2022). The participation of companies in this structure speaks about the level of development of a certain country and the competitiveness achieved by its companies on the national and global market. Innovations, especially radical ones, represent a significant factor in the modernization of production processes. Thanks to this type of innovation, the features and way of using the product are changing significantly and new

---

<sup>1</sup> ORCID: 0000-0002-7070-4826

consumer needs and habits are being formed. These processes contribute, first of all, to the dynamics of economic activity, but they can also significantly influence the development of the entire society, bringing it to a new, higher stage of development, as was the case in the last century with innovations in the field of information technology and telecommunications. In addition to radical innovations, incremental innovations, which imply the improvement of existing products and services, are of great importance in the development of the economy and society. The importance of these innovations is reflected in the fact that they are simpler in terms of development and implementation than radical ones, so as such they are part of the business and development policy of a large number of companies.

In the Serbian economy, a large number of companies do not base their competitiveness on the development of innovation (Mitrović, Mitrović, 2020:25). Such a situation is the result of the long duration of the transition process and the slow and inefficient transformation of institutions that would connect research institutes with the economy through their mechanisms and ensure a higher degree of understanding and alignment between the needs of the economy and the possibility of applying research results (Bodrožić & Stepanović, 2012:81). Also in most domestic companies there is a noticeable lack of motivation for investments in research and development, and this results in a discontinuity that is often reflected not only in the development and implementation of innovations, but also in an indifferent attitude towards being informed about the latest trends in the world in a certain field of business. Those companies that have an innovative approach to business can see the results of implementing innovative solutions in a very short time. It is a consequence of the obsolescence of production and management capacities, where small changes in terms of modernization generate quick positive effects on the financial performance of the company (Paula & Silva, 2019:927). It is desirable that companies in the development of innovations have a systemic approach that ensures a slower but more stable transition to a more advanced level of technological development.

The strategy of the industrial policy of the Republic of Serbia from 2021 to 2030 states the lack of cooperation between state scientific research organizations and the private sector as the key problem of the lack of innovation in the economy (Cvijić et al, 2019: 2; Ćelić et al, 2020). Only 3% of companies developed an innovation in cooperation with universities and scientific organizations (NALED, 2021). Large companies have an advantage in the development of innovations in cooperation with universities and institutes, while the participation of small and medium-sized companies is almost negligible.

The aim of this paper is to compare the innovation and export performance of Serbia with the countries of Central and Eastern Europe (CEECs). The paper tests two research hypotheses:



- H1:** The innovativeness of the national economy affects the share of exports of high and medium technology products in the total merchandise exports of the country;
- H2:** The innovativeness of the national economy affects the share of knowledge-based services in the total export of services of the country.

Data from the European Innovation Scoreboard (EIS) report were used in the analysis, and regression analysis was used to test the research hypotheses. The analysis was conducted on a sample of the countries of Central and Eastern Europe and the Western Balkans: Poland, Hungary, Slovakia, Slovenia, Czech Republic, Estonia, Latvia, Lithuania, Romania, Bulgaria, Croatia, Serbia, Montenegro, North Macedonia, Bosnia and Herzegovina and Ukraine.

## 2. Literature review

The conditioning of companies' competitiveness through the application of innovations contributed to the growth of research on this issue and enabled the application of different models in the processing of research results. Economic growth and competitiveness are strongly related to the innovation potential of a particular country and the status it has in terms of the production and application of innovations (Veugelers & Schweiger, 2016). As a country in transition, Serbia belongs to the ranks of countries that are developmentally dependent on foreign capital and whose capacities for the production of innovations are modest (Bodrožić & Stepanović, 2012). Almost half of the total number of Serbian companies do not base their competitiveness on the development of innovation (Mitrović & Mitrović, 2020), and according to NALED's survey of business attitudes from 2021, among innovators are the largest number of large companies. In the study of the impact that the application of different types of innovations has on the business performance of companies, which was conducted by Paula & Silva in 2019, and which included Serbia, it was concluded that the effect of innovation on the financial performance of companies is inversely correlated with the level of development of the economy in which the company operates. A large number of companies in Serbia, compared to their competitors from more developed countries, use outdated technology and outdated business methods. For this reason, any innovative effort will have a quick effect in these companies, primarily on financial performance, and consequently on competitiveness.

## 3. Innovativeness of national economies

Since innovation is recognized as one of the basic factors of economic development and international competitiveness, especially at medium and higher

levels of economic development, a number of methods (tools) have been developed to monitor the degree of innovation of national economies. Over time, the European Innovation Scoreboard (EIS), which was developed by the European Commission for the needs of the European Union, and which will be used in this analysis, has proven to be one of the most relevant.

The European Innovation Scoreboard (EIS) provides a comparative assessment of the results of research and innovation in the EU and selected other countries. It enables policy makers to assess the relative strengths and weaknesses of national research and innovation systems, track progress and identify priority areas for improving innovation performance.

The main framework for measuring the EIS consists of 32 indicators, which distinguish 12 dimensions of innovation, classified into four main categories:

- Framework conditions - include the main drivers of innovation performance at the national level and cover three dimensions of innovation: human resources, attractive research systems and digitization.
- Investments - include investments in the public and business sectors and distinguish three dimensions of innovation: finance and support, company investments and the use of information technologies.
- Innovation activities - include different aspects of innovation in the business sector and distinguish three dimensions of innovation: innovators, connections and intellectual assets.
- Impacts - include the effects of the company's innovation activities and distinguish three dimensions of innovation: impact on employment, impact on sales and environmental sustainability.

Based on the composite results (scores), the countries included in the EIS analysis are classified into four performance groups:

- The first group of leaders in innovation includes countries where the performance is above 125% of the EU average;
- The second group of strong innovators includes countries with performance between 100% and 125% of the EU average;
- The third group of moderate innovators includes countries where the performance is between 70% and 100% of the EU average;
- The fourth group of emerging innovators includes countries that show a level of performance below 70% of the EU average.

The EIS report was published for the year 2021, and the analysis covers 39 European countries, including Serbia and the countries of the region that are not EU members. Table 1 shows the total innovation scores of the observed countries for 2021, as well as the EU average.

Table 1. Innovativeness scores for selected countries, 2021

Country	Innovativeness index
Estonia	0,600
European Union average	0,526
Slovenia	0,470
Czechia	0,441
Lithuania	0,430
Croatia	0,366
Hungary	0,357
Serbia	0,348
Slovakia	0,332
Poland	0,308
Latvia	0,261
Montenegro	0,251
Bulgaria	0,234
North Macedonia	0,220
Bosnia and Herzegovina	0,182
Romania	0,164
Ukraine	0,157

Source: EIS

Following the previously described methodological classification of countries according to the degree of innovation, it can be stated that among the observed countries:

- there are no countries that belong to the group of leaders in innovation;
- among the observed countries, only Estonia belongs to the group of strong innovators;
- the group of moderate innovators from the observed countries includes: the Czech Republic, Lithuania, Slovenia and Serbia;
- the group of emerging innovators includes: Bulgaria, Croatia, Hungary, Latvia, Poland, Romania, Slovakia, Montenegro, North Macedonia, Bosnia and Herzegovina and Ukraine.

In addition to viewing the current position and rankings of countries according to the degree of innovation, the available EIS time series (2014–2021) also allows monitoring changes over time. Based on the EIS data, the following can be concluded:

- in this seven-year period, almost all observed countries achieved an increase in the degree of innovation, except for Bosnia and Herzegovina and Ukraine;
- the leaders in terms of achieved progress are Estonia and Lithuania, with a score increase of over 30 points;
- Serbia, with an increase in score of 17 points, is in high, tenth place, and is ranked best among all non-EU countries in the region.

#### 4. Export performances

The data that is collected for the purpose of creating the EIS report also provides insight into the export performance of national economies, through two indicators:

- export of products of medium and high technological intensity, and
- export of knowledge-based services.

The export of products of medium and high technological intensity is observed through the share of exports of such products in the total merchandise exports of the country. The indicator measures technological competitiveness, that is, the ability to commercialize the results of research and development (R&D) and innovation on the international market. Table 2 presents the values of this indicator for the observed European countries. The average share of exports of medium and highly technologically intensive products in the total merchandise exports of the EU is 57% in 2021. In Serbia's exports, this group of products has a share of 45%. It is interesting that former transition countries such as Hungary, Slovakia and the Czech Republic appear among the leading economies according to this indicator, which respectively occupy the first three positions in the ranking (with indicator values of 68 to 70%). It is obvious that the mentioned „new members” of the EU managed not only to attract significant amounts of foreign direct investments, but also to make their structure such that it supports technologically intensive production and export.

Table 2. The share of high and medium technology products in the total merchandise exports of the observed countries, 2021

Country	Share of medium and high technology product in total export
Hungary	70
Slovakia	69
Czechia	68
North Macedonia	65
Slovenia	60
Romania	57
European Union average	57
Poland	49
Serbia	45
Estonia	41
Croatia	41
Lithuania	40
Bulgaria	36
Latvia	34
Ukraine	27
Bosnia and Herzegovina	25
Montenegro	19

Source: EIS

The export of knowledge-based services is observed through the share of this type of service in the total export of services of the country. This indicator measures the competitiveness of the knowledge-intensive service sector. It reflects an economy’s ability to export services with a high level of added value and successfully participate in global knowledge-based value chains.

Table 3 presents the shares of knowledge-based services in the total export of services of the observed countries. In contrast to the export of goods, in the case of services, it can be observed that more developed countries are better placed than former transition countries, that is, that the share of exports of knowledge-based services is more correlated with the level of economic development.

Table 3. Share of knowledge-based services in the total export of services of the observed countries, 2021

Country	Share of knowledge based services in total service export
European Union average	67
Lithuania	53
Hungary	51
Serbia	51
Ukraine	51
Romania	48
Bulgaria	45
Czechia	45
Poland	45
Slovakia	39
Slovenia	35
Estonia	32
North Macedonia	31
Croatia	22
Latvia	20
Montenegro	19
Bosnia and Herzegovina	19

Source: EIS

The EU average is 67%, while the value of this indicator for Serbia is 51%, which ranks our country 21st out of 39 countries. This puts Serbia in a better position than, say, Poland, Slovakia or the Czech Republic, and significantly better than the countries of the region (North Macedonia, Bosnia and Herzegovina and Montenegro), which are at the very bottom of the list.

## 5. Results and Discussion

Table 4 shows the results of the simple regression that tested the H1 hypothesis. The dependent variable is the share of exports of medium and

highly technologically intensive products in total merchandise exports, and the independent variable is the innovation score. The parameters of the regression model do not meet the criteria (R squared is only 0.95, and the significance of the ANOVA model is 0.246, i.e. above the limit of 0.05), so it can be concluded that H1 has not been proven, i.e. that the impact of innovation on the export of medium and high technology products has not been proven.

Table 4. Regression results of the impact of innovation on the export of technology-intensive products

Model	R	R Square				
1	.308 <sup>a</sup>	.095				
ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	395,147	1	395,147	1,469	.246 <sup>a</sup>
	Residual	3764,978	14	268,927		
	Total	4160,125	15			
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33,170	11,744		2,825	.014
	sii	41,673	34,379	.308	1,212	.246
a. Dependent Variable: tech export						

Source: Author, in SPSS

Testing of H2 about the impact of innovation on the export of knowledge-based services was tested using a regression model where innovation is the independent variable, and the share of knowledge-based services in the total export of services is the dependent variable. The regression results are shown in Table 5.

Table 5. Regression results of the impact of innovation on the export of knowledge-based services

Model	R	R Square				
1	.072 <sup>a</sup>	.005				
ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,492	1	12,492	.074	.790 <sup>a</sup>
	Residual	2367,282	14	169,092		
	Total	2379,774	15			
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35,413	9,312		3,803	.002
	sii	7,410	27,260	.072	.272	.790
a. Dependent Variable: knowlegde services						

Source: Author, in SPSS

As in the previous case, the parameters of the model do not meet the set criteria (R squared is only 0.005, and the significance of the ANOVA model is 0.790, significant above the limit of 0.05).

Empirical analysis conducted on a sample of CEECs countries did not prove the impact of innovation of economies on export performance, measured by the share of exports of medium and high technology-intensive products and services based on knowledge in total goods and services exports. This result is mostly in contrast to research conducted on the example of OECD countries or developed EU countries. The reason is probably the fact that the largest part of the exports of the observed countries is the export of multinational companies that, through foreign direct investments, have partly moved their production to the observed countries, using favorable resources and the proximity of developed export markets. In large part, the exports of these companies from the observed countries are highly or medium technologically intensive, mainly based on knowledge when it comes to services. The operations of such companies and the inflow of new FDI contribute to the export performance of the observed countries, but do not have a sufficient spill-over effect on the rest of the domestic economy. Consequently, the export performance of the observed countries is often better than their innovation performance, which is probably the main cause of the results of the research conducted in this paper.

## 6. Conclusion

To achieve a high level of innovation performance, countries need a balanced innovation system that performs well in all dimensions. Adequate levels of public and private investment in education, research and development, effective innovation partnerships between companies and with academia, and an innovation-friendly business environment, including strong digital infrastructure and skills, are needed.

The creation, exploitation and commercialization of new technology are vital for a country's competitiveness in the modern economy. Medium and high technology products are key drivers of economic growth, productivity and well-being. That is why it is not surprising that tools (methods) have been developed to monitor the degree of innovation of national economies, and one of the most relevant is the European Innovation Scoreboard, which was also used for the analysis in this paper.

Innovation and digitization are recognized as important factors of economic development and international competitiveness of countries, especially at medium and higher levels of development. At a lower level of development, economic growth is based on resources.

The aim of the research in this paper was to examine the impact of the innovativeness of national economies on the export performance of the observed CEECs countries. Testing of the set hypotheses did not confirm the hypotheses that innovation affects the growth of the participation of medium and high technology-intensive products in the total export of goods, nor the participation of the export of knowledge-based services in the total export of services. This result is contrary to the majority of research conducted on a sample of developed economies. The reason for this result can probably be found in the fact that the export performance of the observed countries is mostly the result of the activities of multinational companies and the inflow of FDI into these economies, with little spill-over effect on the overall innovation performance of the economy. This assumption can serve as a starting point for future research. The main limitation of the conducted analysis is the small number of data and variables that were analyzed. The use of multiple regression, and especially panel regression, could show different results, so it can be a direction for future research. Article text; font TNR 12, justified text. Literature references based on Harvard system (Arsovski, Arsovski, Milošević, 2018, pp. 112–115). In the case of more than three Authors (Delapedra-Silva et al, 2022, p. 5).

## Literature

1. Božić Miljković, I, Stanišić, N. (2022). Inovacije i primena digitalnih tehnologija kao faktori unapoknkurentnosti Republike Srbije; INSTITUCIONALNE PROMENE KAO DETERMINANTA PRIVREDNOG RAZVOJA REPUBLIKE SRBIJE, Zbornik radova (redaktori Veselinović P, Kostić M.), Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, pp. 229–249
2. Čelić, Đ., Uzelac, Z., Drašković, Z. (2020). Development of High-Tech Entrepreneurship Ecosystem: Case of University of Novi Sad. 5th International Scientific -Business Conference – LIMEN 2019 – Leadership, Innovation, Management and Economics: Integrated Politics of Research – SELECTED PAPERS, Graz, Austria, December 12, 2019, published by the Association of Economists and Managers of the Balkans, Belgrade; Printed by: SKRIPTA International, Belgrade, ISBN 978-86-80194-27-1, ISSN 2683-6149, DOI: <https://doi.org/10.31410/LIMEN.S.P.2019>
3. Cvijić, M., Tatarski, J., Katić, I., Vekić, A., Borocki, J. (2019). Entrepreneurial Orientation of Public Universities in Republic of Serbia-Empirical Study. *Sustainability*, 11, 1509. str 1–13 <https://doi.org/10.3390/su11061509>
4. European Innovation Scoreboard. (2021). European Commission, dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en) [http://www.roland\\_berger\\_digital\\_transformation\\_of\\_industry\\_20150315-3.pdf](http://www.roland_berger_digital_transformation_of_industry_20150315-3.pdf)
5. Mitrović, V, Mitrović, I. (2020). Politika inovacija poslovnih subjekata u industriji kao faktor održivog razvoja u tranzicionom okruženju. Ekonomski signali



2020, 15(2), str. 031–047 <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1452-4457/2020/1452-44572002031M.pdf>

6. NALED. (2021). Istraživanje stavova privrede, Beograd, Srbija
7. Paula, F.de O. & Silva, J. F. da (2019). The impact of different types of innovation and governmental support in the performance of firms: the case of Central and Eastern Europe manufacturing SMEs. *Cadernos EBAPE.BR* [online]. 2019, v. 17, n. 4 [Accessed 10 February 2022] , pp. 923–939. Available from: <<https://doi.org/10.1590/1679-395174365x> <https://doi.org/10.1590/1679-395174365x>>. Epub 20 Jan 2020. ISSN 1679-3951. <https://doi.org/10.1590/1679-395174365x>.
8. Veugelers, R., Schweiger, H. (2016). Innovation policies in transition countries: one size fits all?*Econ Change Restruct* 49, 241–267 (2016). <https://doi.org/10.1007/s10644-015-9167-5>
9. Vuksanović Herceg, I., Kuč, V., Mijušković, V.M., Herceg, T. (2020). Challenges and Driving Forces for Industry 4.0 Implementation. *Sustainability*, 12, 4208. <https://doi.org/10.3390/su12104208>



**Oleksandr Oksanych<sup>1</sup>**

Kielce University of Technology

## **THE INNOVATIVE CAPITAL OF THE COMPANY AND THE DETERMINANTS OF ITS ESTABLISHMENT IN POLAND**

### **1. Introduction**

In the scientific literature, the concept of innovative capital appears on a large scale at the turn of the 20th and 21st centuries, together with the categories of intellectual capital, innovative knowledge capital, innovative knowledge assets, etc. This is the result of the increasing importance of knowledge as a factor of economic development. Defining and structuring innovative capital are the starting points for realizing its role in creating a competitive advantage based on knowledge and innovation, measuring and developing methods for its effective management.

The aim of the article is to define the concept of innovative capital of an enterprise, to present the mechanism as well as internal and external determinants of its creation and effective use, and to justify directions for improving the effectiveness of Poland's innovation policy. In the research process, the methods of critical analysis and synthesis, statistical and desk research were used.

### **2. Innovative capital and its elements**

In numerous scientific publications, innovative capital is perceived as:

- a certain feature of the company, e.g. the company's ability to innovate and generate value in the future (Tseng and Goo, 2005), (Wagner, Hauss, 2000), to achieve the best results based on resources, competences and social

---

<sup>1</sup> ORCID: 0000-0002-6163-1231

relations, focused on creating and processing knowledge into products, new technologies (Machnik-Słomka, 2014), for creating new knowledge from the existing base (Joia, 2004), for renewal skills and the effects of innovation in the form of protected commercial rights, intellectual property and other intangible assets used, to create and quickly introduce new products and services to the market (Edvinson, 2001, p.35);

- competencies in organizing and implementing R&D (Chen, Zhu and Xie, 2004);
- a set of institutional and behavioral conditions characteristic of the enterprise, determining innovative activity (Janasz, 2010);
- a certain kind of knowledge (Hsieh and Tsai, 2007), (Castro et al., 2011), (Dobija, 2003), (Hsu & Mykytyn Jr., 2006);
- a particular social process - an archetypal social pattern whose goal is the production, dissemination and application of new knowledge (McElroy, 2002);
- a certain set of resources/assets of a company that provides complementary services in the process of creating and commercializing new knowledge (innovation) (Kijek, 2012), intangible assets resulting from investments in innovation (Lev, 2001), an amalgam of human capital, social capital and return capital (Audretsch, Link, 2018) resources, processes, knowledge and opportunities that constantly they evolve and are very dynamic to build greater innovation capacity (Hobckraft, 2020).

As from the scientific point of view, so from the practical point of view, the resource-based approach seems to be more useful, because it allows you to decompose innovative capital into individual elements and determine the relationships between them. In this respect, the concept of intellectual capital proposed by T.Kijek deserves attention, according to which intellectual capital consists of: knowledge assets (as intellectual property and research and development), innovation strategy, innovation culture, innovation structure, knowledge and learning (Kijek, 2016, p. 56).

However, it is worth noting that as the innovation strategy, so its structure are elements of the innovation management system, which also includes other elements without which the use of knowledge would be impossible. These elements are, among others, employee motivation and controlling. In addition, the division of knowledge resources into “knowledge assets” and “knowledge and learning” seems debatable. In one form or another, knowledge is present in all components of an organization’s innovative activity.

Reading the researched issues leads to the conclusion that the basis of the innovative capital of the company is broadly understood knowledge. In some publications, innovative capital in the narrow sense is identified with a combination of different types of knowledge (Kijek, 2016, p. 72). But knowledge

itself does not translate into the emergence and commercialization of innovation. The carrier and user of knowledge is the company's personnel, which operates in accordance with certain rules and principles. Therefore, in addition to knowledge and human capital, the use of knowledge as a factor in the development of an enterprise requires the use of an appropriate management system, in which the motivation of employees is of particular importance. Despite formal rules and principles, the creation of pro-innovative attitudes of employees, and thus the effectiveness of the use of knowledge in order to increase the innovativeness of the company, is strongly influenced by the innovative culture of the organization, understood as "the whole of coordinated decision-making algorithms in the area of innovation, based on values, priorities, formal and informal rules and standards specific to a given organization" (Oksanych, 2022, p. 546).

Based on these assumptions, the innovative capital of a company can be defined as a combination of explicit and tacit knowledge, human capital, innovative culture and the motivation and management system (fig. 1).

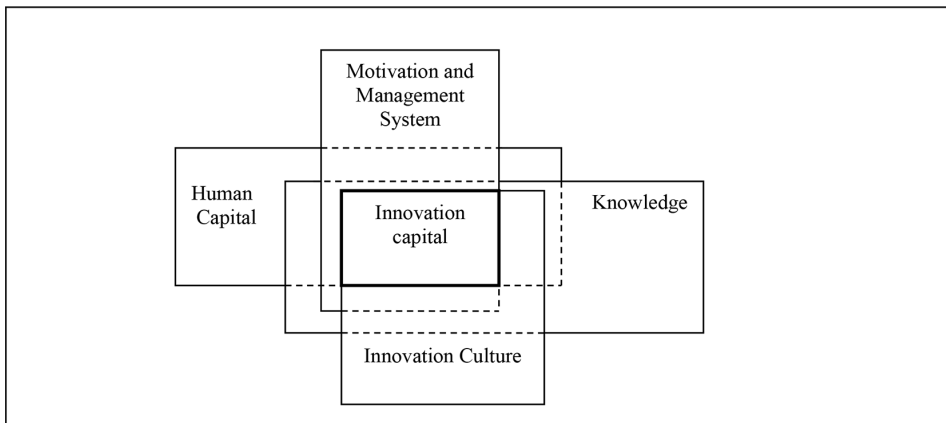


Figure 1. A simplified model of the organization's innovative capital structure

Source: own study.

Innovative capital is that part of the innovative potential (Oksanych 2020), that is involved in generating profit (primary objective), increasing the company's market value and strengthening its competitive position (secondary objectives) based on the transformation of knowledge into innovative products, ensuring of the efficiency increase of the production system and value for client.

The use of knowledge requires structuring and selection of appropriate resources and tools for its acquisition, collection, storage and transfer. The level and effectiveness of the use of the company's human capital is largely determined by the way knowledge is used. In this respect, two models of proceedings can be distinguished, which reflect the direct and indirect use of it, respectively.

The direct use of knowledge concerns formalized (explicit, hard) knowledge, presented in the form of formal solutions approved by the management of the company. This way of using knowledge is used in every company and reflects the strategies of a knowledge “consumer”. This allows you to avoid the risks associated with innovation, but does not ensure a long-term competitive advantage, even if the previously accumulated knowledge was the result of effective R&D activities and ensured the company’s leadership position.

On the other hand, the indirect use of knowledge provides for its perception as the basis for obtaining new knowledge. It is based on the use of both formal and informal knowledge, which are the object of the next synthesis or analysis. In the case of synthesis, the receipt of new knowledge is the result of the generalization of “old”, existing knowledge, which inspires the generation of new knowledge, useful for practical use. The analysis provides for detailing the existing knowledge and obtaining new results based on it, which usually requires additional R&D work. This approach is characteristic of adapting breakthrough innovations (‘old’ knowledge) to solving specific practical tasks (generating ‘new’ knowledge).

### **3. Mechanism of creating innovative capital**

The effective transformation of knowledge into an innovative product and its subsequent commercialization require an understanding of the cause and effect relationships between the elements of innovative capital, a specific mechanism of its creation and functioning. Such a mechanism reflects the factors that determine the size and structure of innovative capital, perceived as a combination of knowledge, human capital, innovative culture and the knowledge and innovation management system. Its elements are the above-mentioned resources and an appropriate management system, which, through the use of the necessary instruments to influence these resources, ensures its creation and effective use.

The innovation capital creation mechanism is based on three interrelated pillars – knowledge and human capital (knowledge, especially “soft” is a component of human capital), financial and material resources and the innovation management system (fig. 2).

The resource, structure and effectiveness of the use of innovative capital are determined by both external and internal factors.

External factors are primal in nature. Under their influence, each organization creates an appropriate model of functioning, structure and strategies.

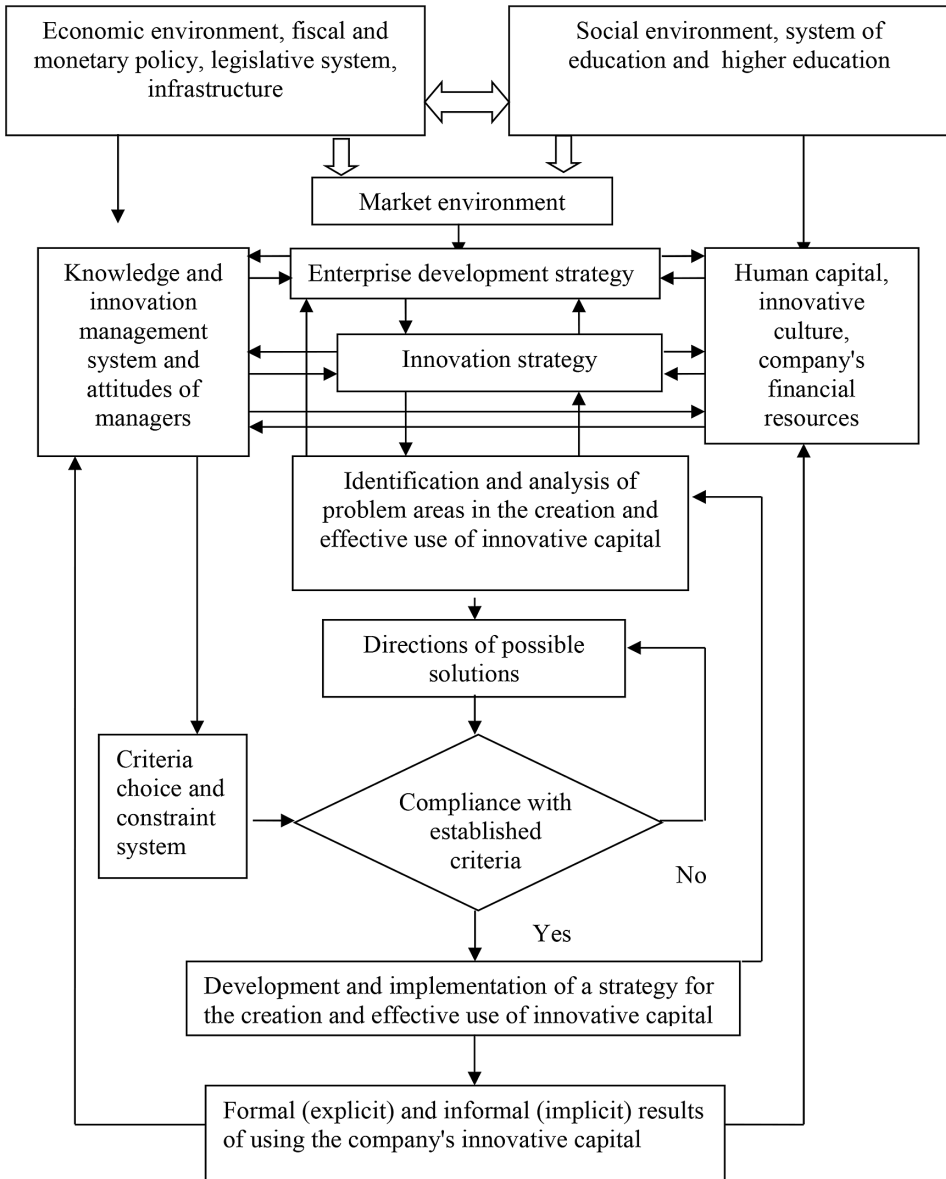


Figure 2. The innovation capital creation mechanism of the company

Source: own study.

The key external factors are the elements of the economic, market and social environment of the enterprise, which are closely related by cause and effect relationships. Within the social environment, education and higher education systems are particularly important elements. Their effectiveness manifests itself in creating pro-innovative attitudes of the society, which is a necessary condition for

generating new knowledge and transforming existing knowledge into innovative products.

The broadly understood economic environment determines the conditions for doing business in general and for innovative activity in detail.

For the creation and effective use of innovative capital of the company, the external environment must create such conditions in which:

- the development of the company, based on knowledge and innovation, wouldn't have an alternative
- conducting innovative activities would be economically attractive due to the support from the authorities and accepted by the society.

A single enterprise is unable to influence the social and economic environment. However, the increasing involvement of economic entities in innovative activities is becoming noticeable in the scale of the economy. The faster the state is able to react to the changes in the economy under the influence of innovation and provide the resulting to correct the economic policy, the greater will be the increase in innovation and competitiveness of the economy. The ability of the state to make the right decisions in the field of innovation policy as a reaction to feedback in relations with business, based on knowledge and innovation, is a measure of its effectiveness.

Knowledge resources, human capital and innovative culture are closely related to the management system. On the one hand, their size, structure, usefulness and effectiveness of use are largely determined by the effectiveness of the management system. In this relationship, the applied motivation and information management systems are of particular importance. The quality of innovative capital, the practical dimensions of its use and the degree of its impact on the achievement of current and strategic goals of the enterprise depend on their effectiveness. On the other hand, the management system itself is created on the basis of the use of appropriate knowledge based on the existing human capital and innovative culture.

Knowledge and human capital also depend on financial resources, because the acquisition of knowledge, its collection, updating and effective use require appropriate investments, mainly in human capital.

Finally, financial resources are the result of the effectiveness of the management system, the development strategy of the entire enterprise and its functional strategies.

The practical use of innovative capital as a tool for company development, a source of increasing its profits and strengthening its competitive position affects each of these pillars and ensures

- increasing the value of the enterprise and the amount of profits received;
- verification of the effectiveness of the company management system as a whole and its selected areas, especially human capital and innovations;



- increasing knowledge resources, optimizing its structure and use algorithms, verifying the value of its component;
- optimization of information sources and streams;
- development of human capital and increasing the effectiveness of its use.

#### **4. Improvement of the education system as a factor of creating innovative capital of Polish enterprises**

Increasing of an innovative capital is becoming one of the most important factors in the growth of innovativeness of the economy, primarily under the influence of the external environment – social, market, institutional and legal. This is due to the assumption that the key element of innovative capital is human capital and its core – knowledge, skills, qualifications and competences of employees. Its development and effective use depend on the pro-innovative attitudes of employees, especially managers, and are influenced by the macro-environment – social capital, economic policy and the institutional and legal system, and the micro-environment – the market environment. The market environment has an “operational” impact, while the macro environment determines the long-term nature of innovation capital creation.

Reading the scientific literature on the problem of increasing the innovativeness of the Polish economy shows that researchers focus mainly on factors that directly affect its level (financing research, infrastructure development, effectiveness of innovation policy, etc.). However, it should be remembered that the basis of every innovation is human capital, and its resources and quality are determined by the attitudes of decision-makers at all levels of knowledge and innovation management. These attitudes are created primarily in the education and higher education system and later corrected by the market, institutional, legal and social environment.

The health of the education and higher education system depends on social capital, which “refers to such characteristics of society organization as trust, norms and connections that can increase the efficiency of society by facilitating coordinated action” (Putnam, Leonardi, Nanetti, 1995, p. 258). and the quality of the widely understood institutional system (effectiveness of the functioning of the state).

Social capital determines the attitudes of society both towards higher education and towards the functioning of state institutions. Making the society aware of the cause-and-effect relationship between the quality of education and economic development, and the social pressure based on it for the state’s actions in this area, are of key importance for creating an education system that meets the contemporary socio-economic challenges.

The knowledge, skills and qualifications of school and university graduates are the basis of the human capital of enterprises, which determines the ability of enterprises to innovate and ultimately translates into economic results on a national scale (Fig. 3). On the other hand, these results have an impact on changes in society and in the institutes of power.

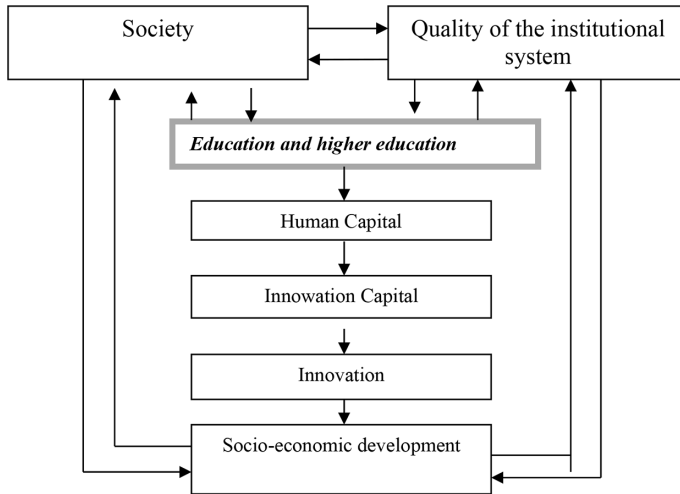


Figure 3. Education in the system of socio-economic development factors

Source: own study.

The feedback in these relationships make it possible to assess the effectiveness of the existing model of education and identify directions for its improvement. However, the education system affects socio-economic development not only directly, through the transformation of knowledge into innovative products, but also indirectly - through its impact on society and authorities. The product of education is knowledge, skills, qualifications and models of behavior that are transferred not only to the economy, but also to society and institutions regulating socio-economic processes (authorities). This explains the close relationship between the level of education and the level of socio-economic development.

The effectiveness of the mechanism of creating and using the innovative capital of enterprises, therefore, depends primarily on the involvement of society in socio-economic processes (which is reflected in the quality of social capital) and the flexibility of the functioning of state institutions, their ability to make the right decisions as a reaction to the changes and emerging challenges.

Education and higher education affect social capital and state institutions not only indirectly, by evaluating the performance of the economy, but also

directly. Knowledge, qualifications, skills and competences as a product of the education system largely determine both the state of social capital and the quality of the institutional system (effectiveness of the functioning of the state). Occupying positions in government institutions by people with appropriate education and social responsibility, accepted by society, is one of the key factors to ensure the effective functioning of government bodies, which is a necessary condition for dynamic socio-economic development.

Countries with effective education systems are characterized by a high level of innovation. In Europe, the leading countries in the ranking of education systems mostly belong to innovation leaders (table 1).

Table 1. Summary innovation index (SII) and position in the ranking of education systems in countries - innovation leaders in Europe

	Country	SII (2023)	Ranking position (2021)
1	Switzerland	0,772	4
2	Sweden	0,735	7
3	Finlandi	0,735	2
4	Danmark	0,731	6
5	Niederlanden	0,701	3
6	Belgium	0,698	5
7	Great Britain	0,693	1

Source: own study based on (Ranking, 2021), (EIS 2021)

The Polish education system at the primary and secondary school level does not meet the challenges of the modern economy. “If Poland is to develop quickly and build a knowledge-based economy, we also need to change a lot in education, teach creative thinking and prepare for life in a creative social system.” (Zawadowska, 2010). According to M. Grzelak and E. Roszko-Wójtowicz, in Poland some elements of the education system function well, but unfortunately, most indicators characterizing its level show a huge distance between our country and the EU education system (Grzelak, Roszko-Wójtowicz, 2017, p. 300) .

A review of publications in the field of the researched issues allows us to identify the key disadvantages of the Polish education system, including:

- low level of education funding, low teachers’ salaries (Kęsy, 2022), (Boćko-Mysińska, 2023), (Biszewska, 2023), (Sawicki, 2021), (Grzelak, Roszko-Wójtowicz, 2017), (Pasterski, 2014), (Evaluation ..., 2018);
- an inappropriate approach to teaching, which is manifested by an insufficient student-teacher relationship, the dominance of a model based on transferring knowledge, checking tasks, asking questions, assigning homework and tests, focusing on grades and not on knowledge, skills

and competences (Pasterski, 2014), (Boćko-Mysiorska, 2023), (Kęsy, 2022), (Czujko-Moszyk, 2018), (Ocena..., 2018), (Stępniewska, 2020);

- excessive burden on teachers (Sawicki, 2021), (Kaźmierczyk, 2020), (Pasterski, 2014);
- excess of knowledge transferred and students' burden (Kęsy, 2022), (Sawicki, 2021), (Kaźmierczyk, 2020);
- brak równości szans uczniów (Biszewska, 2023), (Kaźmierczyk, 2020);
- inappropriate approach to assessment - knowledge of the content provided in the lessons is assessed, lack of assessment of the ability to self-educate, express one's own opinion (Lubimow-Burzyńska, 2016), (Pasterski, 2014), (Boćko-Mysiorska, 2023);
- lack of individualisation, adjustment of the education path to the individual predispositions of students (Lubimow-Burzyńska, 2016), (Sawicki, 2021), (Kaźmierczyk, 2020), (Pasterski, 2014), (Stępniewska, 2020);
- a ban on making mistakes, which results in a lack of creativity and a constant sense of fear of taking action (Pasterski, 2014), (Boćko-Mysiorska, 2023), (Stępniewska, 2020);
- omitting key skills and competences necessary in everyday life (e.g., building relationships and relationships, interpersonal communication, planning time and finances) (Pasterski, 2014), (Wasyluk, 2020), (Stępniewska, 2020);
- outdated teaching standards, lack of cohesion and clearly defined teaching standards, excessive focus on transferring theoretical knowledge, which results in limiting the development of practical skills of creative thinking, lowering the motivation of students (Kaźmierczyk, 2020), (Pasterski, 2014), (Stępniewska, 2020).

The analysis of scientific publications and expert opinions make it possible to identify its key problems and lead to the conclusion that it is necessary to improve it to meet the needs of the modern economy and society.

Lack of individualization, omission of key skills and competences, development of individual predispositions and talents in the education system leads to the creation of passive attitudes among school (and later – university) graduates, lack of trust, willingness and ability to cooperate and generate new ideas, which later manifests itself in practice. This is confirmed by statistical data. According to (European ..., 2022) SME cooperation index in the field of innovation for Poland 6.7 against the background of EU 11.7 and the level of leaders 19.9), lifelong learning – 5.4, 10.8, 25, respectively .9, expenditure on R&D in the private sector – 0.88, 1.53 2.09, etc. (fig. 4).

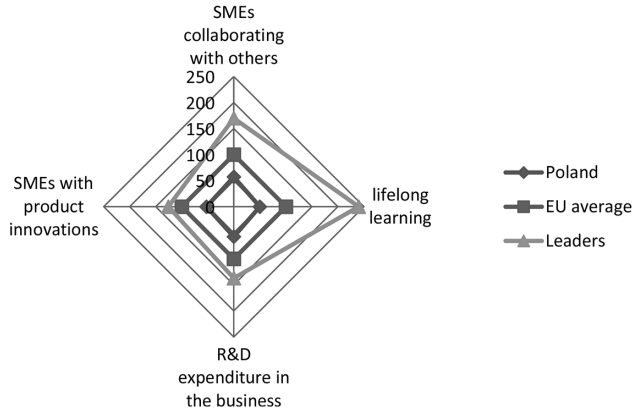


Figure 4 Selected innovation indicators related to the quality of education in the EU, innovation leaders and Poland in 2022

Source: own study based on (European ..., 2022).

The search for solutions to the problems of the Polish education system results in frequent changes to the curricula, the organization of teachers' work and the conditions for the functioning of schools (Maj-Waśniowska, 2017).

Unfortunately, the attempt to reform the education system in Poland, carried out in 2017, does not solve its key problems and, according to the Report of the Center for Public Opinion Research, was poorly prepared and carried out. (Assessment..., 2018).

Modest attempts to adapt the education system to the contemporary needs of the economy and society reveal the problem of the effective functioning of state institutions.

## 5. Priorities of Poland's innovation policy

Creating a knowledge-based economy requires the development and implementation of an effective innovation policy. The activity of the state so far in this area is characterized by a lack of consistency and boils down to undertaking not always coordinated actions in selected areas of the innovative process. (Oksanych 2022).

The advantages and disadvantages of the innovation policy in Poland can be fairly objectively presented with statistical data. Despite the actions taken by the state authorities, Poland's place in the innovation ranking of EU countries is still in the lower part of it and occupies the 4th position from the bottom of the list (European Innovation Scoreboard, 2022).

The positions of Poland in the ranking of EU countries in terms of individual dimensions of innovation are presented in table 2.

Table 2. Poland in the ranking of EU countries in terms of individual dimensions of innovation

#	Activity types	Dimensions of innovation	Poland's position in the ranking (among 27 EU countries)
1	Framework conditions	Human resources	23
2		Attractiveness of the research system	25
3		Digitization	18
4	Investments	Finance and support	22
5		Enterprise investments	18
6		Use of information technology	22
7	Innovative activity	Innovators	25
8		Relations	24
9		Intellectual assets	13
10	Influence	Impact of employment	25
11		Sales impact	23
12		Environmental sustainability	24

Source: own study based on (European ..., 2022)

Table 3 presents the values of selected indicators for Poland, the EU average and the average for innovation leader countries, as well as the correlation coefficient of these indicators with the Total Innovation Index (SII).

Table 3. Selected indicators of Poland's innovation, the EU average and the average for countries-leaders of innovation in Europe

Activity type	Dimensions of innovation	Indicators	Correlation Coefficient to SII	Poland	UE	Average of the leader group
Framework conditions	Human resources	Number of doctoral degrees awarded to people aged 25–34	0,895	0,2	0,7	0,92
		Lifelong learning	0,898	5,4	10,8	24,9
	Attractiveness of the research system		0,979	505	1181	2625
Investments	Financing and support	Common International Publications	0,995	0,52	0,78	0,954
		R&D expenditure in the private sector	0,915	0,044	0,190	0,92
		High risk investments	0,518	0,13	0,17	0,568
	Use of information technology	Government support for private R&D	0,843	18,0	20,0	31,4
		Companies providing ICT training	0,893	3,5	4,5	6,66
Innovation activity	Linkages	Employment of ICT specialists	0,94	74,4	133,8	496,2
		Common public-private publications	0,863	6,7	11,7	19,9

Source: own study based on (European..., 2022).

— Poland's low position in terms of the dimensions "Human resources", "Innovators" and "Relations" is to a large extent the result of the existing defects of the education system, presented earlier. On the other hand, the dimensions 'Attractiveness of the research system', 'Finance and support', 'Employment impact', 'Sale impact' and 'Sustainable environmental development' prove the low efficiency of state institutions and the lack of effective innovation policy. This is also confirmed by a review of the scientific literature in the field of the researched issue. The systematization of barriers to the growth of innovativeness of the Polish economy allows us to distinguish the following groups:

— market barriers, which include difficult access to consulting (Róžański, 2018), (Werese, 2014), (Rybiński, 2011), lack of qualified personnel and low level of innovation management in the company (Gluszczuk, 2012), (Nieć, 2011), (Róžański, 2018), (Matusiak, Guliński, 2010), (Grajkowski, 2012), suboptimal structure of the economy (Gajda, 2017);

— systemic and institutional barriers, mainly affecting excessive regulation, an excessive number of legal acts that often inhibit the development of innovation and prolong the process of creating and implementing innovative products (Strategia, 2016), (Nieć, 2011), (Hausner, 2012), (Strużycki, Bojewska 2011), (Matusiak, Guliński, 2010), bureaucracy (Strategia, 2016), (Grajkowski, 2012), high costs of preparation and implementation of investments and lack of access to financing sources (Barriers..., 2006), (Gluszczuk, 2012), (Nieć, 2011), (Róžański, 2018), (Grajkowski, 2012), low efficiency of cooperation between the science and research sector, administration and business (Strategia, 2016), (Róžański, 2018) (Werese, 2014), (Rybiński, 2011) low effectiveness of the state and economic institutions in creating conditions for development based on trust, lack of appropriate institutional infrastructure (Plan..., 2016) (Strategia, 2016), (Hausner, 2012), (Orłowski, 2020), (Strużycki, Bojewska 2011), (Stryjek, 2015), (Rząd..., 2023), (Werese, 2020), (Werese, 2014), (Matusiak, Guliński, 2010), the dominance of large companies that block the possibility for new entities to enter (Strategia, 2016), (Gluszczuk, 2012), (Strużycki, Bojewska 2011), (Frankowski, Skubiak, 2012), lack of information on possible cooperation and benefits resulting from it, unwillingness to cooperate (Strategia, 2016), (Gluszczuk, 2012), (Nieć, 2011), (Róžański, 2018), (Strużycki, Bojewska 2011), (Wójcik-Karpacz A., Mazurkiewicz, 2015);

— socio-cultural barriers, which include awareness and cultural barriers, mainly mental barriers, related to the lack of trust and lack of awareness and low social acceptance for innovative attitudes, including the use of stereotypes (Rybiński, 2011), (Matusiak, Guliński, 2010), (Grajkowski, 2012), (Myjak, 2018).

The opinions of researchers presented in the literature and the data contained in the "European Innovation Scoreboard" report indicate problematic areas of innovation policy in Poland. These areas not only concern each of the stages of the innovation cycle and are strictly related to innovative activity. The solution to the problem of low innovativeness should be sought in the close connection of the education system, attitudes of society and the activities of authorities at all levels. This means the need for a systemic approach to the problem of increasing the innovativeness of the Polish economy. Attempts to "patch holes" by activating efforts in this or that area of the innovation cycle do not bring the expected results. Yes, a significant increase in financing science from the state budget (from 1.03% of GDP in 2017 to 1.44% in 2021 (GUS, 2022) did not contribute to improving the innovativeness of the Polish economy.

The process of transforming an idea into an innovative product and its commercialization requires support at every stage, which requires the involvement of appropriate resources (knowledge, human capital, finance) and an effective innovation management system at all levels (national, regional, business) and stages of the innovation cycle. Innovative policy must be closely coordinated with other public policies, primarily educational, economic, legislative and social, each of which also needs changes (Government under attack). Creating such a policy

requires political will and coordinated cooperation between the authorities, society and business.

## 6. Conclusions

Creating the innovative capital of Polish enterprises is of key importance for the growth of the innovativeness of the Polish economy and is the basis of the knowledge-based economy.

The basis of innovative capital is the knowledge and skills of the personnel of enterprises in terms of its effective use and transformation into innovative products. This leads to the conclusion that the process of creating innovative capital depends on the knowledge, skills, qualifications and motivation of the staff, primarily managers of enterprises. This, in turn, depends on the external operating conditions, among which the education system and the state's innovation policy are of key importance. The analysis of statistical data and the review of scientific publications prove the need to develop an effective innovation policy, which would be of a systemic nature and would cover the education system as a necessary element of creating pro-innovative attitudes of human resources. Such a policy must be implemented from the only management center that should be created following the example of world leaders in innovation – Finland, South Korea and Singapore, and be based on the principles of system approach, a combination of market self-regulation and state interventionism, balance of interests, creating pro-innovative attitudes of society, social responsibility, flexibility and openness (Oksanych, 2022).

## Literature

1. Audretsch D., Link A. (2018) Innovation capital. *The Journal of Technology Transfer*, No 43. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9700-6>
2. *Bariery współpracy przedsiębiorców i ośrodków naukowych* (2006) Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Wdrożeń i Innowacji, Warszawa, 2006.
3. Biszevska J. (2023) 150 zł za matematykę, 180 za angielski. Darmowa edukacja to iluzja.02.05.2023 <https://www.edziecko.pl/Junior/Junior/7,160035,29873571,dlaczego-dzieci-nie-lubia-szkoly-szesc-problemow-systemu-edukacji.html>
4. Boćko-Mysiorska M. (2023) 7 błędów systemu powszechnej edukacji (i 7 sposobów na poprawę jakości życia w szkole) <https://dziecisawazne.pl/7-bledow-systemu-powszechnej-edukacji-7-wskazowek-poprawe-jakosci-zycia-szkole/>
5. Castro G, Verde M., Saes P, Lopez J. (2011) Technological Innovation. An Intellectual Capital Based View, *R&D Management*, Vol 41, Issue 3. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00648.x>
6. Chen J., Zhu Z., Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, No 5 (1), pp.195–212. DOI:10.1108/14691930410513003



7. Czujko-Moszyk E. (2018) Sukcesy fińskiego systemu edukacji, czyli dlaczego Finlandia szczyty się jednym z najlepszych systemów szkolnictwa na świecie – porównawcze studium przypadku. *Studia Edukacyjne*, No 48, s. 349–365 DOI:10.14746/se.2018.48.23
8. Dobija D. (2003) *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo WSZiP im.L. Koźmińskiego, Warszawa.
9. Edvinson L. (2001) *Kapitał intelektualny*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s.35
10. European Innovation Scoreboard 2022
11. Frankowski P., Skubiak B. (2012) Bariery innowacyjności w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, No 28, s. 118–130, s.12.
12. Gajda M. (2017) Innowacyjność polskiej gospodarki – stan i perspektywy. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, No 48/3 . DOI: 10.18276/sip.2017.48/3-14
13. Gluszczyk D. (2012) Identyfikacja kluczowych barier innowacyjności przedsiębiorstw w regionach Polski, *Biblioteka Regionalisty*, No 12.
14. Grajkowski Z. (2012) *Bariery rozwoju innowacji w Polsce. Wybrane uwagi i postulaty*. Giza Polish ventures, [http://gpventures.pl/repository/files/Bariery\\_rozwoju\\_innowacji\\_Zygmunt\\_Grajkowski\\_GPV.pdf](http://gpventures.pl/repository/files/Bariery_rozwoju_innowacji_Zygmunt_Grajkowski_GPV.pdf)
15. Grzelak M., Roszko-Wójtowicz E. (2017) System edukacji w Polsce – wybrane problemy. *Mysł Ekonomiczna i Polityczna*, No 2 (57), s. 275–305, s.300
16. GUS <https://stat.gov.pl>
17. Hausner: Czy Rzeczpospolita uniknie rozwojowej kłęski? *Kultura Liberalna*, Nr 167 (11/2012), 20 marca 2012 . <https://kulturaliberalna.pl/2012/03/20/czy-rzeczpospolita-uniknie-rozwojowej-kleski-gerzy-hausner-w-wywiadzie-miesiaca/>
18. Hobcraft P.(2020) Defining Innovation Capital. (30.10.2020) <https://paul4innovating.com/2020/10/30/defining-innovation-capital/>
19. Hsieh M., Tsai K. (2007) Technological Capability, Social Capital and the Launch Strategy For Innovative Products. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36. DOI: 10.1016/j.indmarman.2006.01.002
20. Hsu HYS, Mykytyn Jr. (2010) Intellectual Capital. *Encyclopedia of Knowledge Management*. DOI: 10.4018/978-1-59904-931-1.ch043
21. Janasz K. (2010) *Kapitał w Finansowaniu Działalności Innowacyjnej Przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i Modele*. Difin.
22. Joia L. (2004) Are frequent customers always a company’s intangible asset? Some findings drawn from an exploratory case study, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 4, pp. 586–601. <https://doi.org/10.1108/14691930410567031>
23. *Kapitał innowacyjny rozumiemy jako majątek niematerialny oparty na wiedzy*. Raport zintegrowany ESG 2021, PGNiG <https://www.pgnig2021.pl/nasze-kapitaly/kapital-innowacyjny/>
24. Kaźmierczyk I. (2020) O czym nie mówi MEN, kiedy mówi dużo. 9 palących problemów polskiej szkoły. 03.09.2020. <https://oko.press/9-palacych-problemow-polskiej-szkoly>

25. Kijek T. (2012) Innovation Capital and its Measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation. Contemporary Innovations And Entrepreneurship Concepts*, Vol.8, Issue 4. DOI:10.7341/2012844
26. Kijek T. (2016) *Kapitał innowacyjny przedsiębiorstwa*. Lublin, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2016. 256 s. s.56
27. Kęsy M. (2022) *Problemy i uwarunkowania zarządzania edukacją*. Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy
28. Lev B. (2001) *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Brookings Institution Press, Washington DC.
29. Lubimow-Burzyńska I.(2016) Znaczenie edukacji dla wzrostu gospodarczego – przegląd badań. *Prace naukowe Uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu*, No 437, s.280–287. DOI: 10.15611/pn.2016.437.27
30. Maj-Waśniowska K. (2017) Niestabilności warunków funkcjonowania systemu oświaty w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Relacje fiskalne: państwo - samorząd terytorialny*, Nr 485. DOI: 10.15611/pn.2017.485.21)
31. Matusiak K.B, Guliński J. (red.) (2010), *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – Siły motoryczne i bariery*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa, 2010.
32. Mącznik-Słomka J. (2014) *W poszukiwaniu nowych modeli współpracy sieciowej w zakresie transferu technologii*, [w:] Depta A. (red.) *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu*. Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
33. McElroy M. (2002) Social innovation capital, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 1, pp. 30–39. <https://doi.org/10.1108/14691930210412827>
34. Myjak T., *Innowacyjność i bariery innowacyjności w procesach personalnych organizacji*, ZN WSH, Zarządzanie, 2018, (4), s. 51–60, s.57. <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0013.1634>
35. Nieć M. (2011) Bariery wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach przetwórstwa spożywczego w Polsce w latach 2002–2010, *Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, Ekonomika Rolnictwa* 2011, 98, z. 4,s.23–35.
36. *Ocena systemu edukacji po roku od wprowadzenia reformy* (2018) Raport CBOS. Komunikat z badań, No122, wrzesień 2018. [https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K\\_122\\_18.PDF](https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_122_18.PDF)
37. Oksanych O.,(2020) The Company’s Innovative Potential and Strategy for its Effective Utilization. *Przegląd Organizacji*, nr 7, pp. 35–42, <http://dx.doi.org/10.33141/po.2020.07.05>
38. Oksanych O., (2022) Creating an innovative culture in the organization. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Contemporary Management*, Politechnika Śląska, z. 162, s. 543–559. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.30>
39. Orłowski K., *Innowacyjność jako fenomen społeczno-ekonomiczny*, [w:] J.Gorski (red.) *Innowacyjna gospodarka. Rola polityki ekonomicznej*, Księga streszczeń, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. W-wa, 2020,s.14.
40. Pasterski M.(2014) 13 błędów polskiego systemu edukacji. 17.04.2014 <https://michalpasterski.pl/2014/04/13-bledow-polskiego-systemu-edukacji/>
41. *Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Ministerstwo rozwoju*. Informacja prasowa 16 lutego 2016. [www.mr.gov.pl](http://www.mr.gov.pl)

42. Putnam R., Leonardi R., Nanetti R. (1995) *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*. Fundacja im. Stefana Batorego, Znak, Warszawa-Kraków 1995, s.258.
43. Ranking najlepszych systemów edukacji na świecie 2021. Cyfrowy wymiar edukacji – CWE na świecie (2022) <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/education-rankings-by-country>
44. Różański J. *Bariery innowacji. Bariery rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce* 29.10.2018 <http://samorząd.pap.pl/kategoria/archiwum/bariery-innowacji-bariery-rozwoju-innowacyjności-przedsiębiorstw-w-polsce>
45. Rybiński K.(red.) *Go Global! Raport o innowacyjności polskiej gospodarki*, Memoteza, 2011. <https://scdn.pl/images/stories/raporty2011/11.pdf>
46. *Rząd pod lupą. Ranking polityk publicznych*. Klub Jagielloński. Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego. Kraków 2023.
47. Sawicki M. (2021) Sześć problemów naszego systemu edukacji 27.12.2021 <https://moznainaczaj.edu.pl/szesc-problemow-naszego-systemu-edukacji/>
48. Stępniewska U. (2020) Co z tą szkołą? Problemy z systemem edukacji. 13/08/2020 <https://www.edukreacje.pl/glowne-problemy-polskiej-edukacji/#:~:text=Główne%20problemy%20polskiej%20edukacji%201%201.%20Oceny%20Szkoła,przedmiotów%20...%207%207.%20Wąskie%20rozumienie%20talentów%20>
49. *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, projekt do konsultacji społecznych (2016) Ministerstwo Rozwoju, 2016 s.12. projekt\_SOR\_MR \_29 lip 2016.pdf (mir.krakow.pl) (dostęp 19.06.2022)
50. Strużycki M., Bojewska B., *Rola państwa i rządu w kształtowaniu innowacyjnej gospodarki [w:] Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2011, s. 22–23.
51. Stryjek J. (2015) Polityka innowacyjna i narodowy system innowacji w Polsce. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace / Szkoła Główna Handlowa*.2015, nr 1 , s. 59—76, s.64. DOI 10.33119/KKESiP2015.1.3
52. Tseng C., Goo Y. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 35 (2), 181–207. DOI:10.1111/j.1467-9310.2005.00382.x
53. Wagner K., Hauss, I. (2000). *Evaluaton and Measurement of R&D Knowledge in Engineering Sector*. [w:] M. Khosrowpour M. (ed.) *Proceedings of the 2000 informaton resources management associaton international conference on Challenges of informaton technology management in the 21st century*. Anchorage: Idea Group Publishing.
54. Wasyluk P., Kucner A., Pacewicz G. (2020) *Edukacja przyszłości. Raport*. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2020. <https://tiny.pl/wsh4t>
55. Weresa M. (2012) *Polityka Innowacyjna. Nowe tendencje w teorii i praktyce*. PWN, Warszawa.
56. Weresa M. (2014) *Polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
57. Weresa M. (2020) Wyzwania polskiej polityki innowacyjnej. *Innowacyjna Gospodarka. Rola polityki Ekonomicznej*. Prezentacja 14.09.2020. <http://innovation.wne>.

[uw.edu.pl/wp-content/uploads/2020/09/Prof\\_Marzenna\\_Weresa\\_Wyzwania\\_polityki\\_innowacyjnej.pdf](http://uw.edu.pl/wp-content/uploads/2020/09/Prof_Marzenna_Weresa_Wyzwania_polityki_innowacyjnej.pdf)

58. Wójcik-Karpacz A., Mazurkiewicz S.(2015) Practices of Technology Parks Supporting Innovative Activities: Evidence from Poland, *Managing Global Transitions*, Vol. 13, No 4, p. 339.

**Paweł Olejnik<sup>1</sup>**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W PROCESIE INWESTOWANIA KAPITAŁU**

### **1. Wprowadzenie**

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw określana jest akronimem CSR – *Corporate Social Responsibility* (Rok, 2013, s. 15). Zdaniem J. Adamczyk, „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw można interpretować jako zobowiązanie do transparentnego i etycznego prowadzenia działalności według zasad zrównoważonego rozwoju oraz w dążeniu do dobrobytu społecznego, uwzględniając oczekiwania interesariuszy, ale zgodnie z prawem i normami zachowań. Uwzględnienie oczekiwań interesariuszy i tworzenie dla nich wartości prowadzi do równowagi społecznej, niezbędnej do redukcji niepewności w działalności przedsiębiorstw” (Adamczyk, 2009, s. 10). Podobną do tej interpretacji definicję proponuje A. Paliwoda-Matiolańska, według której „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to efektywny proces zarządzania przedsiębiorstwem, który przez odpowiadanie na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewniając mu stabilność i trwały rozwój, jednocześnie kształtuje korzystne warunki dla rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość społeczną, jak i ekonomiczną” (Paliwoda-Matiolańska, 2014, s. 78). W obydwu definicjach jest mowa o reagowaniu na oczekiwania interesariuszy, a także widoczne są odwołania do koncepcji zrównoważonego rozwoju. Interpretacja J. Adamczyk zawiera ponadto odwołanie do transparentności i etyki w prowadzeniu działalności. Oprócz tego,

---

<sup>1</sup> ORCID: 0009-0004-4709-1912

w obydwu ujęciach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest również mowa o korzyściach, jakie wynikają z tej koncepcji zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla społeczeństwa. Korzyści szczególnie są podkreślone w definicji zaproponowanej przez A. Paliwodę-Matiolańską.

Przez ostatnie dziesięciolecia wzrasta świadomość wpływu działalności przedsiębiorstw na środowisko naturalne i podejmowane są działania, które mają się przyczynić do rozwoju gospodarki w sposób bardziej zrównoważony. Podnieszone są także kwestie dotyczące etyki biznesu oraz powiązania celów akcjonariuszy i pozostałych grup interesariuszy, a także korzyści związane ze stosowaniem koncepcji CSR. Tworzone są liczne standardy raportowania działań w obszarze CSR dające możliwość informowania inwestorów i innych grup interesariuszy o tym, jak dana spółka realizuje tę koncepcję.

Wzrost zainteresowania koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu jest widoczny również wśród inwestorów. Zdaniem K. Bouslah, L. Kryzanowski, B. M'Zali mamy do czynienia ze wzrostem znaczenia koncepcji CSR w finansowej społeczności, gdyż powstały i rozwijają się specjalistyczne przedsiębiorstwa, których zadaniem jest monitorowanie przedsiębiorstw pod kątem społecznym oraz dostarczanie społecznych ratingów dotyczących tych przedsiębiorstw. Ponadto, powstały fundusze inwestycyjne i indeksy giełdowe, które dokonują selekcji przedsiębiorstw pod kątem kryteriów CSR. Po trzecie, wzrasta zainteresowanie inwestorów zagadnieniem CSR. Po czwarte, wiele przedsiębiorstw tworzy specjalne raporty lub sekcje w raportach rocznych, które są poświęcone CSR (Bouslah, Kryzanowski, M'Zali, 2018, s. 643). S. El Ghoul, A. Karoui podają, że wraz ze wzrostem aktywów zarządzanych przez fundusze inwestowania społecznie odpowiedzialnego wzrasta intensywność debaty na temat wpływu CSR na wyniki funduszy inwestycyjnych (El Ghoul, Karoui, 2017, s. 53), a także innych zagadnień z tym związanych, jak na przykład koszt kapitału własnego (Breuer i in., 2018, s. 34–55).

Celem głównym opracowania jest scharakteryzowanie, jak inwestorzy uwzględniają społeczną odpowiedzialność biznesu w procesie inwestowania kapitału. Realizacja tego celu wymaga sformułowania celów szczegółowych. Pierwszym z nich jest zbadanie, jak definiowane jest inwestowanie społecznie odpowiedzialne. Natomiast drugim celem szczegółowym jest określenie atrybutów zachowań inwestorów społecznie odpowiedzialnych. Opracowanie powstało w oparciu o analizę i ocenę literatury krajowej i zagranicznej.

## 2. Inwestowanie społecznie odpowiedzialne

W przypadku inwestorów występuje pojęcie inwestowania społecznie odpowiedzialnego (SRI – *Socially Responsible Investing*) (Czerwonka, 2013, s. 11). Jak podaje L. Dziawgo dla inwestorów na rynku finansowym występuje w zakre-

się inwestowania kapitałów odpowiednik koncepcji CSR, którym jest inwestowanie społecznie odpowiedzialne (Dziawgo, 2010, s. 16). M. Czerwonka i A. Staniszevska podają, że inwestycyjnym odpowiednikiem koncepcji CSR jest SRI. W przypadku CSR, koncepcja ta dotyczy przedsiębiorstw, z kolei w przypadku SRI dotyczy wszelkich procesów inwestycyjnych, w których to procesach inwestor w momencie podejmowania decyzji dokonuje połączenia celów finansowych z czynnikami pozafinansowymi (Czerwonka, Staniszevska, 2013, s. 132). Bez społecznej odpowiedzialności na poziomie spółek nie może być mowy o inwestycjach społecznie odpowiedzialnych, a także nie można dokonywać analizy koncepcji CSR nie dokonując szerszego spojrzenia na tę koncepcję z perspektywy inwestycyjnej, czyli SRI (Czerwonka, 2013, s. 22).

Inwestowanie społecznie odpowiedzialne to złożona koncepcja przysparzająca autorom wiele problemów, stąd też w pierwszej kolejności zostanie omówiony problem w definiowaniu tej koncepcji, a w dalszej kolejności będą podawane poszczególne definicje.

W przypadku inwestowania społecznie odpowiedzialnego mamy do czynienia z koncepcją, która w dalszym ciągu ewoluje i występuje trudność w jej jednoznacznym zdefiniowaniu (Czerwonka, 2013, s. 21). W zależności od tego, jaki jest charakter inwestycji, a także rodzaj inwestora, występują takie określenia jak (Czerwonka, 2013, s. 21): odpowiedzialne – (*responsible*), zrównoważone – (*sustainable*), etyczne – (*ethical*), społeczne – (*impact*), zielone inwestowanie (*green investing*), inwestowanie z misją – (*mission-related investing*).

Jak podaje A. Duliniec, w przypadku inwestowania odpowiedzialnego społecznie nie ma jednoznaczności pojęciowej. Używa się także zamiennie innych określeń, które mają bardzo zbliżone znaczenie. Takimi określeniami są zielone inwestycje (inwestycje ekologiczne), inwestycje etyczne, inwestycje zrównoważone (ang. *sustainable investments*). Ponadto w ostatnim czasie coraz częściej występuje rozumienie przez inwestycje społecznie odpowiedzialne tzw. inwestycje ESG (ang. ESG – *Environmental, Social, Governance*), w przypadku których mamy do czynienia z inwestowaniem według kryteriów środowiskowych, społecznych oraz związanych z ładem korporacyjnym (Duliniec, 2015, s. 41).

C. Louche i S. Lydenberg wymieniają przykładowe kryteria ESG i do grupy kryteriów środowiskowych (ang. *Environmental (E)*) zaliczone zostają Emisje (ang. *Emissions*), Polityki środowiskowe (ang. *Environmental policies*), Środowiskowe systemy zarządzania (ang. *Environmental management systems*), Toksyczne substancje chemiczne (ang. *Toxic chemicals*), Inżynieria genetyczna (ang. *Genetic engineering*), Zanieczyszczenie (ang. *Pollution*), Woda (ang. *Water*), Efektywność energetyczna (ang. *Energy efficiency*) oraz ang. *Hazardous and solid waste*. Z kolei, w przypadku kryteriów społecznych (ang. *Social (S)*), do tej grupy zaliczone zostają Relacje interesariuszy (ang. *Stakeholder relations*), Warunki pracy (ang. *Work-*

ing conditions), Poszanowanie praw człowieka (ang. *Respect for human rights*), Różnorodność (ang. *Diversity*), Zdrowie i bezpieczeństwo w miejscu pracy (ang. *Workplace health and safety*), HIV/AIDS, Bezpieczeństwo produktu (ang. *Product safety*), Traktowanie klientów (ang. *Treatment of customers*), Relacje w pracy (ang. *Labor relations*). Natomiast, odnośnie kryteriów związanych z ładem korporacyjnym (ang. *Governance (G)*), do tej grupy zaliczone zostają Struktura rady (ang. *Board structure*), Niezależni członkowie zarządu (ang. *Independent directors*), Niezależne kierownictwo (ang. *Independent leadership*), Oddzielenie przewodniczącego i dyrektora naczelnego (ang. *Separation of chairman and CEO*), Wynagrodzenie (ang. *Remuneration*), Prawa akcjonariuszy (ang. *Shareholder rights*), Jakość rachunkowości (ang. *Accounting quality*), Jakość audytu (ang. *Audit quality*), Umiejętności rady (ang. *Board skills*) (Louche, Lydenberg, 2010, s. 403).

Jak podaje L. Dziawgo, zarówno w przypadku CSR, jak również w przypadku jej inwestycyjnego odpowiednika, czyli koncepcji SRI, mamy do czynienia z koncepcjami wieloaspektowymi w związku z czym, w poszczególnych działaniach gospodarczych oraz finansowych nierzadko występuje trudność w klarownym odróżnieniu dominujących aspektów ekologicznych, społecznych, etycznych lub religijnych. Również kwestie religijne należy dostrzegać z uwagi na to, że zachodzi oczywisty związek pomiędzy kwestiami religijnymi a aspektami etycznymi i społecznymi (Dziawgo, 2010, s. 16).

Pomimo opisanych trudności, zostaną zaproponowane wybrane definicje inwestowania społecznie odpowiedzialnego.

M. Statman na temat określenia „inwestowanie społecznie odpowiedzialne” podaje, że „obejmuje ono inwestowanie o charakterze ESG, czyli z uwzględnieniem dbałości o środowisko naturalne, kwestie społeczne i ład korporacyjny, inwestowanie zrównoważone, inwestowanie „zielone”, inwestowanie etyczne, inwestowanie w oparciu o misję, inwestowanie w oparciu o wartości oraz inwestowanie w oparciu o religię” (Statman, 2013, s. 188). W przypadku niektórych społecznie odpowiedzialnych społeczności skupiają się one tylko wokół jednej wartości, przykładowo na ochronie środowiska naturalnego, podczas, gdy inne jednocześnie wspierają kilka wartości, jak choćby na powstrzymaniu się od tytoniu, alkoholu oraz hazardu (Statman, 2013, s. 188).

M. Czerwonka i A. Staniszevska podają, że „inwestowanie społecznie odpowiedzialne polega na uwzględnieniu w procesie inwestycyjnym oprócz czynników *stricte* finansowych również czynników związanych z ochroną środowiska naturalnego, czynników społecznych oraz tych związanych z zachowaniem ładu korporacyjnego spółek (tzw. czynników ESG – *Environment, Social, Governance*)” (Czerwonka, Staniszevska, 2013, s. 132).

Natomiast zdaniem A. Duliniac „inwestowanie odpowiedzialne społecznie (SRI – *Socially Responsible Investing*) to strategia inwestowania, w której ważnym



czynnikiem wyboru portfela inwestycyjnego jest selekcja akcji spółek ze względu na ocenę, czy spółki te działają odpowiedzialnie (etycznie), czy też nie. Inwestorzy stosujący tę strategię kierują się w swoich działaniach nie tylko własnym interesem i maksymalizacją własnych korzyści, ale biorą także pod uwagę interesy innych oraz tzw. dobro społeczne” (Duliniec, 2015, s. 39–40).

Z kolei, J. Nofsinger, A. Varma podają, że strategię inwestowania społecznie odpowiedzialnego „obejmując etyczne inwestowanie i zielone inwestowanie” (Nofsinger, Varma, 2014, s. 180).

Porównując definicje SRI należy stwierdzić, że zarówno w tej zaproponowanej przez M. Statmana, jak i w definicji M. Czerwonki, A. Staniszewskiej jest bezpośrednio mowa o uwzględnianiu czynników ESG. W definicji A. Duliniec nie ma wprost mowy o czynnikach ESG, ale za to jest mowa o ocenie, czy spółka działa odpowiedzialnie (etycznie). Ponadto, w definicjach M. Czerwonki, A. Staniszewskiej oraz tej autorstwa A. Duliniec jest również mowa o braniu pod uwagę czynników finansowych, korzyści inwestora, o czym M. Statman nie wspomina, za to wymienia szeroki zakres odmian SRI, jak np. inwestowanie „zielone”.

Analiza tych definicji skłoniła do zaproponowania nowej: Inwestowanie społecznie odpowiedzialne jest to koncepcja, w której decyzje podejmowane są na podstawie oceny efektywności inwestycji oraz jej zgodności z preferowanymi przez inwestora czynnikami ESG.

Zaproponowana definicja uwzględnia zarówno kwestię efektywności inwestycji, jak i czynników ESG. Jest w niej również mowa o preferowanych przez inwestora czynnikach ESG, podczas gdy w poprzednich definicjach albo była mowa po prostu o czynnikach ESG, albo, tak jak to zrobił M. Statman, podawano, że jest to inwestowanie o charakterze ESG i jeszcze dodatkowo wymieniane były odmiany SRI, jak np. inwestowanie „zielone”. Należy pamiętać o tym, że inwestorzy SRI są grupą zróżnicowaną i w związku z tym, oprócz oceny efektywności inwestycji, stosują oni zwykle jedną z siedmiu preferencji dotyczących czynników ESG: 1. Stosowanie wyłącznie czynników środowiskowych (E), 2. Stosowanie wyłącznie czynników społecznych (S), 3. Stosowanie wyłącznie czynników związanych z łańcem korporacyjnym (G), 4. Stosowanie czynników środowiskowych i społecznych (ES), 5. Stosowanie czynników środowiskowych i związanych z łańcem korporacyjnym (EG), 6. Stosowanie czynników społecznych i związanych z łańcem korporacyjnym (SG), 7. Stosowanie czynników środowiskowych, społecznych i związanych z łańcem korporacyjnym (ESG).

Ponadto, należy zaznaczyć, że tak zdefiniowane inwestowanie społecznie odpowiedzialne i preferencje inwestorów SRI nie wykluczają tego, że inwestorzy przy selekcji czynników ESG kierowali się religią, czy etyką.

W tym miejscu nastąpi przejście do podziału inwestorów społecznie odpowiedzialnych.

Inwestowanie społecznie odpowiedzialne to złożona koncepcja i według M. Czerwonki, w przypadku koncepcji SRI, w jej skład można zaliczyć zielone inwestowanie, etyczne inwestowanie (inwestycje oparte na wierze), społeczne inwestowanie, zrównoważony rozwój (Czerwonka, 2013, s. 22).

Jest to pewne wyspecjalizowanie się grup inwestorów, należy jednak pamiętać na co wskazywał L. Dziawgo o współlistnieniu kryteriów społecznych, etycznych, religijnych i ekologicznych, a także o opinii M. Statmana. W związku z tym, nie ma sprzeczności pomiędzy tym, co proponuje M. Czerwonka, a zaproponowanymi siedmioma preferencjami dotyczącymi czynników ESG, gdyż poszczególne kryteria mogą się łączyć, tworząc różne kombinacje. Tym bardziej, że sam zrównoważony rozwój stanowi kombinację kilku kryteriów.

W przypadku zielonego inwestowania, jak podaje L. Dziawgo wszystkich uczestników rynku finansowego, czyli instytucji finansowych, emitentów, a także inwestorów, dotyczy proces ekologicznej adaptacji i proces ten przybiera na sile. Jest to spowodowane skalą zagrożeń ekologicznych i wzrostem świadomości ekologicznej (Dziawgo, 2010, s. 9).

Zdaniem M. Czerwonki oraz A. Staniszewskiej, jeśli chodzi o inwestowanie etyczne lub nazywane inaczej inwestowanie oparte na wierze (ang. *faith-based investing*), to często utożsamia się je z pojęciem definicji inwestowania społecznie odpowiedzialnego, podczas gdy inwestowanie etyczne raczej stanowi jedną z form inwestowania społecznie odpowiedzialnego, zgodnie z kryteriami oraz normami danej religii. Przykładem są zarówno różnego rodzaju indeksy giełdowe, jak i fundusze religijne, tzw. *faith-based funds*, stanowiące segment rynku kapitałowego, który coraz prężniej się rozwija w Europie oraz na świecie (Czerwonka, Staniszweska, 2013, s. 133).

Natomiast L. Dziawgo (o czym była już mowa) oddziela kryteria etyczne od religijnych. Również M. Statman, w swojej definicji, która była już przytaczana, odróżnia inwestowanie etyczne od inwestowania w oparciu o religię i od inwestowania w oparciu o wartości (wartości istotne dla danego inwestora). To zróżnicowanie poglądów na temat tego, czym jest inwestowanie etyczne oznacza, że za każdym razem konieczne jest dokładne przeanalizowanie, co dany autor rozumie pod pojęciem inwestowania etycznego.

Inwestowanie społeczne (ang. *Impact/Community investing*) stanowi obszar, w przypadku którego następuje połączenie celów inwestorów z celami społecznymi oraz ekologicznymi. Inwestowanie to dotyczy inwestycji poprzez specjalne banki, związki kredytowe, fundusze oraz instytucje mikrofinansowe w regiony lub też społeczności o niskim dochodzie. Inwestowanie to koncentruje się na tym, aby ubogie społeczności wspierać ekonomicznie poprzez oferowanie usług bankowych, pożyczek (Czerwonka, 2013, s. 32).

M. Czerwonka podaje, że ściśle powiązaną z koncepcją CSR jak i z ideą SRI, jest koncepcja zrównoważonego rozwoju. Zrównoważony rozwój jest przez M. Czerwonkę wymieniany jako czwarty rodzaj inwestowania społecznie odpowiedzialnego (Czerwonka, 2013, s. 22 oraz 35).

### 3. Atrybuty zachowań inwestorów społecznie odpowiedzialnych

Jak podają C. Louche i S. Lydenberg, w przypadku odpowiedzialnej inwestycji (ang. *responsible investment*), jej pojęcie oraz praktyka ewoluowały przez lata. Wyróżniono pięć głównych okresów, przy czym dla każdej z tych faz występują szczególne praktyki oraz zainteresowania (ang. *concerns*), które ją cechują. Jednak w przypadku każdej nowej fazy miało miejsce włączanie wcześniejszych form. Te wcześniejsze formy nie ustawały i współistniały z nowymi (Louche, Lydenberg, 2010, s. 394).

Faza pierwsza (przed latami 1970-tymi) – Korzenie (ang. *Roots*) – dominującą praktyką było Unikanie (ang. *Avoidance*) polegające na unikaniu inwestowania w te spółki, które były zaangażowane w takie biznesy, czy też praktyki, które są uważane bądź to za nie do przyjęcia, bądź za generalnie szkodliwe dla społeczeństwa. Strategia ta może bazować na wykluczeniu (ang. *exclusion*) zarówno pewnych sektorów, jak i pewnych działań (Louche, Lydenberg, 2010, s. 397, 400–401). Korzenie idei społecznie odpowiedzialnego inwestowania lub zamiennie idei zrównoważonego rozwoju w inwestycjach, w nowożytnej historii świata sięgają początku XVIII w. W tych czasach SRI była motywowana głównie przez wartości religijne (Janik, 2014, s. 37).

Faza druga (lata 1970-te – 1980-te) – Rozwój (ang. *Development*) – w tej fazie dominującymi byli akcjonariusze aktywiści, jak i praktyki ich działań. R. Nader, będący amerykańskim konsumentem i społecznym aktywistą, jako akcjonariusz zaczął używać swego prawa do pojawiania się na corocznych spotkaniach (ang. *corporate annual meetings*) na których wnosił uchwały (ang. *shareholder resolutions*). Uchwały te miały na celu poruszenie kwestii społecznych, a także środowiskowych bezpośrednio przed kierownictwem spółki (Louche, Lydenberg, 2010, s. 397 oraz 400). Na temat tego okresu, M. Statman podaje, że wprawdzie, w religii należy szukać korzeni ruchu odpowiedzialności społecznej, natomiast początek współczesnego ruchu odpowiedzialności społecznej datuje się na lata 60-te XX wieku. W tym okresie do wzrostu świadomości odpowiedzialności społecznej przyczyniła się walka o prawa obywatelskie, prawa kobiet, a także polityka antywojenna oraz prośrodowiskowa. Dla wielu osób opozycja względem *apartheidu* w RPA była wezwaniem do tego, aby przyłączyć się pod koniec lat 70-tych XX wieku do ruchu społecznie odpowiedzialnego inwestowania (Statman, 2013,

s. 192). Na decyzje społecznie odpowiedzialnych inwestorów duży wpływ miały katastrofy ekologiczne. Spółki, które przyczyniały się do katastrof ekologicznych były eliminowane przez inwestorów z portfela, lub też inwestorzy ograniczali swoje inwestycje w rejonach, które są zagrożone (Janik, 2014, s. 38).

Faza trzecia (lata 1990-te) – Przejście (ang. *Transition*) – we wczesnych latach 1990-tych miało miejsce stopniowe przejście do podejścia, które byłoby mniej konfrontacyjne, do podejścia z silnym rozwojem względów ekologicznych. W 1987 r. miała miejsce publikacja Raportu Brundtland, a w 1997 r. został ratyfikowany Protokół z Kioto (ang. *The Kyoto Protocol*). Oznaczało to powstanie (ang. *emergence*) (zwłaszcza w Europie), tak zwanych *zielonych* funduszy, które kładły nacisk na identyfikowanie bądź to konkretnych pozytywnych sektorów, bądź też aktywności, które były powiązane ze środowiskiem, jak np. energia odnawialna, czy czyste technologie. W tej fazie dominującą praktyką była Włączenie (ang. *Inclusion*), gdzie poszukuje się takich spółek, które zaangażują się w takie obszary biznesu, bądź takie praktyki, które są wyjątkowo zbawienne (ang. *beneficial*) dla społeczeństwa, a w szczególności te, które sprzyjają zrównoważonemu środowisku i rozwojowi ekonomicznemu (Louche, Lydenberg, 2010, s. 398, 400 oraz 402).

Faza czwarta (lata 2000–2006) – Ekspansja (ang. *Expansion*) – dominującą praktyką było podejście Rangowania aktywów (ang. *Best in class*). W przypadku tego podejścia mamy do czynienia z szeroką dywersyfikacją co oznacza, że żaden przemysł nie jest całkowicie eliminowany. W tym podejściu występują pozytywne rankingi (ang. *positive rankings*), co oznacza, że objęte są nim tylko najlepsze spółki z danej gałęzi przemysłu oraz ilościowe pomiary przyznające każdej spółce punkty za wskaźniki zrównoważenia (ang. *sustainability indicators*) (Louche, Lydenberg, 2010, s. 398 oraz 400).

Faza piąta (lata 2006 i następne) – ang. *Mainstreaming* – dominującą praktyką jest Integracja (ang. *Integration*) (Louche, Lydenberg, 2010, s. 400). W przypadku Integracji przenikanie się kryteriów ekonomicznych oraz pozaekonomicznych jest najbardziej widoczne i kryteria ESG są włączone do każdego etapu procesu inwestycyjnego rozpoczynając od konstruowania portfela, a kończąc na dezinvestycji (Adamska, Dąbrowski, Grygiel-Tomaszewska, 2015, s. 78).

W tym miejscu zostanie przedstawiona ewolucja w podejściu do etycznego inwestowania rozumianego jako inwestowanie społecznie odpowiedzialne. Różni autorzy różnie interpretują to pojęcie. A. Adamska, T.J. Dąbrowski i A. Grygiel-Tomaszewska definiują je następująco (Adamska, Dąbrowski, Grygiel-Tomaszewska, 2015, s. 74): „inwestowanie etyczne oznacza uwzględnianie w decyzjach dotyczących lokowania kapitału i praktyk właścicielskich kryteriów mających charakter pozaekonomiczny”. Analizując to ujęcie inwestowania etycznego należy stwierdzić, że nie ogranicza się ono tylko do uwzględniania kwestii etycznych, czy też inwestowania zgodnie z daną religią, lecz jest to szersze ujęcie, które obejmuje

różne kryteria mające charakter pozaekonomiczny. Tak więc ujęcie to obejmuje całe inwestowanie społecznie odpowiedzialne, w związku z tym, omawiana ewolucja etycznego inwestowania według ich autorstwa jest ewolucją inwestowania społecznie odpowiedzialnego.

Strategie inwestowania w ramach SRI ulegały ewolucji podobnej do ewolucji samej koncepcji SRI. Prezentując ewolucję w podejściu do etycznego inwestowania, pomimo różnicowania się funduszy, fundusze społecznie odpowiedzialnego inwestowania zwyczajowo, w dalszym ciągu często określane są mianem funduszy etycznych. Różnicowaniu się funduszy, a także poszerzaniu się spektrum kryteriów selekcji wykorzystywanych przez te fundusze towarzyszyła ewolucja w podejściu do inwestowania (Adamska, Dąbrowski, Grygiel-Tomaszewska, 2015, s. 75–76).

Początek ewolucji w podejściu do etycznego inwestowania to uwzględnianie przez podmioty aspektów pozaekonomicznych jedynie w postaci selekcji negatywnej (ang. *negative screening*), która polegała na wykluczeniu etycznym (ang. *ethical exclusions*) (Adamska, Dąbrowski, Grygiel-Tomaszewska, 2015, s. 76).

Z czasem miało miejsce opieranie strategii selekcji negatywnej na zestawie kryteriów, który był bardziej uniwersalny i umożliwiał dokonanie oceny emitentów pod kątem tego, czy przestrzegają podstawowych wartości (ang. *simple exclusions*). Eliminacja ta mogła być dokonywana nie tylko na podstawie kryteriów etycznych, lecz także uwzględniając filtry o charakterze ekologicznym (np. wykluczeniu tych podmiotów, które są związane z energią nuklearną), czy filtry, które odnoszą się do sfery czynników społecznych (np. wykluczeniu tych podmiotów, które nie respektują praw człowieka) (Adamska, Dąbrowski, Grygiel-Tomaszewska, 2015, s. 76).

Obok bazującej czy to na szerszym, czy na węższym zestawie kryteriów strategii selekcji negatywnej, pojawiła się także strategia selekcji normatywnej (ang. *norm-based screening*). Istotą tej strategii jest to, aby przy kształtowaniu portfela odwoływać się do regulacji oraz standardów, które zostały wypracowane przez instytucje międzynarodowe. W strategii tej własne filtry zostają zastąpione tym, czy dany emitent przestrzega norm, które zostały ustalone przez inne podmioty, jak ONZ oraz jej agendy, czy też OECD. Selekcja ta może mieć negatywny charakter, wówczas eliminuje się ze spektrum celów inwestycji instrumenty, które zostały wyemitowane przez nierespektujące norm podmioty. Selekcja normatywna może mieć też charakter pozytywny i wówczas ma miejsce koncentracja zarządzających aktywami funduszy na poszukiwaniu instrumentów wyemitowanych przez podmioty, które przestrzegają tych norm w celu dokonania włączenia ich do portfela inwestycyjnego. W związku z tym, strategia selekcji normatywnej jest swego rodzaju pomostem pomiędzy strategiami selekcji negatywnej i selekcji pozytywnej (ang. *positive screening*) (Adamska, Dąbrowski, Grygiel-Tomaszewska, 2015,

s. 76). W tym miejscu należy stwierdzić, że A. Adamska, T.J. Dąbrowski i A. Grygiel-Tomaszewska nie podają, kiedy dana strategia się pojawiła. Porównując ewolucję w podejściu do etycznego inwestowania ich autorstwa z pięcioma fazami odpowiedzialnej inwestycji autorstwa C. Louche, S. Lydenberg należy stwierdzić, że z okresu przed latami 70-tymi (faza pierwsza) najpopularniejszą praktyką jest Unikanie, które jest podobne do strategii negatywnej selekcji. Z kolei, w latach 90-tych (faza trzecia) najpopularniejszą praktyką było Włączenie, które jest podobne do selekcji pozytywnej. W związku z czym, skoro strategia selekcji normatywnej jest pomiędzy selekcją negatywną a selekcją pozytywną, to można przypuszczać, że pojawiła się ona pomiędzy latami 1970 i 1990.

Przy selekcji pozytywnej, jak podają A. Adamska, T.J. Dąbrowski, A. Grygiel-Tomaszewska, dokonuje się wyboru sektorów bądź podmiotów, które cechują się tym, że wywierają korzystny wpływ na otoczenie oraz przejawiają w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu ponadprzeciętne zaangażowanie (Adamska, Dąbrowski, Grygiel-Tomaszewska, 2015, s. 76–77). W ramach tej strategii nastąpiło wykształcenie trzech głównych podejść, które odzwierciedlają różne poziomy dokonywania wyboru podmiotów oraz emitowanych przez te podmioty instrumentów finansowych. Należą do nich (Adamska, Dąbrowski, Grygiel-Tomaszewska, 2015, s. 77): inwestowanie tematyczne, selekcja sektorowa oraz rangowanie aktywów.

Inwestowanie tematyczne (ang. *thematic investment propositions*) reprezentuje najbardziej ogólny poziom i polega na tym, że do portfela inwestycyjnego zostają włączone instrumenty finansowe, które zostały wyemitowane przez podmioty prowadzące działalność związaną z rozwiązywaniem istotnego problemu o znaczeniu globalnym. Jako przykład podaje się przeciwdziałanie zmianom klimatycznym (Adamska, Dąbrowski, Grygiel-Tomaszewska, 2015, s. 77).

Selekcja sektorowa (ang. *pioneer screening*) jest bardziej szczegółowa i sprowadza się do tego, że inwestycje dokonywane są w instrumenty emitowane przez podmioty, które działają w ramach wybranych sektorów. Sektory te są atrakcyjne zarówno ze względów ekonomicznych oraz ze względów pozaekonomicznych, przykładem jest tu sektor wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych (Adamska, Dąbrowski, Grygiel-Tomaszewska, 2015, s. 77).

Rangowanie aktywów (ang. *best-in-class*) to selekcja pozytywna o najbardziej szczegółowym charakterze. Polega na tym, że podmioty są klasyfikowane pod względem tego, jaki jest ich poziom odpowiedzialności społecznej. Do portfela inwestycyjnego zostają włączone tylko instrumenty wyemitowane przez liderów z poszczególnych branż (Adamska, Dąbrowski, Grygiel-Tomaszewska, 2015, s. 77).

Stosowanie różnych strategii czy to selekcji negatywnej, selekcji normatywnej, czy też selekcji pozytywnej, jest zaliczane do kategorii inwestowania spo-

łecznie odpowiedzialnego w wąskim ujęciu (ang. *core SRI*). Strategie te, a także poszczególne formy tych strategii odnoszą się do etapu przedinwestycyjnego. Po-  
czątkowo, to przede wszystkim na tym etapie była skoncentrowana uwaga osób  
podejmujących decyzje inwestycyjne w funduszach etycznych. Celem tych osób  
było skonstruowanie portfela aktywów odpowiadającego profilowi tego funduszu  
oraz odzwierciedlającego preferencje zarówno jego twórców jak i uczestników,  
które wynikają z systemu ich wartości (Adamska, Dąbrowski, Grygiel-Tomaszew-  
ska, 2015, s. 77–78).

Teraz nastąpi omówienie nowszych strategii, będących kolejnymi etapami  
ewolucji SRI.

Omawiając strategię Zaangażowania, A. Adamska, T.J. Dąbrowski oraz  
A. Grygiel-Tomaszewska podają, że zarówno rozwój funduszy społecznie odpo-  
wiedzialnego inwestowania, jak i wzrost wartości aktywów, które są przez nie  
zarządzane spowodował, że znaczenie tych funduszy jako grupy inwestorów na  
rynku finansowym zostało podniesione. Ponadto, w przypadku niektórych fundu-  
szy mających w swych portfelach instrumenty udziałowe, ich aktywność jako wła-  
ścicieli zaczęła być większa. Występując w roli właścicieli, fundusze te w dalszym  
ciągu odwoływały się do kryteriów pozaekonomicznych. Na tym etapie procesu  
inwestycyjnego, czyli na etapie właścicielskim, kryteria nie były już wykorzysta-  
wane do kształtowania portfela, natomiast stanowiły dla tej grupy właścicieli dro-  
gowskaz w ukierunkowaniu wpływu, jaki zamierzali wywierać na to jak zarządza-  
ne są spółki, które są w ich portfelu. Strategia zaangażowania (ang. *engagement*),  
to strategia polegająca na tym, że fundusze będąc akcjonariuszami wykorzystują  
różne formy oddziaływania na zarządy. Oddziaływanie ma na celu zachęcenie  
zarządów lub skłonienia ich, aby polityce społecznej odpowiedzialności nadano  
większą rangę oraz aby w zakresie ładu korporacyjnego ustanowiono wyższe stan-  
dardy w spółkach. Strategia zaangażowania może stanowić bądź to samodzielną  
strategię funduszu, bądź też może zostać połączona ze strategiami selekcji nega-  
tywnej albo pozytywnej. Wówczas, zaangażowanie jest poprzedzone odpowiednim  
doborem walorów emitentów odpowiadających założonym kryteriom (Adamska,  
Dąbrowski, Grygiel-Tomaszewska, 2015, s. 77–78).

Rozwój strategii stosowanych przez fundusze etyczne (od selekcji negatyw-  
nej, przez selekcję pozytywną, aż do zaangażowania) pokazuje, że czynniki etycz-  
ne, społeczne, ekologiczne, czy też związane z *corporate governance* są coraz silniej  
włączane w politykę inwestycyjną funduszu. W tych strategiach czynniki ESG były  
ważnym elementem, który towarzyszył analizie ekonomicznej i był z nią związany  
coraz silniej. Strategia integracji (ang. *integration*) jest tą strategią, w której najbar-  
dziej jest widoczne zjawisko przenikania się kryteriów ekonomicznych i kryteriów  
pozaekonomicznych. Strategia ta charakteryzuje się tym, iż na wszystkich etapach  
procesu inwestycyjnego kryteria ESG są włączane do oceny emitenta, od konstru-

owania portfela poczynając, a kończąc na dezinwestycji. To podejście umożliwia dokonanie pełniejszej ewaluacji podmiotu, jak i poziomu ryzyka, które wiąże się z działalnością podmiotu, którego aktywa zamierza fundusz nabyć. W przypadku integracji, oznacza również, że zachowania emitenta w sferze społecznej, ekologicznej, a także w sferze odnoszącej się do ładu korporacyjnego są ciągle monitorowane na podobnej zasadzie, jak ma to miejsce w przypadku wyników finansowych. W sytuacji gdy fundusz uzna, że zachowania emitenta w tych sferach nie mieszczą się w ramach, które fundusz akceptuje, wówczas podejmowane są decyzje o dezinwestycji. Stosowanie strategii zaangażowania jak i strategii integracji, zalicza się do kategorii inwestowania społecznie odpowiedzialnego w szerokim ujęciu (ang. *broad SRI*) (Adamska, Dąbrowski, Grygiel-Tomaszewska, 2015, s. 78).

J. Nofsinger, A. Varma podają, że typowy fundusz SRI stosuje różne kombinacje kryteriów selekcji. Ponadto, fundusze SRI, które stosują pozytywną selekcję przy wyborze przedsiębiorstw dokonują wyboru tych, które mają dobre wyniki środowiskowe, *corporate governance* na dobrym poziomie oraz dobre relacje z pracownikami. W przypadku takich przedsiębiorstw występuje mniejsze prawdopodobieństwo negatywnych rezultatów w tych obszarach. Także negatywna selekcja umożliwia unikanie akcji spółek, w przypadku których występuje ryzyko negatywnych informacji dotyczących kwestii społecznych (Nofsinger, Varma, 2014, s. 182, 184).

#### 4. Zakończenie

Inwestowanie społecznie odpowiedzialne, to pojęcie złożone, które podlega ewolucji. Od dziesięcioleci ma miejsce proces poszerzania wachlarza strategii oraz kręgu inwestorów zainteresowanych tego typu inwestowaniem. Czynniki wpływające na rozwój rynku SRI to: czynniki prawne, czynniki ekonomiczne, czynniki psychologiczno-socjologiczne. Czynniki te wywołują wzrost zainteresowania wśród inwestorów inwestowaniem społecznie odpowiedzialnym i przez to przyczyniają się do rozwoju tego rynku. Czynniki prawne, to regulacje dotyczące inwestorów instytucjonalnych oraz przedsiębiorstw. Czynniki ekonomiczne, czyli jaka jest efektywność inwestycji SRI. Podczas definiowania, czym jest inwestowanie społecznie odpowiedzialne wskazywano, że inwestorzy biorą pod uwagę to, jaka jest efektywność inwestycji tego typu. W związku z tym, efektywność inwestycji SRI, bądź opinia, przekonanie panujące wśród inwestorów na temat tej efektywności ma wpływ na popularność inwestowania społecznie odpowiedzialnego. M. Czerwonka przytacza różne wyniki badań nad rentownością inwestycji społecznie odpowiedzialnych, prezentujące zróżnicowane rezultaty. Jak podaje, nie został jednoznacznie rozstrzygnięty spór dotyczący efektywności inwestycji społecznie odpowiedzialnych (Czerwonka, 2013, s. 92–96). Kolejnymi czynnikami wpływa-



jącymi na rozwój inwestowania społecznie odpowiedzialnego, są czynniki psychologiczno-socjologiczne, czyli nawiązanie do finansów behawioralnych i wpływu różnych czynników właśnie psychologiczno-socjologicznych na zachowania inwestorów. Jest to bardzo ważna grupa czynników gdyż to właśnie dzięki nim (wpływowi religii na postępowania inwestorów), powstała koncepcja inwestowania społecznie odpowiedzialnego. Występują różne podejścia w ramach inwestowania społecznie odpowiedzialnego, dlatego zostaną wymienione motywacje (czyli czynniki psychologiczno-socjologiczne), które powodują, że inwestorzy uwzględniają w swoich decyzjach czynniki ESG. Motywacją kierowania się przez inwestorów religią jest pobożność. Motywacją kierowania się przez inwestorów etyką jest moralność. Z kolei, motywacją kierowania się przez inwestorów czynnikami środowiskowymi (E) jest świadomość ekologiczna. W przypadku motywacji kierowania się przez inwestorów czynnikami społecznymi (S) należy wymienić zachowania pomocowe oraz kreowanie kapitału społecznego. Natomiast, jeśli chodzi o motywacje kierowania się przez inwestorów czynnikami związanymi z ładem korporacyjnym (G) to są nimi zaufanie oraz reputacja spółki. Należy pamiętać o tym, aby nie traktować podziałów sztywno, gdyż poszczególni inwestorzy mogą mieć kilka motywacji. Inwestorzy społecznie odpowiedzialni kierują się czynnikami psychologiczno-socjologicznymi w zależności od swoich preferencji. Część inwestorów, jako osoby pobożne chce inwestować zgodnie ze swoją religią. Część inwestorów jest świadoma ekologicznie, co również uwzględnia podczas inwestowania. Wśród inwestorów społecznie odpowiedzialnych są też tacy, którzy zwracają uwagę na to, jakie są relacje spółki z interesariuszami, czy kreowany jest kapitał społeczny, czy można ufać działaniom zarządu spółki, ważna jest dla nich reputacja spółki. Celem głównym opracowania było scharakteryzowanie, jak inwestorzy uwzględniają społeczną odpowiedzialność biznesu w procesie inwestowania kapitału. Realizacja tego celu wymagała sformułowania celów szczegółowych. Pierwszym z nich było zbadanie, jak definiowane jest inwestowanie społecznie odpowiedzialne i ten cel został osiągnięty. Drugim celem szczegółowym było określenie atrybutów zachowań inwestorów społecznie odpowiedzialnych i ten cel również został osiągnięty. W związku z tym, osiągnięty został cel główny opracowania.

## Literatura

1. Adamczyk J. (2009), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
2. Adamska A., Dąbrowski T.J., Grygiel-Tomaszewska A. (2015), Społecznie odpowiedzialne inwestowanie w Polsce na tle sytuacji w wybranych krajach Unii Europejskiej, *Nauki o Finansach / Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, nr 2 (23). <http://dx.doi.org/10.15611/nof.2015.2.04>.

3. Bouslah K., Kryzanowski L., M'Zali B. (2018), Social Performance and Firm Risk: Impact of the Financial Crisis, *Journal of Business Ethics*, Vol. 149. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3017-x>.
4. Breuer W., Müller T., Rosenbach D., Salzmänn A. (2018), Corporate social responsibility, investor protection, and cost of equity: A cross-country comparison, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 96. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.07.018>.
5. Czerwonka M. (2013), *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne*, Difin, Warszawa.
6. Czerwonka M., Staniszevska A. (2013), Inwestowanie etyczne w religiach świata, *Nauki o Finansach / Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, nr 1 (14).
7. Duliniec A. (2015), Inwestowanie społecznie odpowiedzialne – przejściowa moda czy trwała tendencja?, *Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, nr 1 (937). <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2015.0937.0103>.
8. Dziawgo L. (2010), *Zielony rynek finansowy. Ekologiczna ewolucja rynku finansowego*, PWE, Warszawa.
9. El Ghouli S., Karoui A. (2017), Does corporate social responsibility affect mutual fund performance and flows?, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 77. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.10.009>.
10. Janik B. (2014), *Inwestycje finansowe w koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa.
11. Louche C., Lydenberd S. (2010), *Responsible Investing* [w:] Boatright J.R. (ed.), *Finance ethics. Critical Issues in Theory and Practice*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
12. Nofsinger J., Varma A. (2014), Socially responsible funds and market crises, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 48. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.12.016>.
13. Paliwoda-Matiolańska A. (2014), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
14. Rok B. (2013), *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
15. Statman M. (2013), *Czego naprawdę chcą inwestorzy?*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa.

**Małgorzata Kowalik<sup>1</sup>**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **UPADŁOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W KONTEKŚCIE KRYZYSU WYWOŁANEGO PANDEMIĄ COVID-19**

### **1. Wprowadzenie**

Upadłość przedsiębiorstw stanowi nieodłączny element mechanizmu rynkowego, co często podkreślane jest przez ekonomistów, bowiem wraz z pojawianiem się nowych podmiotów gospodarczych na rynku, równocześnie ma miejsce zjawisko odwrotne, a mianowicie znikają przedsiębiorstwa, które nie są w stanie dalej funkcjonować w gospodarce. Ta selekcja rynkowa ma na celu kształtowanie rozwoju poszczególnych państw, jak i całej gospodarki światowej (Prusak, 2011, s. 7). Należy jednak podkreślić, iż nasilenie się zjawiska upadłości i niewypłacalności przedsiębiorstw w gospodarce jest zawsze niepokojącym sygnałem. Zwrócono na to uwagę w niniejszym artykule, w którym jako cel przyjęto szczególne przeanalizowanie upadłości i niewypłacalności przedsiębiorstw w Polsce ze zwróceniem uwagi na ich przyczyny, a zwłaszcza na wpływ ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią Covid-19. Została postawiona hipoteza badawcza, iż kryzys wywołany pandemią Covid-19 nasilił zjawiska upadłości i niewypłacalności przedsiębiorstw. Przeprowadzone w tym celu badania literaturowe i prezentacja dostępnych danych za lata 2016–2022 dotyczących sytuacji w zakresie upadłości przedsiębiorstw głównie w Polsce, ale także w Europie pokazują, iż niestety zjawisko to nasiliło się w tym szczególnie analizowanym okresie czasu tj. 2020–2022 i wywołany kryzys gospodarczy jeszcze długo będzie te procesy potęgował.

---

<sup>1</sup> ORCID: 0000-0002-5645-5771

## 2. Kryzys gospodarczy jako przyczyna upadłości przedsiębiorstw

Upadłości przedsiębiorstw stanowią nieodłączną cechę gospodarki rynkowej, pełniąc w niej funkcję oczyszczania rynku z jednostek dotkniętych problemem niewypłacalności. Nierzadko zdarza się, że dochodzi do upadłości, których przyczyn można upatrywać w systemie społeczno-gospodarczym i jego niedopasowaniu do nadchodzących przemian cywilizacyjnych, w tym technologicznych (Mączyńska, 2015, s. 29).

W gospodarce rynkowej nie ma zatem pewności, że działalność prowadzona przez przedsiębiorstwo odniesie sukces rynkowy (Tokarski, 2010). Rynek weryfikuje, kto jest w stanie się na nim utrzymać, a kto musi upaść. Przykładowo jednostki produkujące po wyższych kosztach oraz wytwarzające produkty, na które nie ma zbytu, nie mogą długo funkcjonować. Skazane są one albo na przejęcie przez inne efektywniej działające podmioty, albo na bankructwo. Na rynku w dłuższym okresie czasu utrzymują się tylko te przedsiębiorstwa, które potrafią przystosować się do zmieniających się warunków.

Zjawisko upadłości przedsiębiorstw jest zatem swego rodzaju naturalnym regulatorem w systemie ekonomicznym, doprowadzającym do zmiany zasobów na bardziej użyteczne drogą zanikania przedsiębiorstw, które nie są efektywne i nie wytrzymują konkurencji (Hadasik 1998). W systemie gospodarki wolnorynkowej upadłość nie jest więc zjawiskiem wyłącznie patologicznym. Służy ona zabezpieczeniu partykularnych interesów podmiotów biorących udział w obrocie gospodarczym, jak i zapewnieniu bezpieczeństwa systemu wymiany gospodarczej poprzez wyeliminowanie z rynku podmiotów słabych i nieudolnych (Hrycaj 2006). Bankructwa i upadłości przedsiębiorstw odgrywają istotną rolę w racjonalizacji i oczyszczaniu rynku z jednostek niemogących sprostać jego wymogom efektywności.

Pojęcie upadłości jest postrzegane na różne sposoby i najczęściej w procesie definiowania upadłości proponuje się dwa ujęcia (Prusak 2011, s. 21): z punktu widzenia ekonomii i finansów (tzn. upadłość ekonomiczna, określana mianem bankructwa) oraz z punktu widzenia prawa (tzw. „upadłość sądowa”). Z terminem upadłości nierozzerwalnie zatem łączy się niewypłacalność, która prowadzi do upadłości ekonomicznej. Niewypłacalność także może być różnorodnie definiowana i określana, na co zwraca uwagę m.in. J. Armour (2001, s. 197) który rozróżnia sześć różnych znaczeń terminu „niewypłacalność”. Wychodząc od potocznego znaczenia tego słowa, które wiąże się z niemożnością spłaty wierzycieli, podejmuje próbę wyjaśnienia między pojęciami księgowymi niewypłacalności bilansowej, niewypłacalności w kontekście przepływów pieniężnych i upadłości gospodarczej

z jednej strony, a sądowymi aspektami niewypłacalności, analizując drogę od postępowania upadłościowego i reorganizacji, do likwidacji firmy.

Niewypłacalność prowadzi do upadłości ekonomicznej przedsiębiorstwa, ale jak zaznacza B. Prusak (2011, s. 25) nie zawsze wiąże się to z upadłością sądową. Natomiast większość sytuacji wystąpienia upadłości sądowej jest równoznaczna z upadłością ekonomiczną (gdyż upadłość sądowa jest jej naturalnym następstwem).

Publikowane badania wskazują także, iż zwykle przedsiębiorstwa nie bankrutują od razu, ale przechodzą przez proces upadłości, który może mieć różną długość. Duże upadające przedsiębiorstwa często charakteryzują się bowiem bardzo długim procesem upadłościowym, podczas gdy w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw może on przebiegać szybko (Lukason, Hoffman, 2014).

W literaturze przedmiotu upadłość badana jest uwzględniając skalę makroekonomiczną, ale też mikroekonomiczną (Prusak, 2011, s. 19). Ta perspektywa spojrzenia również wskazuje na najbardziej ogólną klasyfikację i umożliwia rozróżnienie dwóch grup przyczyn upadłości przedsiębiorstw: makroekonomicznych (zazwyczaj utożsamianych z egzogenicznymi lub zewnętrznymi) oraz mikroekonomicznych (inaczej endogenicznych lub wewnętrznych) (Appenzeller, 1998, s. 333–350). Te pierwsze – makroekonomiczne – zaliczyć można do bardziej obiektywnych, na które jednostka w rzeczywistości nie ma wpływu. Cechą wyróżniającą te drugie jest to, że pozostają one niejako cały czas w zasięgu i „pod kontrolą” jednostki (Hołda, Strojny, 2019, s. 9–34).

Zagrożenia kontynuacji działalności mogą zatem być systematyzowane według różnych kryteriów, oprócz egzogenicznych lub endogenicznych względem jednostki, można klasyfikować je na finansowe lub operacyjne, ilościowe lub jakościowe, podlegające oddziaływaniu jednostki lub będące poza możliwością oddziaływania jednostki (Hołda 2006, s. 24–25). Z pewnością nie można powiedzieć o istnieniu zamkniętego „katalogu” czynników, które powodują kryzysowe sytuacje, a w toku dalszych zdarzeń są źródłem upadłości (Kowalik, 2020, s. 30). P. Antonowicz (2015, s. 110), podobnie jak i N. Crutzen, D. Van Caillie (2009, s. 34–51) wysuwają jednak wniosek często spotykany w literaturze, że niemal zawsze konkretne przyczyny bankructw i upadłości wynikają z błędów w sferze zarządczej, do których zaliczyć należy brak odpowiedniej reakcji na negatywne bodźce z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.

Do makroekonomicznych, zewnętrznych przyczyn upadłości przedsiębiorstw można zaliczyć niewątpliwie kryzysy gospodarcze pojawiające się cyklicznie i obejmujące swoim zasięgiem najczęściej większość gospodarek światowych. Upadłość jest bowiem zjawiskiem spotykanym na każdym etapie cyklu koniunkturalnego, ale występującym w szczególności właśnie w fazach kryzysu czy depresji. Ponadto podczas recesji może pojawić się dodatkowo niechciany efekt

domina, wiążący się z sytuacją, w której upadłość jednego podmiotu implikuje niewypłacalność innego (Prusak, 2011, s. 7).

W niniejszym artykule zwrócona została uwaga szczególnie na zjawisko upadłości przedsiębiorstw w kontekście kryzysu wywołanego pandemią Covid-19 i wojną w Ukrainie. Kryzysem gospodarczym w latach 2020 – 2022 został dotknięty cały świat i wszystkie gospodarki odczuły jego skutki. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w wielu branżach zostało mocno zagrożone, pojawiły się bowiem problemy z utrzymaniem płynności finansowej, zatory płatnicze, nadmierne zadłużanie przedsiębiorstw, problemy z wypłacalnością, do tego malejący popyt, wysoka inflacja, wzrost kosztów działalności i często niekorzystne zmiany prawno-podatkowe. W tych trudnych warunkach gospodarowania wiele podmiotów nie było w stanie kontynuować swojej działalności i upadło.

### **3. Sytuacja w zakresie upadłości przedsiębiorstw w Polsce ze szczególnym zwróceniem uwagi na lata kryzysu 2020–2022**

Ogólnoświatowy kryzys gospodarczy wywołany najpierw przez pandemię Covid-19 w 2020 roku, a później wojną w Ukrainie istotnie wpłynął na wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw na całym Świecie. Analizując sytuację w zakresie zjawiska upadłości i niewypłacalności przedsiębiorstw można zauważyć także istotne zmiany w tym zakresie w Polsce, które jak pokazują przytoczone w niniejszym artykule dane, są zbieżne ze zmianami następującymi w Unii Europejskiej.

Jak podają bowiem najnowsze dane opublikowane przez Główny Urząd Statystyczny liczba upadłości przedsiębiorstw w Polsce w IV kwartale 2022 roku wyniosła 112 i była o 28,7% większa niż w analogicznym okresie roku poprzedniego. Wzrost liczby upadłości odnotowano w handlu; naprawie pojazdów samochodowych (29 wobec 20), przemyśle (34 wobec 27), informacji i komunikacji (6 wobec 1), budownictwie (14 wobec 9), transporcie i gospodarce magazynowej (7 wobec 6). Spadek liczby upadłości nastąpił w pozostałych sekcjach (3 wobec 6). W zakwaterowaniu i gastronomii odnotowano taką samą liczbę upadłości jak w IV kwartale 2021 roku (Rejestracje i upadłości przedsiębiorstw w IV kwartale 2022 roku, 2023).

Ze względu na wyróżnioną formę prawną w IV kwartale 2022 roku większą liczbę upadłości zanotowano m.in. dla spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (81 wobec 50 jednostek), a mniejszą m.in. dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą (14 wobec 19 jednostek). Wśród podmiotów, dla których ogłoszono upadłość, 72,3% stanowiły zatem spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (wobec udziału 57,5% w IV kwartale 2021 roku), a 12,5% osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (wobec udziału 21,8% w IV kwartale 2021 roku) (Rejestracje i upadłości przedsiębiorstw w IV kwartale 2022 roku, 2023).

Według danych podanych przez GUS i uwzględniających natomiast okresy roczne liczba upadłości przedsiębiorstw w Polsce w kolejnych analizowanych latach 2018–2022 malała, ale należy podkreślić, iż był to efekt wprowadzonych zmian prawnych i regulacyjnych. W 2019 roku odnotowano bowiem łącznie 578 upadłości podmiotów gospodarczych, tj. o 1,7% mniej niż rok wcześniej. Łącznie w całym 2020 r. odnotowano 528 upadłości, tj. o 8,7% mniej niż w roku 2019. W całym 2021 roku zanotowano 376 upadłości przedsiębiorstw, tj. o 28,8% mniej niż w roku 2020. W całym 2022 roku zanotowano 349 upadłości przedsiębiorstw, tj. o 7,2% mniej niż w roku 2021 (Rejestracje i upadłości przedsiębiorstw w IV kwartale 2022 roku, 2023).

Jednakże do pełniejszej oceny sytuacji konieczne jest uwzględnienie danych dotyczących nie tylko liczby upadłości przedsiębiorstw, ale także niewypłacalności przedsiębiorstw i należy podkreślić, iż wzrost niewypłacalności firm nabral jednak wyższego tempa w analizowanym okresie. Jak podano w raporcie Coface (Niewypłacalność firm w Polsce..., 2023), na temat niewypłacalności przedsiębiorstw w Polsce w 2022 roku, łączna liczba 2752 niewypłacalności polskich przedsiębiorstw w 2022 r. jest o 30% wyższa niż w roku 2021, natomiast liczba niewypłacalnych firm wzrosła aż o 71% w 2021 roku w stosunku do roku 2020. Należy jednak podkreślić, iż przedsiębiorcy decydują się przede wszystkim na postępowanie restrukturyzacyjne (Prawo upadłościowe – 2021 rok i ostatnia nowelizacja..., 2022). Obserwowany jest zdecydowany wzrost stosowania procedury pozasądowej (poprzez Krajowy Rejestr Zadłużonych), bowiem na łączną liczbę niewypłacalności w 2022 roku złożyły się postępowania sądowe (których udział sięgnął jedynie 37%) i obwieszczenia pozasądowe (63%). W ciągu 12 miesięcy 2022 r. liczba niewypłacalności potwierdzanych na drodze pozasądowej, z wykorzystaniem nowej procedury w Krajowym Rejestrze Zadłużonych, dostępnej od 1.12.2021 r., o ponad 2/3 przewyższyła zatem liczbę spraw przeprowadzanych na drodze sądowej (tabela 1). Można jeszcze dodać, iż wszystkie sektory gospodarki poza rolnictwem odnotowały wzrost liczby niewypłacalności (Niewypłacalność firm w Polsce..., 2023).

Analizując dane na temat niewypłacalności w 2022 roku i porównując je z danymi z ubiegłego 2021 roku należy zatem uwzględnić wszystkie zmiany prawne i regulacyjne jakie nastąpiły w tym czasie i miały wpływ na statystyki. Zmiany w prawie upadłościowym wprowadzone ustawą z dnia 28 maja 2021 roku o zmianie ustawy o Krajowym Rejestrze Zadłużonych oraz niektórych innych ustaw, które weszły w życie od 01.12.2021 roku, polegają m.in. na określeniu skutków wpływu wniosku upadłościowego w czasie otwartego postępowania restrukturyzacyjnego, uregulowaniu zasad przekazywania spraw upadłościowych z uwagi na niewłaściwość sądu (Zmiany prawa upadłościowego..., 2023).

Tabela 1. Sądowe postanowienia upadłościowe (A) i restrukturyzacyjne (B) oraz pozasądowe postępowania w MSiG i KRZ w Polsce w latach 2016–2022

Rodzaj postępowania		2016	2017	2018	2019	2020	zmiana 2021/20	2021	zmiana 2022/21	2022
Sądowe	(A) Upadłość likwidacyjna	530	537	558	574	507	-26%	373	-12%	330
	(A) Upadłość z możliwością zawarcia układu	26	0	0	0	0	-	0	-	0
	(B) Postępowanie o zatwierdzenie układu	4	11	5	7	28	+1071%	328	+59%	520
	(B) Przyspieszone postępowanie układowe	117	209	259	298	213	-38%	132	-40%	79
	(B) Postępowanie układowe	30	40	39	28	27	-4%	26	-27%	19
	(B) Postępowanie sanacyjne	53	88	114	112	112	-32%	76	+7%	81
	RAZEM – Postępowania upadłościowe i restrukturyzacyjne ogłoszone przez sądy	760	885	975	1019	887	5,4%	935	10%	1029
Poza sądowe	Nowe obwieszczenia pozasądowe – w Krajowym Rejestrze Zadłużonych (KRZ) – dostępne od 01.12.2021r.					356	234%	1190	45%	1723
RAZEM NIEWYPŁACALNOŚCI						1243	71%	2125	30%	2752

Źródło: Niewypłacalności firm w Polsce w 2022 roku – Raport Coface, 2023, <https://www.coface.pl/Aktualnosci-i-media/Biuro-prasowe/Niewypłacalnosci-firm-w-Polsce-w-2022-roku-Raport-Coface>.

W 2020 roku duży wpływ na powstrzymanie wzrostu liczby niewypłacalności potwierdzanych na drodze sądowej miały programy pomocowe państwa, regulacje prawne zawarte w tarczach antykryzysowych oraz ograniczona praca sądów. Rok 2021 zamknął się wysokim wzrostem niewypłacalności ogółem, na co zdecydowany wpływ miała liczba nowych uproszczonych postępowań o zatwierdzenie układu, wprowadzonych ustawą covidową z 19.06.2020 r. obwieszanych wyłącznie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym i nie rejestrowanych przez sąd. Od 1 grudnia 2021 r. procedurę „covidową” wpisano, z pewnymi modyfikacjami, na stałe do polskiego systemu prawnego. Od tego czasu obowiązuje znolizowane prawo upadłościowe i restrukturyzacyjne i działalność rozpoczął Krajowy Rejestr Zadłużonych (KRZ). W ciągu 2022 roku rosła świadomość przedsiębiorstw na temat nowych możliwości prawnych pozwalających na uregulowanie sytuacji związanej z niewypłacalnością i rosła liczba tego rodzaju spraw (Niewypłacalność firm w Polsce..., 2023).

Podsumowując należy zauważyć, iż w 2022 r. w Polsce skończyły się rządowe tarcze pomocowe, za to warunki prowadzenia działalności gospodarczej znacząco się pogorszyły. Firmy zaczęły mocno odczuwać negatywny wpływ drastycznie rosnących cen energii, inflacji, skutków wojny, wysokich kosztów pracy, hamującego popytu ze strony konsumentów, spowolnienia gospodarki polskiej



i europejskiej itd. W efekcie liczba przedsiębiorstw, które nie poradziły sobie w tak trudnych warunkach, okazała się rekordowo duża (Cieślak-Wróblewska, 2023).

Wzrost liczby upadłości przedsiębiorstw w Polsce w IV kwartale 2022 roku jest niepokojący, gdyż na tle innych krajów należących do Unii Europejskiej, Polska znalazła się w czołówce. Jak pokazują dane Eurostatu największy przyrost upadłości przedsiębiorstw w IV kwartale 2022 roku w stosunku do kwartału poprzedzającego zanotowano w Luksemburgu 71,8%, Hiszpanii 59,5 %, na Węgrzech 41,6%, w Rumunii 40,1 % i (na piątym miejscu) w Polsce 34 %. Na poziomie ok. 20% te przyrosty nastąpiły w Holandii, Słowenii, Chorwacji. Największe spadki z kolei liczby upadłości przedsiębiorstw w analogicznym okresie odnotowano w takich krajach jak: Litwa (-36,2%), Łotwa (-25,4%), Cypr (-13,4%) i Włochy (-12,5%) (Bankruptcy declarations of business by country, 2023).

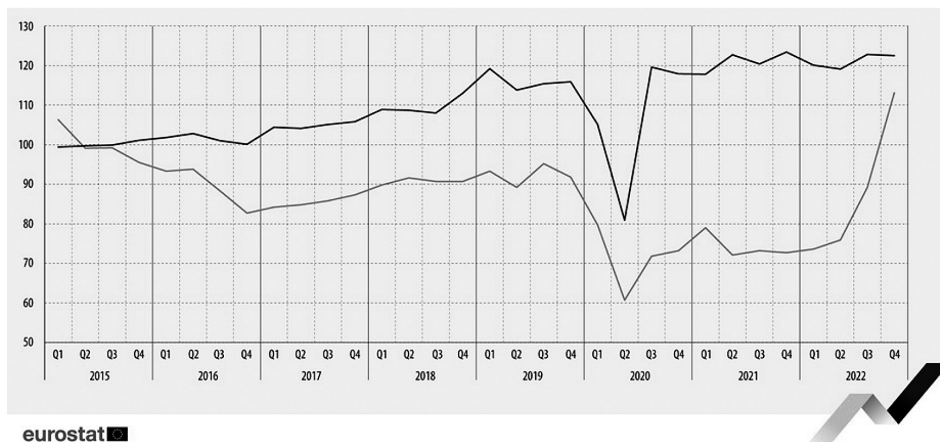
Liczba ogłoszeń upadłości wśród przedsiębiorstw w UE znacznie wzrosła w czwartym kwartale 2022 r. (+26,8 % w porównaniu z poprzednim kwartałem) i osiągnęła najwyższy poziom od rozpoczęcia gromadzenia danych w 2015 r. Liczba wniosków o upadłość rosła również we wszystkich czterech kwartałach 2022 r. (Q4 2022: Business bankruptcies highest..., Eurostat, 2023).

Pełniejszy obraz sytuacji gospodarczej można uzyskać zestawiając i porównując w danym okresie 2020–2022, a także w okresach wcześniejszych tj. od 2015 roku, liczbę upadłości przedsiębiorstw z danymi dotyczącymi rejestracji nowych firm. Jeśli chodzi o rejestracje nowych firm, to ich liczba w UE w IV kwartale 2022 r. spadła nieznacznie o 0,2% w porównaniu z poprzednim kwartałem. Ogólnie rzecz biorąc, we wszystkich czterech kwartałach 2022 r. poziom rejestracji przedsiębiorstw w UE był wyższy niż przed pandemią Covid-19 w okresie 2015–2019 (Q4 2022: Business bankruptcies highest..., Eurostat, 2023) – obrazują to dane przedstawione na rysunku 1.

W przypadku większości sektorów gospodarki w Unii Europejskiej liczba rejestracji nowych podmiotów gospodarczych od 2015 r. do końca 2019 r. generalnie rosła, np. w transporcie, informacji i komunikacji, przemyśle, usługach związanych z zakwaterowaniem i gastronomią, działalności finansowej i ubezpieczeniowej, budownictwie. W latach 2015–2019 jedynie sektor handel nie odnotował wzrostu liczby rejestracji. Można również zauważyć, iż na skutek wybuchu pandemii Covid-19, liczba nowych rejestracji gwałtownie spadła w UE we wszystkich sektorach gospodarki w I i II kwartale 2020 r., po czym ponownie wzrosła w III kwartale 2020 r. (Quarterly registrations of new businesses and declarations of bankruptcies – statistics, Eurostat, 2023)

Analizując dane dotyczące polskiej gospodarki i badając wpływ kryzysu wywołanego pandemią Covid-19 na poziom rejestracji nowych podmiotów, zauważyć można podobne tendencje zmian jakie wystąpiły również w UE. Wykres na rysunku 2 przedstawia liczbę rejestracji przedsiębiorstw w Polsce w badanym

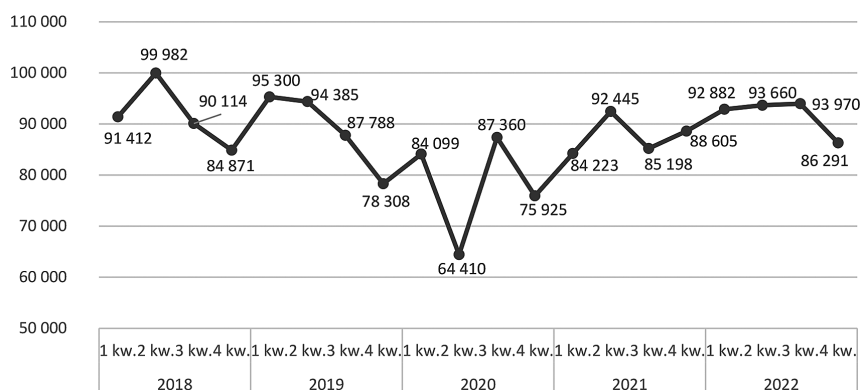
okresie 2020–2022, ale także dla pokazania pełniejszej sytuacji w tym obszarze we wcześniejszych latach tj. od 2018–2019<sup>2</sup>.



Rysunek 1. Rejestracje przedsiębiorstw i ogłaszane upadłości w UE (zmiana w stosunku do poprzedniego kwartału, dane wyrównane sezonowo, 2015 = 100)

— rejestracje przedsiębiorstw  
 — ogłaszane upadłości

Źródło: Q4 2022: Business bankruptcies highest since 2015, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20220217-2>.



Rysunek 2. Liczba rejestracji przedsiębiorstw w Polsce w latach 2018–2022

Źródło: GUS, Rejestracje i upadłości przedsiębiorstw w IV kwartale 2022 roku, Informacje sygnałowe z 09.02.2023 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/rejestracje-i-upadlosci-przedsiębiorstw-w-iv-kwartale-2022-roku,29,16.html>

2 Dane dostępne ze strony GUS, a dotyczące rejestracji przedsiębiorstw w Polsce obejmują okres dopiero od 2018 roku. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/rejestracje-i-upadlosci-przedsiębiorstw-w-iv-kwartale-2023-roku,29,20.html>

Zaprezentowane dane na rysunku 2 wskazują na istotny spadek liczby rejestracji nowych przedsiębiorstw (z 84 099 do 64 410) w drugim kwartale 2020 r., który niewątpliwie był spowodowany wybuchem pandemii Covid-19 i rozpoczynającym się kryzysem gospodarczym. W późniejszych kwartałach widoczna jest raczej tendencja wzrostowa w zakresie rejestracji nowych firm, ale także z istotnymi spadkami jeszcze w 4 kw. 2020 r. czy 3 kw. 2021 r. W przedostatnim podanym okresie w III kwartale 2022 roku liczba rejestracji przedsiębiorstw wyniosła 93 970 wobec 85 198 w analogicznym okresie roku poprzedniego. W III kwartale 2022 roku wzrost liczby rejestracji, względem analogicznego okresu roku poprzedniego, zaobserwowano w większości sektorów: w informacji i komunikacji (o 46,9%), handlu; naprawie pojazdów samochodowych (o 8,4%), usługach (o 7,8%), transporcie i gospodarce magazynowej (o 6,3%), zakwaterowaniu i gastronomi (o 6,1%), przemyśle (o 5,5%). Spadek liczby rejestracji nastąpił jedynie w budownictwie (o 0,8%) (GUS, Rejestracje i upadłości przedsiębiorstw w III kwartale 2022 roku, 2022).

Natomiast liczba rejestracji przedsiębiorstw w IV kwartale 2022 roku wyniosła 86 291 wobec 88 605 w analogicznym okresie roku poprzedniego. W IV kwartale 2022 roku spadek liczby rejestracji zaobserwowano z kolei w większości sektorów: zakwaterowaniu i gastronomi (o 22,6%), przemyśle (o 13,1%), budownictwie (o 12,2%), usługach (o 7,2%), handlu; naprawie pojazdów samochodowych (o 2,9%). Wzrost nastąpił w informacji i komunikacji (o 33,2%), transporcie i gospodarce magazynowej (o 0,2%) (GUS, Rejestracje i upadłości przedsiębiorstw w IV kwartale 2022 roku, 2022).

W wyróżnionych formach prawnych w III kw. 2022 r. największy wzrost rejestracji (ponad 4,5-krotny) nastąpił w spółdzielniach, a spadek w spółkach jawnych (o 37,0%). Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą stanowiły 85,4% wszystkich rejestracji przedsiębiorstw, a spółki z ograniczoną odpowiedzialnością 12,4% (w III kwartale 2021 roku udziały te wynosiły odpowiednio 84,1% i 13,9%) (GUS, Rejestracje i upadłości przedsiębiorstw w III kwartale 2022 roku, 2022).

Natomiast w wyróżnionych formach prawnych w IV kw. 2022 r. największy spadek rejestracji nastąpił w spółkach akcyjnych (o 45,0%), a wzrost (ponad 3,5-krotny) w spółdzielniach. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą stanowiły 83,8% wszystkich rejestracji przedsiębiorstw, a spółki z ograniczoną odpowiedzialnością 13,8% (w IV kwartale 2021 roku udziały te wynosiły odpowiednio 80,5% i 17,0%). W całym 2022 roku zanotowano 366 803 rejestracji przedsiębiorstw, tj. o 4,7% więcej niż w roku 2021. (GUS, Rejestracje i upadłości przedsiębiorstw w IV kwartale 2022 roku, 2022).

Delikatna tendencja wzrostowa w zakresie rejestracji nowych firm jest optymistycznym sygnałem płynącym z gospodarek.

Ekonomiści prognozują jednak, że procesy upadłościowe przedsiębiorstw spotęgowane kryzysem gospodarczym będą się utrzymywały. Jak podaje B. Kamińska, dyrektor działu oceny ryzyka w Coface w Polsce, zarówno handel, jak i usługi mogą być najbardziej narażone na zmianę zachowań konsumentów przy rekordowo wysokiej inflacji (Cieślak -Wróblewska, 2023). Starają się oni oszczędzać i ograniczać wydatki na rzeczy inne niż te pierwszej potrzeby. Firmy z tych sektorów mają też ograniczone możliwości przerzucania rosnących kosztów działalności na klientów. Niekorzystnie przedstawia się też sytuacja w budownictwie – w ciągu 2022 roku liczba niewypłacalnych firm wzrosła o 37 %, ale wydaje się, że to dopiero początek. Branża bowiem boryka się ze splotem niekorzystnych czynników – zarówno o charakterze podażowym, jak i popytowym (Cieślak -Wróblewska, 2023).

Jak podaje Krajowy Rejestr Długów (dane z grudnia 2021), budownictwo, zaraz po handlu, to jedna z najbardziej obciążonych długami branż w polskiej gospodarce. Na koniec 2021 w bazie danych Krajowego Rejestru Długów widniało 47 093 dłużników z branży budowlanej, którzy mieli 1,54 mld zł zaległości (Bankructwa 2022 i 2023 – upadłość może ogłosić..., 2022). Także w pierwszych 10 miesiącach 2022 roku najwięcej długów przybyło w budownictwie i handlu (KRD: w 2023 r. będzie więcej dłużników..., 2023). Ekspert z Allianz Trade podkreśla, że niewypłacalności przedsiębiorstw są coraz częstsze nie z przyczyn popytowych, ale głównie kosztowych i podażowych. Przede wszystkim chodzi o drożącą energię i surowce oraz brak komponentów i rąk do pracy, szczególnie z powodu wyjazdu ukraińskich pracowników na wojnę w Ukrainie (Bankructwa 2022 i 2023 – upadłość może ogłosić..., 2022).

Należy także zwrócić jeszcze uwagę na wydaje się kluczowy fakt dotyczący niewypłacalności przedsiębiorstw, a mianowicie problemy z płynnością finansową i rosnący poziom zadłużenia. Jak wynika z danych Krajowego Rejestru Długów, w trzecim kwartale 2022r. 31,5 % bankrutów nie płaciło kontrahentom na 2 lata przed ogłoszeniem niewypłacalności. Przedsiębiorstwa rzadko upadają z dnia na dzień. Najczęściej problemy narastają przez wiele miesięcy, a nawet lat. Długi to bowiem podstawowy sygnał ostrzegawczy w biznesie - uważa prezes Krajowego Rejestru Długów A. Łącki i wskazuje, że w momencie ogłoszenia niewypłacalności zarejestrowane w KRD zaległości w 3 kw. 2022 r. sięgały 47,4 mln zł (Bankructwa 2022 i 2023 - upadłość może ogłosić..., 2022). Przedsiębiorstwa, które natomiast ogłosiły upadłość w ostatnim kwartale 2022 r. i były wpisane do KRD miały do oddania ponad 53,5 mln zł. To o niemal 13 % więcej niż w poprzednim kwartale. Zapłaty nie otrzymało 539 firm. Każda z nich średnio po 100 tys. zł (To nie są czasy, w których biznes..., 2023).

Dodatkowo, w przypadku części firm, złą sytuację finansową widać było z wyprzedzeniem, bowiem w 3 kw. 2022 r. 31,5 % bankrutów widniało w rejestrze już na 2 lata przed decyzją sądu, pół roku przed nią już ponad 38 % firm, a w dniu ogłoszenia bankructwa aż 53 %. Za sobą firmy zostawiły ponad 14 mln

zł niespłaconych zobowiązań. Z kolei w przypadku przedsiębiorstw, które rozpoczęły restrukturyzację, 21% było notowanych w KR D za długi na 24 miesiące wcześniej, pół roku przed - ponad 36 %, a w dniu ogłoszenia decyzji przez sąd 41% skończyło się to stratą 33,3 mln zł dla ich wierzycieli – podaje KR D (Tak upadają firmy w Polsce..., 2022).

Zdaniem ekspertów duży wzrost problemu niewypłacalności w biznesie powinien uczulić przedsiębiorców na kwestię bezpieczeństwa finansowego: dochodzenia swoich płatności od dłużników i większej ochrony płynności finansowej (To nie są czasy, w których biznes..., 2023).

#### 4. Zakończenie

Globalny kryzys gospodarczy wywołany przez pandemię Covid-19 i spotęgowany przez wojnę w Ukrainie odcisnął swoje piętno na wielu aspektach gospodarowania przedsiębiorstw. W większości gospodarek pojawiły się zjawiska utrudniające funkcjonowanie przedsiębiorstw, utrzymanie w nich płynności finansowej, efektywności działania i rentowności. Zrealizowany cel w niniejszej publikacji polegający na dokonaniu analizy upadłości i niewypłacalności przedsiębiorstw w Polsce ze zwróceniem uwagi na ich przyczyny, a zwłaszcza na wpływ ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią Covid-19, pozwolił zweryfikować pozytywnie postawioną hipotezę badawczą: a mianowicie kryzys lat 2020–2022 spowodował nasilenie procesów upadłości i niewypłacalności w przedsiębiorstwach. Uwzględniając, iż zjawisko upadłości, jest procesem naturalnym w gospodarce wolnorynkowej, co podkreślono na początku niniejszych rozważań, to jednak jego nasilenie i rozmiary wyrażone liczbami w zakresie upadłości i niewypłacalności firm, stały się niepokojącymi sygnałami płynącymi z wielu gospodarek europejskich, w tym także z Polski.

Analiza sytuacji w tym zakresie, dokonana w niniejszym artykule, pokazuje rozmiar zjawiska upadłości i niewypłacalności przedsiębiorstw w Polsce, na tle Unii Europejskiej, jak również zaprezentowano podobne tendencje zmian jakie miały miejsce w analizowanym czasie kryzysu gospodarczego. Wydaje się, jak wskazują również eksperci i analizy, iż te problemy przedsiębiorstw związane z funkcjonowaniem w warunkach kryzysu i spowolnienia gospodarczego 2020–2022, niestety jeszcze pozostaną z nimi przez kolejne lata i mogą skutkować niewypłacalnością tych podmiotów i procesami upadłości.

#### Literatura

1. Antonowicz P. (2015), *Bankructwa i upadłości przedsiębiorstw: teoria, praktyka gospodarcza, studia regionalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

2. Appenzeller D. (1998), Mikro i makroekonomiczne przyczyny upadłości przedsiębiorstw w Polsce, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, LX (3–4).
3. Armour, J. (2001). The law and economics of corporate insolvency: a review. *WP: ESCR Centre for Business Research*, University of Cambridge.
4. *Bankructwa 2022 i 2023 - upadłość może ogłosić o 38% więcej firm budowlanych (r/r)*, (2022), <https://www.muratorplus.pl/biznes/raporty-i-prognozy/bankructwa-firm-budowlanych-upadlosc-2022-2023-aa-rTPY-9Zct-K2qb.html>; data publikacji 19.05.2022r., data dostępu 17.03.2023r.
5. Cieślak-Wróblewska A., (2023), *Rekordowo duża liczba firm nie poradziła sobie w 2022*, <https://www.rp.pl/gospodarka/art37720351-rekordowo-duza-liczba-firm-nie-poradzila-sobie-w-2022>, data publikacji 03.01.2023, dostęp 10.03.2023r.
6. Crutzen N., Van Caillie D. (2009), *Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance: un focus sur les micros et petites entreprises en difficulté. Revue Internationale PME*, No 22; podano za: Levratto, N. (2013), *From failure to corporate bankruptcy: a review, Journal of Innovation and Entrepreneurship*, No 20, <https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-20>, dostęp 10.03.2023r.
7. GUS, *Rejestracje i upadłości przedsiębiorstw w III kwartale 2022 roku, Informacje sygnałne*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/rejestracje-i-upadlosci-przedsiębiorstw-w-3-kwartale-2022-roku,29,15.html>; data publikacji 09.11.2022r., dostęp: 17.03.2023r.,
8. Hadasik D., (1998), *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*, „Zeszyty Naukowe”, Seria II: prace habilitacyjne, zeszyt 153, AE Poznań, Poznań.
9. Hołda A. (2006), *Zasada kontynuacji działalności i prognozowanie upadłości w polskich realiach gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, seria specjalna nr 174, Kraków.
10. Hołda A., Strojny K., (2019), *Determinanty upadłości przedsiębiorców w Polsce – systematyka i badanie komparatywne opinii kadry zarządzającej i syndyków*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, tom 101 (157).
11. Hrycaj A., (2006), *Syndyk masy upadłości*, Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań.
12. *Bankruptcy declarations of business by country*, (2023), [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/a/ac/Bankruptcy\\_declarations\\_of\\_businesses\\_by\\_country\\_%2C\\_Q1\\_2018\\_to\\_Q4\\_2022\\_%25\\_change\\_compared\\_with\\_the\\_previous\\_quarter.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/a/ac/Bankruptcy_declarations_of_businesses_by_country_%2C_Q1_2018_to_Q4_2022_%25_change_compared_with_the_previous_quarter.png); dostęp: 10.03.2023 r.
13. GUS, *Rejestracje i upadłości przedsiębiorstw w IV kwartale 2019,2020,2021,2022 roku, Informacja sygnałna*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/rejestracje-i-upadlosci-przedsiębiorstw-w-iv-kwartale-2022-roku,29,16.html>, dostęp: 10.03.2023 r.
14. GUS, *Rejestracje i upadłości przedsiębiorstw w III kwartale 2022 roku, Informacje sygnałne*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/rejestracje-i-upadlosci-przedsiębiorstw-w-3-kwartale-2022-roku,29,15.html>; data publikacji: 09.11.2022r., dostęp: 17.03.2023r.,
15. Kowalik M., (2021), *Enterprise Credit Position and the Risk of Bankruptcy*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Cracow Review of Economics and Management*, Nr 1 (991)/2021, s. 30.

16. *KRD: w 2023 r. będzie więcej dłużników; kredyty dostaną ci, których będzie na to stać*, PAP, <https://www.portalsamorzadowy.pl/finanse/krd-w-2023-r-bedzie-wiecej-dluznikow-kredyty-dostana-ci-ktorych-bedzie-na-to-stac,430047.html>, data publikacji 01.01.2023r., data dostępu: 12.04.2023 r.
17. Lukason O., Hoffman R. C., (2014), *Firm Bankruptcy Probability and Causes: An Integrated Study*, *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 11; <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v9n11p80>, dostęp: 17.03.2023 r.
18. Mączyńska E., (2015), *Bankructwa, upadłości i procesy naprawcze przedsiębiorstw. Wybrane aspekty regulacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
19. *Niewypłacalności firm w Polsce w 2022 roku - Raport Coface*, (2023), <https://www.coface.pl/Aktualnosci-i-media/Biuro-prasowe/Niewypłacalnosci-firm-w-Polsce-w-2022-roku-Raport-Coface>, data publikacji 04.01.2023r., data dostępu 10.03.2023 r.
20. *Prawo upadłościowe – 2021 rok i ostatnia nowelizacja. Wyjaśniamy zmiany*, <https://kpr-restrukturyzacja.pl/prawo-upadlosciowe-2021/>, data publikacji 17.01.2022, dostęp: 16.03.2023r.
21. Prusak B. (2011), *Ekonomiczna analiza upadłości przedsiębiorstw: ujęcie międzynarodowe*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.
22. *Q4 2022: Business bankruptcies highest since 2015*, Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20220217-2>, data publikacji 17.02.2023, dostęp : 09.03.2023
23. *Quarterly registrations of new businesses and declarations of bankruptcies – statistics*, Eurostat 2023, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quarterly\\_registrations\\_of\\_new\\_businesses\\_and\\_declarations\\_of\\_bankruptcies\\_-\\_statistics&stable=1#Annual\\_bankruptcies\\_in\\_absolute\\_figures](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quarterly_registrations_of_new_businesses_and_declarations_of_bankruptcies_-_statistics&stable=1#Annual_bankruptcies_in_absolute_figures); date of publishing 17.02.2023r., dostęp: 09.03.2023r.
24. *Rejestracje i upadłości przedsiębiorstw w IV kwartale 2019, 2020, 2021, 2022*, Informacja sygnalna, GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/rejestracje-i-upadlosci-przedsiębiorstw-w-iv-kwartale-2022-roku,29,16.html>
25. *Tak upadają firmy w Polsce. Alarmujące dane KRD*, <https://www.money.pl/gospodarka/tak-upadaja-firmy-w-polsce-alarmujace-dane-krd-6846194220251904a.html>; data publikacji 19.12.2022 r., dostęp: 17.03.2023 r.
26. *To nie są czasy, w których biznes stać na ryzyko*, <https://krd.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/2023/to-nie-sa-czasy-w-ktorych-biznes-stac-na-ryzyko>, data publikacji: 14.02.2023r., dostęp: 17.03.2023 r.
27. Tokarski A., (2010), *Upadłość jako naturalny regulator konkurencji i przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej na przykładzie gospodarki polskiej* [w:] Ziolo Z., Rachwał T. (red.), *Przedsiębiorczość w warunkach integracji europejskiej*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 6, Wydawnictwo Nowa Era, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Warszawa –Kraków.
28. *Zmiany prawa upadłościowego od 1 grudnia 2021 roku*, <https://sasrestrukturyzacje.pl/zestawienie-zmian-prawa-upadlosciowego/>, data dostępu: 16.03.2023r.

**P**otrzeba zarządzania przedsiębiorstwem stanowi naturalną konsekwencję ograniczoności zasobów gospodarczych pozostających w jego dyspozycji, poszukiwania przez nie optymalnych sposobów alokacji posiadanych zasobów, jak również istniejących ograniczeń w prowadzeniu działalności wynikających z oddziaływania czynników ekonomicznych, społecznych i prawnych. Szybki rozwój gospodarek, z którym mamy do czynienia począwszy od lat 70. XX wieku, implikowany oddziaływaniem procesów globalizacji oraz wzrastającą rolą zasobów niematerialnych w działalności przedsiębiorstw, wyeksponowały znaczenie modelu biznesu z punktu widzenia budowania zdolności przedsiębiorstwa do realizacji jego celów. Model biznesu jest tutaj bowiem rozumiany jako unikalna konfiguracja różnych postaci zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa oraz umiejętności ich wykorzystania zorientowanych na realizację pożądaných celów. Dynamiczne zmiany zachodzące w warunkach i czynnikach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw wywołują potrzebę dokonywania istotnych przeobrażeń w sferze procesów i systemów organizacyjnych, technicznych, ekonomicznych i społecznych, determinujących możliwości działania i wzrostu efektywności przedsiębiorstw. W tym kontekście pojawia się konieczność permanentnego podejmowania działań restrukturyzacyjnych zorientowanych na dokonywanie radykalnych zmian w aktywach przedsiębiorstw, źródłach ich finansowania, strukturach organizacyjnych oraz zakresach, miejscach i strukturach prowadzonej działalności.

Niniejsza monografia podejmuje szereg częściowych problemów badawczych wpisujących się w nurt przytoczonych zagadnień zarządzania przedsiębiorstwami, kształtowania ich modeli biznesowych oraz procesów przekształceń współczesnych przedsiębiorstw i gospodarek. Prezentowane w niej rozważania podzielono na następujące trzy części:

- Zarządzanie organizacjami – dylematy, modele, uwarunkowania.
- Wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi.
- Reorientacja gospodarek i przedsiębiorstw w procesach zmian.

Rozważania zaprezentowane w niniejszej publikacji stanowią rezultat 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.