



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

7

ZESZYT

III

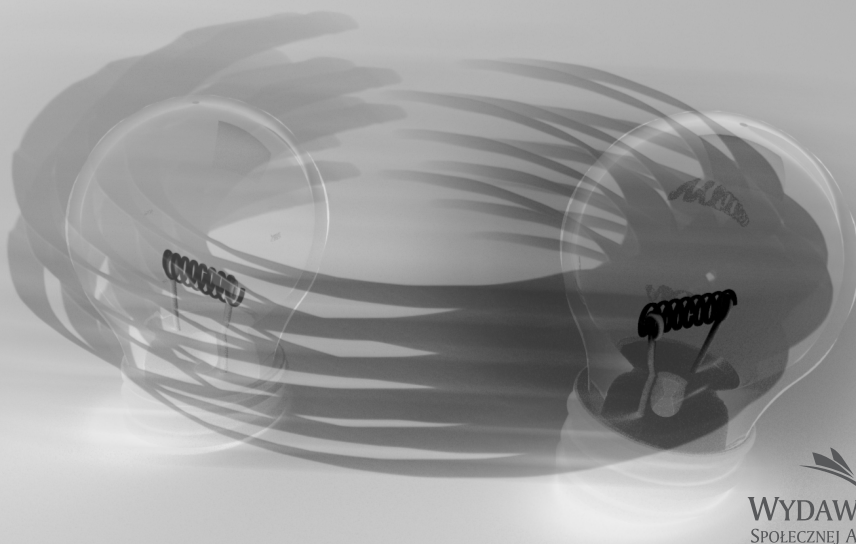
CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Wiesław T. Popławski

Dominika Kaczorowska-Spychalska

Nowe trendy w zarządzaniu - wybrane uwarunkowania innowacyjności i konkurencyjności



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Wiesław T. Popławski, Dominika Kaczorowska-Spychalska

Korekta językowa: Dominika Świech, Agnieszka Śliz

Skład i łamanie: Agnieszka Śliz

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

**Wersja elektroniczna wydania jest wersją podstawową;
dostępna na stronie: piz.san.edu.pl**



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii | www.c-p.com.pl | biuro@c-p.com.

Spis treści

Wstęp..... 5

Część I Wybrane uwarunkowania innowacyjności i konkurencyjności

Agnieszka Tul-Krzyszczuk, Jerzy Gębski, Małgorzata Kosicka-Gębska, Maria Jeznach, Krystyna Gułkowska | Wybrane determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa produktów pochodzenia zwierzęcego.....11

Ireneusz Bielski | Przewaga konkurencyjna jako krytyczny zasób przedsiębiorstwa.... 25

Iwona Piekunko-Mantiuk | Crowdfunding jako źródło finansowania start-upów oraz małych i średnich przedsiębiorstw..... 41

Eugenia Panfiluk, Elżbieta Szymańska, Ewa Iwaniuk | Techniki zarządzania innowacjami w turystyce zdrowotnej..... 53

Ewelina Julita Tomaszewska | Inteligentne systemy transportowe w miastach wojewódzkich Polski Wschodniej..... 69

Krystyna Leszczewska | Cechy modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych..... 83

Marzena Kuczyńska-Chałada, Joanna Furman | Wspomaganie strategii przedsiębiorstwa produkcyjnego – studium przypadku 95

Urszula Kobylińska | Wybrane aspekty innowacyjności sektora publicznego w Polsce – wyzwania dla zarządzania111

Urszula Widelska, Joanna Szydło | Metaforyczne ujęcie kultury organizacyjnej...125

Jerzy Paszkowski | Zarządzanie zmianą – rozbieżności w teorii i praktyce 137

Mariusz Ciłkowski | Wyzwania w zarządzaniu organizacjami sieciowymi – perspektywa klastrowa..... 149

Krzysztof Rumianowski | Zarządzanie kapitałem społecznym przedsiębiorstwa – networking..... 163

Monika Sergoń | Innowacyjny model zarządzania jakością w podmiotach ochrony zdrowia stosujących promieniowanie jonizujące 173

Część II CSR w zmieniającej się organizacji

Grażyna Michalczuk, Teresa Mikulska Dialog jako narzędzie zarządzania relacjami z interesariuszami przedsiębiorstwa – perspektywa CSR.....	189
Anna Bagieńska Kapitał ludzki w pomiarze dokonań społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa.....	205
Wiesław T. Popławski, Konrad Popławski Szanse i pułapki postfordyzmu w fazie <i>lean management</i> dla rozwoju państw peryferyjnych.....	219
Katarzyna Kroń, Dagmara Lewicka Uwarunkowania nierówności społecznych – ujęcie modelowe.....	231
Zbigniew Ścibiorek Etyczne aspekty zmian w organizacji.....	245
Agnieszka Bobola CSR w programach kształcenia przyszłych menedżerów – przyczynek empiryczny	257
Małgorzata Hordyńska Stopień przydatności odpadów jako kryterium projektowe ekoprojektu	273
Jarosław Zalejski Zmiany w zarządzaniu gospodarką odpadami w świetle ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach.....	287

Wstęp

Innowacyjność i konkurencyjność to tematy od lat eksplorowane na gruncie nauk o zarządzaniu, a jednocześnie wciąż otwarte wobec dynamiki zmian zachodzących w organizacjach i ich otoczeniu. Część pierwsza tego zeszytu zawiera artykuły poświęcone tej złożonej i różnorodnej problematyce, ważnej nie tylko dla podmiotów gospodarczych, ale także dla organizacji publicznych.

W artykule *Wybrane determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa produktów pochodzenia zwierzęcego* przedstawiono analizę wybranych determinant działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa produktów pochodzenia zwierzęcego, ze szczególnym uwzględnieniem nakładów finansowych na inwestycje. Jak trafnie zauważają autorzy, w dotychczas stosowanych ujęciach dla sektora spożywczego, a w szczególności dla branży mięsnej i mleczarskiej, brakuje tego typu analiz, dlatego ten tekst należy ocenić jako ważny i godny uwagi Czytelników.

Ireneusz Bielski w artykule *Przewaga konkurencyjna jako krytyczny zasób przedsiębiorstwa* podejmuje zagadnienie przewagi konkurencyjnej traktowanej jako zasób krytyczny. Artykuł stanowi udaną próbę rozwiązania problemu racjonalnego wyboru obszarów zasobowych, na których możliwe jest ukształtowanie przewagi konkurencyjnej pozwalającej osiągnąć cele strategiczne firmy.

Techniki zarządzania innowacjami w turystyce zdrowotnej to tekst zawierający interesujące wyniki badań potwierdzające tezę, że innowacje radykalne wdrażane w turystyce zdrowotnej wymagają stosowania zróżnicowanych technik zarządzania. Innowacyjność w sektorze publicznym stanowi również przedmiot analiz naukowych prowadzonych przez Urszulę Kobylińską, zawartych w artykule *Wybrane aspekty innowacyjności sektora publicznego w Polsce – wyzwania dla zarządzania*. Autorka identyfikuje pozycję polskiej administracji publicznej w międzynarodowych rankingach innowacyjności. Na tej podstawie formułuje wniosek, że kluczem do skutecznej realizacji strategii proinnowacyjnej w Polsce jest zmiana funkcjonowania administracji centralnej. To rząd i jego ministrowie powinni odgrywać rolę „liderów innowacji” ze względu na ich zdolność do tworzenia prawa i regulacji dobrej jakości. Temat innowacyjności w organizacji publicznej podejmuje także autorka artykułu *Innowacyjny model zarządzania jakością w podmiotach ochrony zdrowia stosujących promieniowanie jonizujące*. Monika Sergot postawiła przed sobą ambitny cel uporządkowania wiedzy i doświadczenia z zakresu zarządzania, jakości oraz bezpieczeństwa w pracowniach rentgenodiagnostycznych oraz opracowania modelu, który może być pomocny dla kierownictwa zarządzającego pracą w narażeniu na promieniowanie jonizujące w podmiotach ochrony zdrowia.

W części pierwszej tego zeszytu na szczególną uwagę zasługuje tekst autorstwa Iwony Piekunko-Mantiuk *Crowdfunding jako źródło finansowania start up'ów oraz ma-*

łych i średnich przedsiębiorstw. Przedstawiono w nim istotę i rozwój crowdfundingu oraz wskazano istotne z punktu widzenia start up'ów cechy tego modelu finansowania. Ponadto w artykule podjęto próbę oceny rzeczywistej roli crowdfundingu w finansowaniu przedsiębiorstw we wczesnych fazach rozwoju.

Strategiczny wymiar rozwoju podmiotu gospodarczego zaprezentowały autorki tekstu *Wspomaganie strategii przedsiębiorstwa produkcyjnego – studium przypadku*. Na konkretnym przykładzie prześledziły wszystkie etapy budowania strategii przedsiębiorstwa produkcyjnego wskazując na potencjalne zagrożenia występujące na każdym z nich.

Za nowatorki można uznać artykuł Eweliny Tomaszewskiej *Inteligentne systemy transportowe w miastach wojewódzkich Polski Wschodniej*. Jest to wartościowy i interdyscyplinarny przyczynek empiryczny do dalszych badań naukowych nad organizacją systemu transportu i uwarunkowaniami jego efektywności.

Krzysztof Rumianowski to autor reprezentujący praktyków biznesu. W swoim artykule *Zarządzanie kapitałem społecznym przedsiębiorstwa – networking* przedstawił koncepcję networkingu, wskazując, jakimi rodzajami relacji wewnętrznych, biznesowych i prywatnych przedsiębiorstwo powinno zarządzać.

Ważnym elementem przewagi konkurencyjnej mogą być atrybuty modelu biznesu. Tę aktualną i złożoną problematykę podejmuje Krystyna Leszczewska w tekście *Cechy modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych*. Autorka charakteryzuje modele biznesu firm rodzinnych bazując na studiach literatury przedmiotu i wynikach własnych badań empirycznych realizowanych w latach 2013–2015.

Humanistyczne spojrzenie na metodykę badania organizacji reprezentuje artykuł *Metaforyczne ujęcie kultury organizacyjnej*. Jego autorki, Urszula Widelska i Joanna Szydło obrazują możliwość metaforycznego podejścia do kultury organizacyjnej korzystając z przykładu metafory mechanizmu i organizmu.

Wśród tekstów zawartych w tym zeszycie na uwagę zasługuje również artykuł *Zarządzanie zmianą – rozbieżności w teorii i praktyce*. Autor, Jerzy Paszkowski, diagnozuje obszary spójności i rozbieżności w zakresie zarządzania zmianą w teorii zarządzania i realizowanych w praktyce. Przeprowadza porównanie dominujących poglądów autorów zajmujących się badaniami nad zarządzaniem zmianą z wynikami badań i oceną skuteczności zarządzania zmianą w dużych przedsiębiorstwach. Tekst bazuje na stwierdzeniu, że praktyka procesu wdrażania zmian w przedsiębiorstwach w wielu obszarach różni się od poglądów i twierdzeń zawartych w teorii zarządzania zmianą.

Wyzwania w zarządzaniu organizacjami sieciowymi – perspektywa klastrowa to kolejny przykład artykułu, którego autor stawia sobie za cel identyfikację wyzwań stojących przed kadrą zarządzającą w organizacjach sieciowych. Za szczególnie cenne należy uznać to, że autor wskazuje wybrane kluczowe obszary analiz służących doskonaleniu zarządzania klastrem.

Część druga tej publikacji nosi tytuł *CSR w zmieniającej się organizacji*. W tym nurcie szczególnie ważne jest poszukiwanie narzędzi komunikowania się z różnymi grupami interesariuszy organizacji. Problem ten podjęły Grażyna Michalczyk, Teresa Mikulska w artykule *Dialog jako narzędzie zarządzania relacjami z interesariuszami przedsiębiorstwa – perspektywa CSR*. Nie mniej istotne jest zagadnienie pomiaru różnych aspektów działalności odpowiedzialnej społecznie. Temat ten prezentuje Anna Bagieńska. Jej artykuł *Kapitał ludzki w pomiarze dokonań społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa* stanowi próbę oceny możliwości pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym społecznie za pomocą wskaźników szczegółowych GRI 4 oraz poszukiwania dobrych praktyk polskich przedsiębiorstw w tym zakresie.

W zeszycie znalazły się także teksty naukowe o charakterze interdyscyplinarnym, które ukazują problemy społeczne ważne dla teorii i praktyki zarządzania, a ukazane na tle koncepcji filozoficznych, socjologicznych i ekonomicznych. Do tej grupy zaliczamy artykuły: *Szanse i pułapki postfordyzmu w fazie lean management dla rozwoju państw peryferyjnych*, *Uwarunkowania nierówności społecznych – ujęcie modelowe* oraz *Etyczne aspekty zmian w organizacji*.

Niekwestionowane znaczenie problematyki CSR narzuca obowiązek jej uwzględniania w programach kształcenia przyszłych menedżerów. Problem ten analizuje Agnieszka Bobola w artykule *CSR w programach kształcenia przyszłych menedżerów – przyczynek empiryczny*. Autorka bada obecność treści programowych i zakres kształcenia z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w wybranych dwudziestu szkołach wyższych w Polsce.

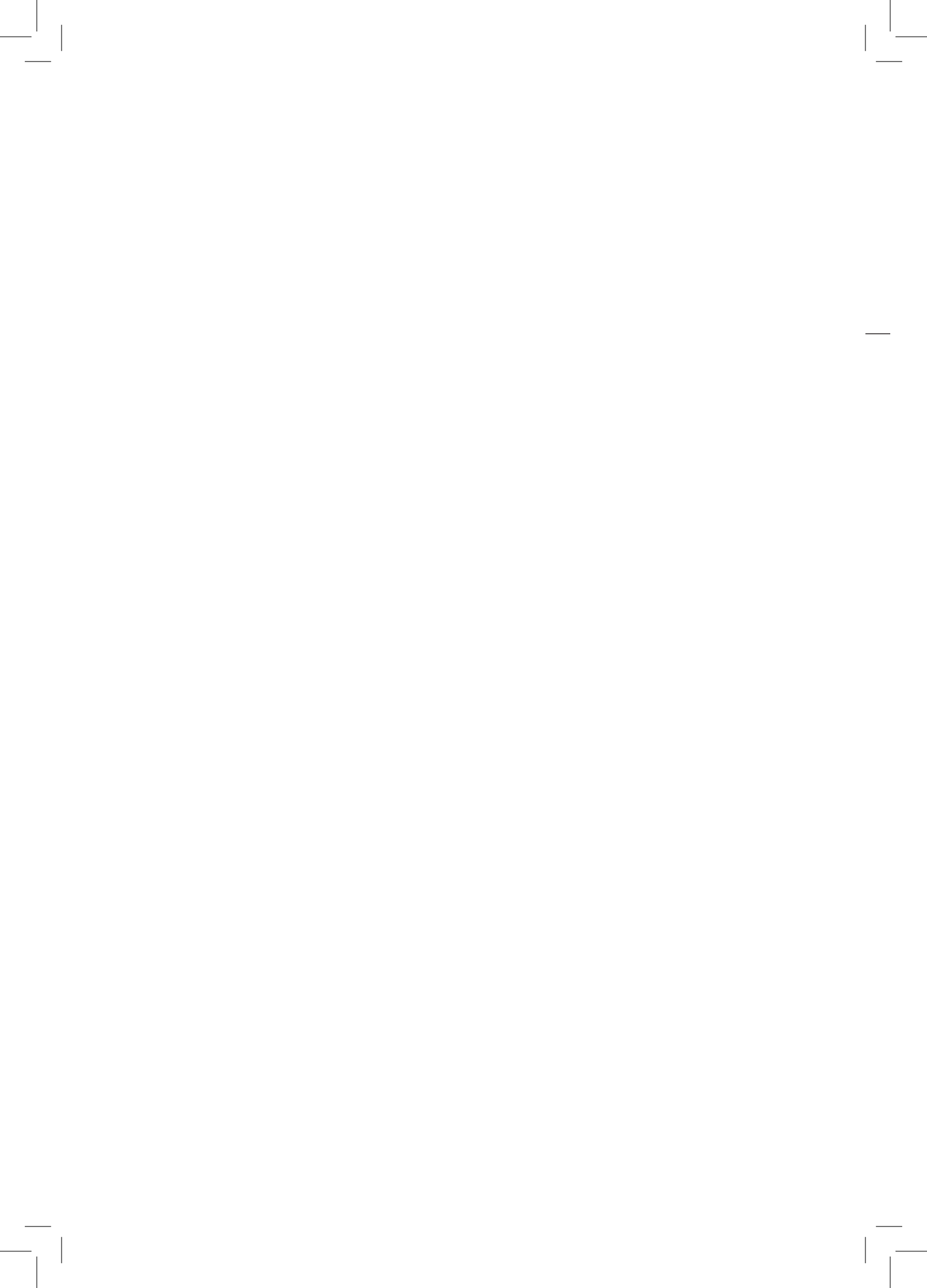
Część drugą zeszytu zamykają teksty dotyczące ekologicznego wymiaru działalności organizacji, w tym jednostek samorządu terytorialnego. Tematykę tę reprezentują artykuły: *Stopień przydatności odpadów jako kryterium projektowe ekoprojektu* Małgorzaty Hordyńskiej oraz *Zmiany w zarządzaniu gospodarką odpadami w świetle ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach* Jarosława Zalejskiego.

Redakcja



Część I

Wybrane uwarunkowania
innowacyjności
i konkurencyjności



Agnieszka Tul-Krzyszczuk

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
agnieszka_tul_krzyszczuk@sggw.pl

Jerzy Gębski

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Małgorzata Kosicka-Gębska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Maria Jeznach

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Krzyszyna Gutkowska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Wybrane determinanty działalności innowacyjnej
przedsiębiorstw przetwórstwa produktów pochodzenia
zwierzęcego

Selected Determinants of Innovative Activity of Enterprises Processing Products of Animal Origin

Kody JEL: L1, M31, L81, O31.

Abstract: The aim of the study was to analyze selected determinants of innovative activity of enterprises in the market of products of animal origin (ie. the meat industry and dairy), with particular emphasis on innovation expenditures and their impact on revenue growth. It showed low level of capital to support innovation in these enterprises. Most often financed purchase of fixed assets (ie. new machinery and technical equipment, means of transport, tools, instruments, movables and equipment), as well as the purchase of software, staff training and marketing activities supporting sales of new products. The least effort direc-

ted to the purchase of external knowledge and research - development. Most often they financed innovation in large companies and dealing with milk. In addition, these companies employed the highest proportion of staff with higher education, which correlates with a greater interest in the innovative activity of these companies. The least active in this area were meat processing company with poultry, as well as medium-sized entities. The surveyed companies finance their innovation activities mainly from its own resources. Other sources of investment were of minor importance.

Key words: determinants, innovation activities, processing, animal products

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa, aby wyróżnić się od konkurencji, systematycznie dostosowują swoją ofertę do dynamicznie zmieniających się warunków rynku, a często także wyprzedzają te zmiany. Przez co wzmacniają swoją pozycję konkurencyjną. Zasadnicze znaczenie dla aktywności innowacyjnej, a także ciągłego i zrównoważonego wzrostu oraz rentowności przedsiębiorstw, bez wątpienia ma dostęp do środków finansowych i ich alokacja. Środki finansowe są podstawą tworzenia nowych podmiotów gospodarczych oraz wzrostu i rozwoju już istniejących. Są także podstawą kształtowania procesów innowacji. Podejmowanie decyzji o przeprowadzeniu procesu innowacji w przedsiębiorstwach o różnej wielkości odbywa się różną skalę i ma różną intensywność.

Celem pracy była analiza wybranych determinant działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa produktów pochodzenia zwierzęcego ze szczególnym uwzględnieniem nakładów finansowych. W dotychczas stosowanych ujęciach dla sektora spożywczego, a w szczególności dla branży mięsnej i mleczarskiej, brakuje tego typu analiz. W toku badań postawiono następującą hipotezę badawczą: H0: nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego są zróżnicowane ze względu na branżę oraz wielkość przedsiębiorstwa.

Niniejszy artykuł stanowi kolejny element badań ukierunkowanych na opracowanie modelu zaangażowania przedsiębiorstw branży spożywczej w działalność innowacyjną w kontekście budowania pozycji konkurencyjnej na rynku.

Kluczowe determinanty działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach

Działalność innowacyjna związana jest z opracowywaniem i wdrażaniem nowości technicznych, które obejmują: prace badawcze i rozwojowe, zakup licencji, zakup i montaż

maszyn i urządzeń oraz budowę, rozbudowę lub modernizację budynków czy linii technologicznych służących wdrażaniu innowacji, prace wdrożeniowe, szkolenie personelu lub marketing nowych i zmodernizowanych wyrobów [Cash i in. 2008, ss. 90–99].

Czynników warunkujących procesy innowacyjne jest wiele. Można je wydzielić na poziomie otoczenia (tzw. zewnętrzne) i samego przedsiębiorstwa (tj. wewnętrzne) [OECD-Eurostat, 2005]. Do uwarunkowań wewnętrznych (endogenicznych) wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw oprócz liczby i kwalifikacji kadr, umiejętności i doświadczenia badawczego, produkcyjnego i marketingowego, skutecznych systemów informacji, komunikacji i motywacji w przedsiębiorstwie zaliczyć można przede wszystkim siłę finansową przedsiębiorstwa oraz nakłady ponoszone na prace B + R czy na innowacje [Bielski 2005, s. 10; Kolarz 2006, s. 57].

Nakłady na działalność innowacyjną, według podziału zaproponowanego przez GUS na innowacje produktowe i procesowe, obejmują:

- zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych w postaci patentów, wynalazków niepatentowanych, projektów, licencji, ujawnień know-how, znaków towarowych oraz usług technicznych związanych z wdrażaniem innowacji,
- zakup oprogramowania,
- zakup i montaż maszyn i urządzeń technicznych, zakup środków transportu, narzędzi, przyrządów, ruchomości, wyposażenia oraz nakłady na budowę, rozbudowę i modernizację budynków,
- szkolenie personelu od etapu projektowania do fazy marketingu,
- marketing dotyczący nowych lub istotnie ulepszonych produktów. Nakłady te obejmują wydatki na wstępne badania rynkowe, testy rynkowe oraz reklamę wprowadzanych na rynek nowych lub istotnie ulepszonych produktów,
- prace badawcze i rozwojowe (B+R), związane z opracowywaniem nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów, wydatkowane w ramach jednostki organizacyjnej (nakłady wewnętrzne) lub poniesione poza nią (nakłady zewnętrzne),
- pozostałe przygotowania do wprowadzania innowacji [Działalność innowacyjna... 2014, s. 68].

Wartość nakładów inwestycyjnych w przetwórstwie przemysłowym produkcji artykułów spożywczych systematycznie wzrastała w latach 2005–2014. W roku 2005 wyniosła 4,9 mld zł, by w 2014 osiągnąć poziom 7,8 mld zł. Wprawdzie przedsiębiorstwa przemysłowe zwiększają nakłady na działalność inwestycyjną to jednak udział tych nakładów zmalał z 3,7% w 2005 roku do 3,1% w 2014.

Ograniczenie nakładów na działalność innowacyjną nie dotyczyło jednakowo wszystkich grup przedsiębiorstw. Jak dowodzi Mazur-Wierzbicka [2015, s. 101], szczególnie wśród małych przedsiębiorstw przemysłowych zaobserwowano wzrost nakładów na innowacje. Było to możliwe ze względu na wsparcie pochodzące z Programu Opera-

cyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 i z szesnastu regionalnych programów innowacyjnych.

Wyróżnia się cztery podstawowe źródła finansowania nakładów działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach. Zalicza się do nich następujące środki finansowe: własne, otrzymane z budżetu państwa, pozyskane z zagranicy oraz kredyty bankowe. Jeszcze jedną, niewyodrębnioną przez GUS kategorią, mogą być środki pochodzące z kapitału ryzyka (VC). Wyniki badań pokazują, że od lat podstawowym hamulcem w podejmowaniu działalności innowacyjnej, oprócz odpowiednio wykwalifikowanej kadry, jest brak środków finansowych ze źródeł zewnętrznych oraz brak środków własnych przedsiębiorstwa. Analiza struktury źródeł finansowych przeprowadzona przez Pomykalskiego [2014, s. 156] dowodzi, że w latach 2007–2012 najistotniejszym źródłem finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych były środki własne oraz kredyty bankowe.

W 2013 roku nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych związanych z produkcją artykułów spożywczych, napojów i wyrobów tytoniowych wyniosły ogółem 2 456,9 mln zł, z czego 1 838,3 mln zł pochodziło ze środków własnych przedsiębiorstwa, a 51,6 mln zł z budżetu państwa. Istotą pozycję stanowiły kredyty bankowe (277,3 mln zł). Nie odnotowano nakładów na innowacje pochodzących ze środków finansowych z zagranicy [Pomykalski 2014, s. 156]. Największe nakłady w tym okresie ponoszono na zakup maszyn, urządzeń technicznych i narzędzi oraz środków transportu. Wydatki na działalność badawczą i rozwojową stanowią najniższy udział nakładów na innowacje [Nowak 2015, s. 190].

Sektor spożywczy, w oparciu o dane dotyczące działu artykuły spożywcze i napoje, klasyfikowany jest, według OECD, pod względem poziomu techniki oraz intensywności B+R, do najniższego poziomu [Nauka i Technika 2006, ss. 224–225]. Jak dowodzi Żmija [2014, ss. 281–289], widać w tym sektorze powoli zachodzące zmiany, chociaż wciąż odnotowuje się w nim niski poziom innowacyjności oraz przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem. Niemniej jednak stanowi on ważne pole dla innowacji i innowacyjnego działania, którego produkty wpływają na dobrobyt i jakość życia społeczeństwa [Adamowicz 2008, s. 7; Firlej i Makarska 2012, ss. 37–46].

Głównymi przeszkodami działalności innowacyjnej w przemyśle spożywczym są brak środków finansowych i wysokie koszty innowacji. Zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa, ze względu na ograniczone zasoby kapitałowe, mają ograniczony dostęp do finansowania zewnętrznego. Większy dostęp do kapitału obcego mają firmy z historią kredytową i rozbudowanym portfelem aktywów. Dlatego też istotne jest dążenie do uproszczenia i usprawnienia procedur związanych z pozyskaniem kapitału z zewnętrznych źródeł (fundusze unijne, kredyty bankowe), jak również należałoby uprościć i przy-

spieszyć procedury rozpatrywania wniosków na pozyskanie funduszy na prace B+R, a także stworzyć programy ułatwiające wprowadzanie innowacyjnych produktów na rynek [Puchała-Krzywina 2011, s. 51].

Metodyka

Do osiągnięcia celu pracy oraz weryfikacji przedstawionej hipotezy badawczej posłużyły dane jednostkowe GUS z badania PNT-02, zrealizowanego w 2013 roku, w którym uczestniczyło 308 dużych i średnich przedsiębiorstw, które składały do GUS sprawozdanie o innowacjach w przemyśle za lata 2010–2012 wraz ze sprawozdaniem o działalności gospodarczej. Reprezentowały one wg klasyfikacji PKD z 2007 r.: przetwórstwo i konserwowanie mięsa bez drobiu (10.11Z – 120), przetwórstwo i konserwowanie mięsa z drobiu (10.12Z – 60 podmiotów) oraz przetwórstwo mleka i wyrób serów (10.51Z – 128 podmiotów). Charakterystykę badanej populacji zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych dużych i średnich przedsiębiorstw przetwórstwa produktów pochodzenia zwierzęcego (N i %)

Charakterystyka		Ogółem			Przetwórstwo mięsa bez drobiu			Przetwórstwo mięsa drobiowego			Przetwórstwo mleka		
		Duże	Średnie	Razem	Duże	Średnie	Razem	Duże	Średnie	Razem	Duże	Średnie	Razem
Liczba przedsiębiorstw (N)		70	238	308	24	96	120	14	46	60	32	96	128
Sprzedaż wyrobów na rynku (%)	lokalnym, regionalnym	91	91	91	92	89	89	93	91	92	91	94	93
	krajowym	91	83	85	75	73	73	100	89	92	100	90	92
	państwa UE i stow.	84	53	60	75	53	58	100	59	68	84	49	58
	pozostałe państwa	54	25	32	4	27	23	50	20	27	69	26	37
Udział pracowników z wykształceniem wyższym (%)	<=10%	43	60	56	63	73	71	43	76	68	28	39	36
	>10%-20%	41	29	32	25	18	19	50	22	28	50	45	46
	>20%	16	11	12	13	9	10	7	2	3	22	17	18

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych jednostkowych GUS: PNT-02, 2013.

Przeważającą część badanych przedsiębiorstw stanowiły podmioty średnie zatrudniające od 50 do 249 pracowników oraz reprezentujące przetwórstwo mleka i mięsa bez drobiu (tabela 1). Badane przedsiębiorstwa sprzedawały swoje wyroby na rynku regionalnym/lokalnym (ok. 91%) bądź krajowym (ok. 85%). Na uwagę zasługuje fakt, że ok. 60% podmiotów prowadziło działalność gospodarczą na rynku międzynarodowym, z czego ponad połowa zadeklarowała obszar działalności także na rynkach pozostałych państw niż państwa UE oraz stowarzyszone. Były to najczęściej przedsiębiorstwa duże (powyżej 250 pracowników) oraz reprezentujące przetwórstwo mleka i mięsa bez drobiu.

Analizę wyników przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu statystycznego SAS 9.4. Ocenę zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi a wielkością i branżą przedsiębiorstwa przeprowadzono stosując test niezależności χ^2 Pearsona na podstawie uzyskanych tabel kontyngencji.

Wybrane determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw na rynku produktów pochodzenia zwierzęcego w świetle badań własnych

Wielkość nakładów to jeden z najważniejszych wskaźników z dziedziny badań statystycznych innowacji [Nieć, Klembowska 2011, s. 90; *Abdulsaleh, Worthington 2013*, s. 36]. Zgodnie z wynikami danych jednostkowych GUS, nakłady bezpośrednio poniesione na wdrażanie innowacji produktowych lub procesowych w 2012 roku zadeklarowało niespełna 16% podmiotów, co przedstawia tabela 2. Były to najczęściej przedsiębiorstwa duże i reprezentujące przetwórstwo mleka, a w drugiej kolejności mięsa drobiowego. Największą część tych nakładów inwestowano w środki trwałe (ok. 13% przedsiębiorstw), przede wszystkim w podmiotach dużych i reprezentujących przetwórstwo mleka. Większość z nich kierowana była na zakup nowych maszyn i urządzeń technicznych, środki transportowe, narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie, co potwierdzają też inne doniesienia [Nowak 2015, s. 190]. Najwięcej w tym obszarze inwestowały duże podmioty, ale z przewagą branży mięsnej. W przetwórstwie mięsa bez drobiu zastosowano też więcej maszyn i urządzeń technicznych pochodzących z importu niż w pozostałych podmiotach.

Tabela 2. Nakłady bezpośrednio poniesione na wprowadzanie innowacji produktowych lub procesowych w przedsiębiorstwach przetwórstwa mięsa i mleka (w %) do nakładów ogółem

Nakłady		Ogółem (n=308)	Duże (n=70)	Średnie (n=235)	Przetwórstwo mięsa bez drobiu (n=120)	Przetwórstwo mięsa drobio- wego (n=60)	Przetwórstwo mleka (n=128)
Ogółem nakłady		15,6	41,4	8,0	10,8	11,7	21,9
Zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych		0,3	0	0,4	0	0	0,8
Zakup oprogramowania		5,2	17,1	1,7	4,2	6,7	5,5
Nakłady inwestycyjne na środki trwałe		12,7	32,9	6,7	8,3	11,7	17,2
w tym	budynki i lokale, obiekty inżynierii lądowej i wodnej oraz grunty	46,2	47,8	43,8	42,9	38,6	35
	maszyny i urządzenia techniczne, środki transportowe, narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie	97,4	100,0	93,8	100	95,5	90
	w tym z importu	26,3	34,8	13,3	42,9	19,0	27,8
Szkolenie personelu		3,9	10,0	2,1	3,3	3,3	4,7
Marketing związany z wprowadzeniem nowych lub istotnie ulepszonych produktów		3,6	7,1	2,5	1,7	1,7	6,3
Działalność badawcza i rozwojowa (B+R)		2,6	10,0	0,4	1,7	1,7	3,9
w tym	wewnętrzna	75,0	5,7	0	100	60	100
	zewnętrzna	25,0	14,3	100	0	40	0
Pozostałe nakłady		1,0	2,9	0,4	0	0	2,3

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych jednostkowych GUS: PNT-02, 2013.

W dużych przedsiębiorstwach, według badań własnych, inwestowano także w nowe oprogramowanie, szkolenie personelu i działania marketingowe wspierające sprzedaż nowych wyrobów. Biorąc pod uwagę branże przetwórcze, największą aktywnością w tym obszarze wykazały się podmioty przetwórstwa mleka (tab. 2). Coraz częściej firmy

spożywcze dostrzegają potrzebę wzmocnienia działań marketingowych, przy wprowadzaniu nowych i zmienionych wyrobów [Nieć, Klembowska 2011, s. 89]. Ponadto, zmiany procesowe mogą być osiągnięte poprzez inwestycje w naukowy i technologiczny potencjał pracowników [Leiponen 2000, ss. 1–24].

Najmniej nakładów finansowych wśród badanych przedsiębiorstw kierowano na prace B+R (badawczo-rozwojowe, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne) oraz zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych (w postaci patentów, wynalazków nieopatentowanych, know-how i innych rodzajów wiedzy od innych przedsiębiorstw i organizacji) (tab. 2). Najczęściej przedsiębiorstwa korzystają z własnego zaplecza badawczego (laboratorium, wykwalifikowanego personelu itp.). Jednak w branży mięsa drobiowego korzystano również z profesjonalnych laboratoriów zewnętrznych.

Działania związane z badaniami i rozwojem działalności firmy [Grunert i in. 1997, ss. 8–11], uważane są za kluczowy czynnik zmiany technologicznej, szczególnie związane z innowacyjnością w warunkach przemysłowych. Niestety wydatki na tę działalność przedsiębiorstw produkujących artykuły spożywcze i napoje stanowią najniższy udział nakładów na innowacje, osiągając niespełnia 3% wydatków na działalność innowacyjną w Polsce [Nieć, Klembowska 2011, s. 89; Nowak 2015, s. 190]. Ponadto w Polsce współpraca nauki z praktyką nie rozwija się tak dynamicznie, jak w Europie Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych. Jediną dziedziną nauki, która wyróżnia się pozytywnie w zakresie kooperacji z przedsiębiorstwami, jest biotechnologia [Szybiga, Prymon 2009, s. 85].

Do niedawna uważano, że badania w zakresie innowacji prowadzone były jedynie przez duże firmy, które dysponowały odpowiednimi środkami finansowymi na badania poziomu akceptacji innowacji czy postrzegania produktu przez konsumentów. Jednak w ciągu ostatnich kilkunastu lat dostrzega się zmianę, wskazującą, że mniejsze firmy są także zainteresowane prowadzeniem badań dotyczących innowacji [Romijn, Albaladejo 2002, s. 1060].

Tendencja ta jest ściśle powiązana z możliwością wykorzystywania środków krajowych lub międzynarodowych na wsparcie badawczo-rozwojowej czy patentowej działalności firmy [Antonelli, Calderini 1999, ss. 158–176; *Abdulsaleh, Worthington 2013, s. 36*]. Większość nakładów poniesionych na aktywność innowacyjną pochodziła jednak ze źródeł własnych (40% dużych podmiotów, najwięcej w branży mleczarskiej), takich jak osobiste oszczędności właściciela i zyski uzyskane z działalności (tab. 3), co potwierdzają też liczne doniesienia naukowe [Wu, Song, Zeng 2008, ss. 959–975; Chittenden, Hall, Hutchinson 1996, ss. 59–67; Pomykalski 2014, s. 156; Raport o stanie... 2015, s. 26]. Jedyne 10% dużych podmiotów, z przewagą przetwórstwa mięsa drobiowego, finansowało je także z zaciągniętych kredytów bankowych.

Tabela 3. Źródła nakładów inwestycyjnych na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przetwórstwa produktów pochodzenia zwierzęcego (w %)

Źródła nakładów	Ogółem (n=308)	Duże (n=70)	Średnie (n=238)	Przetwórstwo mięsa bez drobiu (n=120)	Przetwórstwo mięsa drobiowego (n=60)	Przetwórstwo mleka (n=128)
Własne	14,3	40,0	6,7	10,8	11,7	18,8
Otrzymane z budżetu państwa	1,0	2,9	0,4	0	0	2,3
Pozyskane z zagranicy (bezzwrotne)	1,6	0	0	0,8	0	3,1
W tym z Unii Europejskiej	1,6	1,4	1,7	0,8	0	3,1
W tym z programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka	0	0	0	0	0	0
Pochodzące z funduszy kapitału ryzyka	0	0	0	0	0	0
Kredyty bankowe	3,9	10,0	2,1	1,7	8,3	3,9
Pozostałe środki	1,3	4,3	0,4	1,7	0	1,6

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych jednostkowych GUS: PNT-02, 2013.

Pozostałe źródła finansowania inwestycji miały niewielkie znaczenie. W analizowanym roku kilka podmiotów z branży mleczarskiej finansowało działalność innowacyjną z budżetu państwa. Natomiast żadne przedsiębiorstwo nie korzystało z funduszy kapitału ryzyka oraz z programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Te ostatnie nie cieszyły się zainteresowaniem wśród przetwórców spożywczych [Nieć 2011, s. 335].

Uważa się, że podejmowane w firmach czynności innowacyjne są zależne od kierunku ich działalności, jak również od możliwości zatrudnienia pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje i chęć do podejmowania nowych wyzwań, w tym związanych z wprowadzaniem innowacji i kreowaniem jej wizerunku [Romijn, Albaladejo 2002, s. 160; Avermaetea i in. 2004, ss. 475–476].

Analizując poziom wykształcenia zatrudnionych pracowników w badanych przedsiębiorstwach, zauważono, że przeważał personel z wykształceniem średnim i zawodowym. Personel legitymujący się wyższym wykształceniem w ponad połowie przedsiębiorstw (z niewielką przewagą podmiotów średniej wielkości, głównie z branży mięsnej)

stanowił zaledwie do 10%, co przedstawia tabela 1. Ponad dziesięcioprocentowy udział pracowników z wykształceniem wyższym odnotowano w co trzeciej firmie, z przewagą podmiotów przetwórstwa mleka. Przeprowadzony test niezależności χ^2 wykazał zależność na każdym poziomie istotności w przypadku odsetka kadry z wyższym wykształceniem w poszczególnych branżach ($p < .0001$), a także wielkości przedsiębiorstwa (na poziomie $p = 0.0128$). Najwyższy odsetek kadry z wyższym wykształceniem występował w przetwórstwie mleka, a także w dużych firmach (zatrudniających powyżej 250 pracowników), co może korelować z większym zainteresowaniem innowacyjnością tych przedsiębiorstw.

Wykształcenie personelu (a szczególnie kadry kierowniczej) odgrywa kluczową rolę jako źródło informacji dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Są to czynniki, które uznaje się w przedsiębiorstwie za wewnętrzne źródła innowacji. Czynniki ludzki ma istotny wpływ na działalność innowacyjną na każdym etapie jej tworzenia, tj. od momentu wykreowania pomysłu, poprzez wdrożenie i ulokowanie nowości na rynku. Niezbędne do tego są umiejętności i wiedza pracowników. Daje to większe szanse na osiągnięcie sukcesu, a w konsekwencji wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa [Grębowiec 2011, s. 37].

Chociaż raport GUS [Działalność innowacyjna..., 2013] wskazuje na spadek udziału przychodów przedsiębiorstw produkujących artykuły spożywcze (bez napojów) ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych (w badanych latach 2010–2012, w przychodach ze sprzedaży ogółem), to zgodnie z wynikami badań własnych prawie 80% badanych przedsiębiorstw przetwórstwa mleka i mięsa odnotowało wzrost przychodów w 2012 roku (w stosunku do 2010 r.), najczęściej na poziomie od 20% do 50% oraz od 10 do 20%. Wzrost ten dotyczył przede wszystkim dużych organizacji, z przewagą firm przetwórstwa mięsa drobiowego, a w drugiej kolejności mleka, co przedstawia tabela 4. Na uwagę zasługuje także liczba podmiotów deklarujących ponad stu procentowy wzrost przychodu z działalności innowacyjnej, reprezentujących średniej wielkości firmy z przewagą przetwórstwa mięsa bez drobiu.

Tabela 4. Przychody z działalności innowacyjnej w 2012 r. w stosunku do 2010 r.

Zmiana w 2012 r. do 2010 r.	Ogółem (n=299)	Duże (n=68)	Średnie (n=231)	Przetwórstwo mięsa bez drobiu (n=112)	Przetwórstwo mięsa drobiowego (n=60)	Przetwórstwo mleka (n=127)
Spadek pow. 10%	6,7	7,4	6,5	12,5	0	4,7
Spadek do 10%	8,7	1,5	10,8	11,6	0	10,2
Bez zmian	4,7	2,9	5,2	2,7	8,3	4,7

Wzrost do 10%	14,7	10,3	16,0	12,5	11,7	18,1
Wzrost 10–20%	21,1	23,5	20,3	17,8	10,0	29,1
Wzrost 20–50%	29,4	41,2	26,0	20,5	53,3	26,0
Wzrost 50–100%	8,0	10,3	7,4	10,7	11,7	3,9
Wzrost pow. 100%	6,7	2,9	7,8	11,6	5,0	3,1

0 – brak danych.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych jednostkowych GUS: PNT-02, 2013.

Natomiast spadek przychodów w 2012 roku (w stosunku do 2010 r.) odnotowało ok. 20% podmiotów, głównie średniej wielkości z największym udziałem przedsiębiorstw z branży mięsnej bez drobiu (tab. 4). Niski poziom przychodów przedsiębiorstw przemysłu spożywczego oznacza, że ich działalność innowacyjna nie ma dużego odzwierciedlenia w wynikach finansowych [Nieć, Klembowska 2011, s. 90; Żmija 2014, ss. 288–289].

Przeprowadzony test niezależności χ^2 wykazał zależność pomiędzy udziałem przychodów uzyskanych w 2012 roku w stosunku do roku 2010 a branżą przetwórczą na każdym poziomie istotności ($p < .0001$) i wielkością podmiotów na poziomie $p = 0.0432$.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy determinant działalności innowacyjnej sformułowano następujące wnioski, które pozwalają na potwierdzenie postawionej w pracy hipotezy badawczej:

Zaledwie 16% przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem mięsa i mleka w 2012 roku ponosiło nakłady finansowe na działalność innowacyjną. Były to najczęściej duże podmioty, z przewagą firm reprezentujących przetwórstwo mleka, które realizowały je głównie ze źródeł własnych.

Największą część tych nakładów inwestowano w środki trwałe, a przede wszystkim na zakup nowych maszyn i urządzeń technicznych, środki transportowe, narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie. Najwięcej w tym obszarze inwestowały duże podmioty, szczególnie reprezentanci branży mięsnej. W przetwórstwie mięsa bez drobiu kupowano też więcej maszyn i urządzeń technicznych pochodzących z importu niż w pozostałych podmiotach.

W branży mleczarskiej oprócz wydatków na środki trwałe w większym zakresie finansowano też działalność marketingową i szkolenia personelu.

Najmniej nakładów finansowych przeznaczano na zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych oraz prace badawczo-rozwojowe (wewnętrzne i zewnętrzne).

Wyższe wykształcenie pracowników ma istotny statystycznie wpływ na poziom aktywności innowacyjnej w dużych przedsiębiorstwach branży mleczarskiej.

Bibliografia

Abdulsaleh A.M., Worthington A.C. (2013), *Small and Medium-Sized Enterprises Financing: A Review of Literature*, "International Journal of Business & Management"; Jul, nr 8 (14).

Adamowicz M. (2008), *Innowacje i innowacyjność w sektorze agrobiznesu*. Rodzaje innowacji, Tom 2, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Antonelli C., Calderini M. (1999), *The dynamic of localized technological change* [w:] A. Gambardella, F. Malerba (eds.), *The organization of economic innovation in Europe*, Cambridge: Cambridge University Press.

Avermaetea T., Viaenea J., Morganb E.J., Pittsc E., Crawfordb N., Mahon D. (2004), *Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms*, "Trends in Food Science & Technology", nr 15.

Chittenden F., Hall G.C., Hutchinson P.J. (1996), *Small Firm Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure, Review of Issues and an Empirical Investigation*, "Small Business Economics", 8(1).

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012 (2013), Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013 (2014), Informacje i Opracowania Statystyczne GUS, Warszawa.

Firlej K., Makarska A. (2012), *Działania innowacyjne firm przemysłu spożywczego jako element ich strategii*, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, Oeconomica 297 (68).

Grębowiec M. (2011), *Znaczenie innowacji produktowych w rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie branży owocowo-warzywnej*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie - Problemy Rolnictwa Światowego, t. 11(26), z. 2.

Grunert K.G., Harmsen H., Meulenberg M., Kuiper E., Ottowitz T., Declerck F., Traill B., Goransson G. (1997), *A framework for analysing innovation in the food sector* [w:] B. Traill, K.G. Grunert (eds.), *Product and process innovation in the food sector*, London: Blackie Academic.

Kolarz M. (2006), *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Leiponen A. (2000), *Competencies, innovation and profitability of Firms*, "Economics of Innovation and New Technology", 9(1).

Mazur-Wierzbicka E. (2015), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie, 26, 1, czerwiec.

Nieć M. (2011), *Innowacyjność przedsiębiorstw spożywczych – zastosowanie dynamicznego wskaźnika innowacyjności*, Roczniki Naukowe SERiA, t. XIII, z. 2. Wydawnictwo Wieś Jutra.

Nieć M., Klembowska D. (2011), *Innowacyjność przedsiębiorstw branży spożywczej na tle ogólnych tendencji w latach 2002–2008*, EIOGZ 2011, nr 90.

Nowak M.M. (2015), *General expenditures for industrial innovation in the Łódź province in the light of expenditures for innovations in Poland's food industry*, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, t. VII, z. 5.

OECD-Eurostat (2005), Oslo Manual. *Pomiar działalności naukowej i technicznej. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. OECD i Eurostat.

Pomykański P. (2014), *Analiza nakładów i źródeł finansowania działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2007–2012*, „Studia Ekonomiczne”, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 183, 2.

Puchała-Krzywina E. (2011), *Czynniki ograniczające aktywność innowacyjną przedsiębiorstw w latach 2007–2009* [w:] Baczek T. (red.), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2010 r.*, INE PAN, Warszawa.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014 (2015), PARP, Warszawa.

Romijn H., Albaladejo M. (2002), Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England, "Research Policy, Elsevier", vol. 31(7), September.

Szybga K., Prymon K. (2009), *Konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw przemysłu mięsnego*, „Żywność. Nauka. Technologia. Jakość”, 3 (64).

Wu J., Song J., Zeng C. (2008), *An Empirical Evidence of Small Business Financing in China*, "Management Research News", 31(12).

Żmija D. (2014), *Innowacyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Badania zrealizowano w ramach projektu "BIOŻYWNOSĆ – innowacyjne, funkcjonalne produkty pochodzenia zwierzęcego" nr POIG.01.01.02-014-090/09 współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013.

Ireneusz Bielski

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

i.bielski@wp.pl

Przewaga konkurencyjna jako krytyczny zasób przedsiębiorstwa

Competitive Advantage as a Critical Resource of Enterprise

Abstract: Competitive advantages are gained by managing resources, thus the advantage itself becomes a resource too. Rational management of this resource requires definition of its characteristics for which the author proposes to use classification of advantages based on criteria which can also be treated as a perspective from which the area and scale of undertaken innovations is to be viewed. Numerous investigations that have been carried out for many years have not proved a distinct link between preferences in the choice of resources and the environment condition or even with the applied strategies. Thus, there has been proposed a model enabling association of the choice of resources for creation of competitive advantages with the characteristics of these advantages and the possibilities involved in classification of the innovations.

Key words: competitive advantage, innovation, resources, innovation

Wprowadzenie

Przetrwanie przedsiębiorstwa w konkurencyjnym i turbulentnym środowisku wymaga zdolności tworzenia i eksploatacji takiej kombinacji zasobów, która umożliwi funkcjonowanie, z efektywnością wystarczającą do trwania na wybranym rynku. Zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa jest rezultatem zbudowanej w różnych obszarach przewa-

gi konkurencyjnej, którą uzyskuje się poprzez działania innowacyjne na zasobach. Przewaga konkurencyjna od dawna wzbudzała zainteresowanie naukowców i praktyków gospodarczych. Już Alderson [1937] wskazywał, że przedsiębiorstwa powinny odróżniać się od konkurentów poprzez obniżanie cen, kierunkową reklamę lub innowacje produktowe. Od tamtej pory pojawiło się wiele publikacji ukazujących różne aspekty przewagi konkurencyjnej w różny sposób, głównie w zależności od przynależności do szkoły pozycyjnej lub zasobowej. Zazwyczaj sprowadzało się to do prób określenia sposobów realizacji celów organizacji w zmiennych warunkach otoczenia lub znalezienia takiej konfiguracji zasobów, która pozwoli stworzyć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Zdaniem J. Barneya zasoby, aby mogły tworzyć trwałą przewagę konkurencyjną, powinny być strategicznie wartościowe, rzadkie, trudne do imitacji i substytucji [Barney 2001, ss. 91–119]. Powinny też być adekwatne do reguł gry na obsługiwanym rynku. Generalnie jednak można przyjąć, że przewaga konkurencyjna pozwala na realizację celów firmy przy korzystniejszej niż konkurenci relacji pomiędzy nakładami a efektami [Wrzosek 1999, s. 2]. Dla realizacji założonych celów wykorzystuje się różne rodzaje przewag. W jednej z koncepcji [Oblój 2001, s. 3] proponuje się cztery typy przewagi: naturalną (monopolistyczną) pozycję, relacji ceny do jakości, systemu obsługi oraz przewagę barier wejścia. Klasyfikacja ta, podobnie jak inne znane z literatury przedmiotu, wskazuje jedynie na miejsce, ewentualnie na sposób tworzenia przewag. Jednym z najważniejszych problemów zarządzania, wymagającym dalszych poszukiwań, jest zagadnienie efektywnego kształtowania i eksploatacji zasobów, rozpatrywane w kontekście otoczenia przedsiębiorstwa. Celem niniejszej publikacji jest zaprezentowanie próby rozwiązania problemu racjonalnego wyboru obszarów zasobowych, na których możliwe jest ukształtowanie przewagi konkurencyjnej o charakterystyce pozwalającej osiągnąć cele strategiczne firmy. Uznano także, że równie ważnym zagadnieniem wymagającym analiz jest zarządzanie zbudowaną przewagą w długim okresie, uwzględniając przy tym relacje przewag ze strategią i innowacjami pozwalającymi transformować posiadane zasoby do stanu wymaganego przez tę strategię.

Zasoby jako obszary kreowania przewag konkurencyjnych

Walka konkurencyjna na każdym rynku ze szczególnym natężeniem rozgrywa się w obszarach będących wymogiem sektorowym, gdzie dotychczas większość firm próbowała zdobyć przewagi konkurencyjne, lub w obszarze innego zasobu dotychczas nie eksploatowanego pod kątem kreowania przewag, co oznacza wybór przez przynajmniej jedno przedsiębiorstwo nowej ścieżki rozwojowej. Wybory te zasadniczo przesądzą o efek-

tywności realizowanej strategii. Im trafniejsze i bardziej oryginalne, tym większa szansa na sukces – „Postępuj na przekór utartym zwyczajom, a niemal zawsze dobrze na tym wyjdiesz” (Jean Jacques Rousseau). Zachowania standardowe rzadko bowiem prowadzą do sukcesu [Hill, Rifkin 2000]. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera zagadnienie przewag konkurencyjnych i wyboru zasobów, w obszarze których taką przewagę można i należy kształtować. Można przyjąć, że zasobem przedsiębiorstwa jest każdy czynnik, który może być wykorzystany do kreowania przewag konkurencyjnych, będący aktualnie w dyspozycji firmy lub pozostający poza nią, ale możliwy do formowania pośrednio, na skutek celowych działań przedsiębiorstwa. „...Innowacja tworzy zasoby. «Zasób» nie istnieje, dopóki człowiek nie znajdzie zastosowania dla czegoś, co występuje w przyrodzie i nie nada mu w ten sposób wartości ekonomicznej” [Drucker 1992, s. 39]. Transformacja zasobów do oczekiwanego kształtu ma charakter działalności innowacyjnej. Jej rezultatem są unikatowe, trudne do naśladowania przewagi konkurencyjne powstające w różnych obszarach. W społeczeństwie opartym na wiedzy, które wyłoniło się w procesie transformacji ze społeczeństwa industrialnego i okrzepło już jako nowa rzeczywistość, „...wiedza jest podstawowym zasobem wykorzystywanym zarówno przez jednostkę, jak i całą gospodarkę” [Drucker 2010, s. 195]. Jest to podstawowy zasób umożliwiający efektywne kombinowanie pozostałych zasobów, tak aby uzyskać konfigurację własnych zasobów umożliwiającą reagowanie w sposób adekwatny do zmian w otoczeniu i/lub generowanie takich zmian w otoczeniu, które spowodują zaistnienie zgodności stanów otoczenia i stanu zasobów firmy. Do oceny postaw menedżerów¹ na temat przydatności różnych zasobów do budowania przewag konkurencyjnych zaproponowano podział na 26 typów zasobów:

- **Lokalizacja** Przy wyborze lokalizacji uwzględnić należy specyfikę branży, rozmiary i skalę działania firmy, strukturę demograficzną terenu. Dla każdej firmy oznaczać to może zupełnie coś innego – Dell miał swoje laboratoria w Irlandii ze względu na specyfikę atmosfery; producenci działający w skali globalnej lokują swoje zakłady produkcyjne na terenach, gdzie jest tania siła robocza o odpowiednim profilu kompetencji; handlowcy często wykorzystują lokalizację do wygrywania efektów polityki ceny franco [Thisse 1992, ss. 130–156].
- **Technologia** Koncentracja na autentycznych atutach sprzyja innowacyjności firmy i podnoszeniu poziomu wartości dotychczasowej oferty, tworząc wspólne płaszczyzny dla zmian w produkcie i technologii. Nowe platformy technologiczne stanowią też bazę do tworzenia nowych segmentów rynku.

¹ Ogólny pogląd na postrzeganie przydatności poszczególnych zasobów do kreowania przewag konkurencyjnych, dają rankingi zasobów, sporządzone na podstawie wyników badań ankietowych w przedsiębiorstwach, przeprowadzonych wśród kadry kierowniczej wyższego szczebla, w latach 1998, 2001, 2003, 2005, 2007 i 2013 [Bielski 2007, ss. 75–122, Bielski 2015, ss. 11–126].

- **Park maszynowy** Jest związany z technologią, kompetencjami pracowników i rozstrzygnięciami w zakresie kierunków rozwoju – specjalizacja czy dywersyfikacja. Maszyny wysoko wyspecjalizowane, pozwalające na uzyskanie wysokiej wydajności, są względnie łatwe w obsłudze, maszyny uniwersalne wymagają wysokich kwalifikacji obsługi. Wysoka specjalizacja oznacza też utratę elastyczności wynikającą z niemożności wykorzystania jej poza obszarem specjalizacji, a zatem zwiększa ryzyko biznesu w przypadku zmian na rynku.
- **Budynki** Często ludzie nie dociekają, jakie cechy ma prawdziwy autorytet, wystarczają im zewnętrzne atrybuty autorytetu – stąd fasada siedziby Amber Gold i elegancie wnętrza banków.
- **Kapitały własne** W czasach kryzysu jednym z najważniejszych problemów jest zachowanie płynności. Wobec szeregu ułomności systemu bankowego, konieczne jest posiadanie własnego, mobilnego kapitału własnego – „... postęp w gospodarce zależy od jej zdolności do tworzenia kapitału, czyli – wytwarzania nadwyżki z bieżącej produkcji nad kosztami przyszłymi i teraźniejszymi” [Drucker 1995, s. 34]. Niestety przyszłe koszty to wielka niewiadoma.
- **Sieć dystrybucji** Wygoda nabycia to jest to czego oczekuje współczesny klient. Sprawność i niezawodność systemu dystrybucji pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną. Wszyscy uczestnicy muszą być dobrani tak, aby struktura i jakość ich aparatu handlowego oraz jakość usług handlowych, dodawanych przez nich do produktu, były adekwatne do założeń firmy.
- **Logistyka** W relacjach B2B jednym z ważniejszych warunków sukcesu jest system JIT – *Just in Time* pozwalający odbiorcy na obniżenie kosztów magazynowania i utrzymania zapasów. Kompetencje w zakresie obniżania kosztów logistycznych mogą być przesłanką oddzielnego, intratnego biznesu, czego dowodzi batalia o polski rynek przesyłek, dotychczas „pocztowych”.
- **Kontrakty** Kontrakty długoterminowe są wartościowym walorem, ale też zagrożeniem. Oparcie przyszłości firmy tylko na jednym, w dodatku specyficznym odbiorcy, czyni ją bezradną wobec znaczącej zmiany w środowisku. Tak było z długoletnimi dostawcami dla wojska i innych jednostek budżetowych, tak jest z obsługą rynku rosyjskiego. W pierwszym przypadku dotychczasowy porządek zburzyły przepisy unijne, obowiązkowe przetargi, w drugim – retorsje rosyjskie, w związku z sankcjami UE.
- **Licencje** Koszty zakupu licencji na technologie lub produkty niejednokrotnie są tak wysokie, że warto się zastanowić nad możliwością stworzenia własnych rozwiązań w tym obszarze. Z doświadczeń autora wynika, że jest to możliwe, nawet w krótkim czasie [Bielski 2015, s. 114].
- **Własność intelektualna** Znaki towarowe, wzory użytkowe i patenty mają swoją wartość jako produkty i mogą być przedmiotem obrotu towarowego. Stanowią waż-

ną przewagę konkurencyjną i stwarzają bariery rynkowe chroniące sektor przed nowymi wejściami. Walor komercyjny technologii lub produktów chronionych obniża się z upływem czasu i po przejściu w fazę technologii schyłkowej trudno jest już umieścić ją na rynku.

- **Bazy danych** „Technologie informacyjne mają wszechobecny wpływ na łańcuch wartości” [Porter 2001, s. 74]. Zarządzanie informacją dla obniżenia ryzyka błędnej decyzji zawsze wymaga jakiejś bazy danych. Do niedawna dostęp do solidnych baz danych był kosztowny, od niedawna, za sprawą „chmury internetowej”, już nie. Problem polega tylko na tym, że nie wszyscy wiedzą, jakie dane są potrzebne i co z nimi można zrobić.
- **Przywódca** Przywództwo jest jednym z najważniejszych czynników sukcesu organizacji. Cechy takie, jak: wizja, siła autorytetu, chęć rywalizacji, odwaga i zdecydowanie, oportunizm, innowacyjność, zaangażowanie, energia, zapał i wytrwałość, a także gotowość do permanentnej nauki, w połączeniu ze specjalistyczną wiedzą oraz doświadczeniem, dają szansę na skuteczność i sprawność organizacji.
- **Kadry, personel** Struktura kapitału ludzkiego decyduje o możliwościach i obszarach kreowania wartości przedsiębiorstwa, perspektyw rozwoju i przewagi konkurencyjnej.
- **Know-how** Wiedza ukryta jest dostępna tylko dla jej twórców, część wiedzy firmy powinna być jej wyłączną własnością.
- **Powiązania** Rodzaj i jakość powiązań z dostawcami i dystrybutorami decydują o efektywności systemu dostarczania wartości. Rozwijanie współpracy z innymi uczestnikami rynku wymaga zbudowania płaszczyzny porozumienia, w oparciu o model 4W: wspólna wiedza, wzajemność, wiarygodność i wspólne wartości [Wojna, cyt. Za: Noga 2009, s. 90].
- **Renoma produktów** Tym, co decyduje o wyborze oferty przez konsumenta jest postrzeganie użyteczności. Klienci zastanawiają się, w dużym stopniu podświadomie, „co w tej ofercie jest dla mnie” (w wersji angielskojęzycznej WIIFM: *what's in it for me?*).
- **Reputacja firmy** Znana sentencja Benjamina Franklina „Potrzeba wielu dobrych uczynków, by zasłużyć na dobrą reputację, a wystarczy tylko jeden zły, by ją utracić” i podobnie Warrena Buffetta: „Do budowy reputacji potrzeba 20 lat, a na jej zrujnowanie wystarczy 5 minut” [Pohrybieniuk 2010, s. 112] powinny być mottem dla działań CSR, w ostatecznym rachunku służących także budowaniu wizerunku firmy i zaufania do niej klientów. Postrzeganie, reputacja firmy zależy od rodzaju zbudowanych przez firmę relacji z klientami. Mogą one być różne – od „rodziny” Harley Davidsona aż do prostych relacji, w których firma staje się niezauważalnym realizatorem usługi.
- **Dojrzałość ekologiczna** Rozwijający się trend zdrowego stylu życia i troski o środowisko naturalne zmuszają firmy do działań zaspokajających potrzeby nawet najbar-

dziej „zielonych” klientów. Wymaga to eliminacji produktów i technologii, które nie są przyjazne środowisku.

- **Dojrzałość innowacyjna** Nieustające zmiany w środowisku powodują, że innowacja jest/powinna być obecna w obszarze każdej aktywności firmy, w szczególności zaś w procesach budowania i eksploatacji przewag konkurencyjnych.
- **Elastyczność** Jest zdolnością do adaptacji w turbulentnym środowisku, jest też fundamentem realizacji strategii [Sull, Homkes, Sull 2015, s. 50]. Firma elastyczna jest w stanie, w krótkim czasie i przy niskich nakładach, przeprowadzić wiele radykalnych zmian w niemalże wszystkich obszarach swojej działalności.
- **Jakość** Podejście do jakości, koncentracja na kliencie jest pierwszą z ośmiu zasad zarządzania umieszczonych w wymaganiach normy ISO 9001:2001: „organizacje są zależne od swoich klientów, dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały starania, aby wykraczać ponad jego oczekiwania”.
- **Serwis** W ofercie rynkowej każdego przedsiębiorstwa część całej jego oferty stanowią usługi, a serwis i gwarancje wykorzystywane są jako instrumenty promujące sprzedaż. Może to być także niezależny obszar/moduł w systemie dostarczania wartości.
- **Lojalność klientów** Podczas kryzysu gospodarczego na wielu rynkach zmniejsza się skłonność klientów do nawiązywania nowych kontaktów i bliższych relacji z firmą – wystarcza im „że będzie ona pomagać w dokonywaniu trafnych zakupów” [Spenner, Freeman 2012, s. 115].
- **Zdolność do pracy zespołowej** We współczesnym, dynamicznym środowisku biznesu nie można już opierać się na pracy stałych zespołów, nadeszła era *teamingu*, czyli elastycznie organizowanej pracy – wiele różnych zespołów, pracujących okresowo, modyfikujących swój skład i dążących do realizacji zmieniających się celów [Edmondson 2012, ss. 69–71].
- **Mobilność edukacyjna** Uczenie się i rozwój kompetencji menedżerów ma podstawowe znaczenie dla sytuacji firmy na rynku. Uzasadnieniem dla permanentnej edukacji może być też pogląd: „W społeczeństwie opartym na wiedzy menedżerowie muszą być gotowi na odrzucenie wszystkiego, czego się dotychczas nauczyli” [Drucker 2010, s. 194].
- **Własne zaplecze B+R** Każda firma musi rozstrzygnąć dylemat własnego rozwoju – własnymi siłami, czy też zasilając się z zewnątrz? Ryzyko rozwoju tylko własnymi siłami polega na tym, że angażując duże środki, można nie osiągnąć zamierzonego rezultatu. Bezpieczniejsze wydaje się zasilanie zewnętrzne, jednak wadą tego rozwiązania jest to, że wyboru odpowiedniego rozwiązania może dokonać tylko ktoś, kto zna firmę i jest biegły w obszarze wyboru. Własne zaplecze B+R jest ważnym zasobem, bo

wiedzę na najwyższym aktualnie poziomie mają tylko ci, którzy ją tworzą – pracownicy B&R.

Każdy z tych zasobów może mieć różne znaczenie dla jakości przewagi konkurencyjnej i komfortu strategicznego dającego możliwość realizacji szerokiego wachlarza strategii. W trakcie badań zaobserwowano, że wybory zasobów odbywały się bez związku z realizowaną strategią i bez żadnego wsparcia analitycznego dotyczącego pożądanej charakterystyki przewag konkurencyjnych. Jednak oprócz mentalności, stylu myślenia i działania menedżerów barierę dla racjonalnego kreowania przewag konkurencyjnych stanowi też brak modeli analitycznych opartych na charakterystykach przewag. Pomimo tego w badaniach realizowanych w czasach kryzysu gospodarczego na znaczeniu we wszystkich przypadkach, wyraźnie zyskały (w stosunku do rankingów sprzed kryzysu) czynniki niematerialne a zwłaszcza zasoby ludzkie, przywódcy oraz mobilność edukacyjna [Bielski 2014, s. 355].

Przewaga konkurencyjna jako efekt działań na zasobach przedsiębiorstwa

„Przewaga konkurencyjna jest koncepcją względną. Chodzi w niej o osiągnięcie ponadprzeciętnej efektywności” [Magretta 2012, s. 65]. Dotyczy to jednak „ponadprzeciętnej efektywności” tylko w skali obsługiwanego rynku. Pozwala to na uzyskiwanie znacząco wyższej efektywności funkcjonowania od średniej dla branży [Magretta 2014, s. 68]. Nie musi to być jednak efektywność najwyższa. Konkurowanie na rynku nie jest bowiem wyścigiem, w którym trzeba być najlepszym na każdym okrążeniu, a laury zbiera tylko pierwszy na mecie – bliższa istocie zagadnienia jest metafora kolarskiego wyścigu australijskiego, gdzie wystarczy tylko, aby nigdy na finiszu żadnego okrążenia nie być ostatnim, bo wtedy wypada się z gry. Przewagi konkurencyjne uzyskuje się dzięki innowacjom w obszarze zasobów. To zasoby są jedynym źródłem przewag. W rezultacie działań na zasobach uzyskuje się zasób w nowym, lepszym kształcie – najcenniejszy z punktu widzenia trwania na rynku, dający firmie przewagę konkurencyjną, czyli możliwość efektywnego działania. Zatem przewaga konkurencyjna jest w istocie niczym innym jak tylko nowym zasobem przedsiębiorstwa. Dla odróżnienia przewagi od innych zasobów proponuje się nazywać je zasobami pierwotnymi. Jednak realizacja strategii powinna odbywać się z użyciem środków adekwatnych do realizowanego celu – każda redundancja powoduje obniżenie efektywności ekonomicznej. Dotyczy to zarówno transformacji dotychczasowych zasobów, jak i pozyskiwania nowych, które wspólnie z dotychczasowymi tworzyć mają nową, efektywnościowo uzasadnioną i pożądaną, w kontekście okazji,

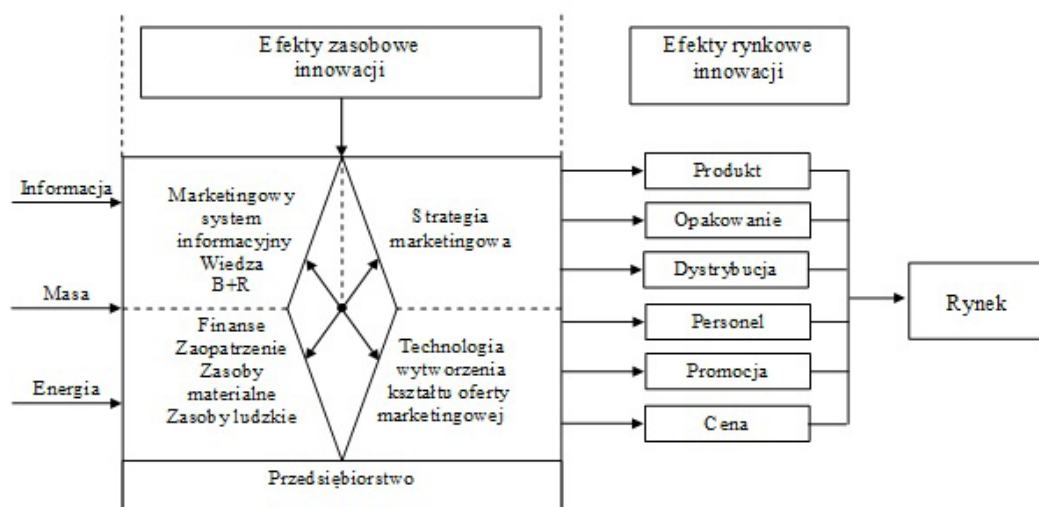
konfigurację. Przedsiębiorstwa mają możliwość wyboru pomiędzy biernym dostosowaniem się do sektorowych reguł gry rynkowej albo ich zmienianiem. „Zmiana jest po prostu integralną częścią biznesu. Musisz wprowadzać zmiany, najlepiej zanim stanie się to konieczne” [Welch, Welch 2010, s. 159]. Sukces na rynku „oznacza wdrożenie takiej strategii, za pomocą której firma jest w stanie zapewnić sobie trwałą przewagę konkurencyjną...” [Ma 1999, s. 33]. Wydaje się jednak, że celem pierwotnym każdej strategii jest zaprojektowanie i ukształtowanie przewag konkurencyjnych pod kątem wykorzystania okazji pojawiającej się w otoczeniu. Dopiero stworzenie przewagi konkurencyjnej determinuje możliwości realizacji strategii pozwalającej na osiągnięcie celów organizacji. Podkreślić należy, że przewaga konkurencyjna „... jest kategorią globalną. Powinna ona ulegać dezagregacji, umożliwiającej wyróżnianie różnych rodzajów przewagi konkurencyjnej” [Wrzosek 1999, s. 4]. Rzadko się zdarza, aby przewaga konkurencyjna oparta była na jednym, wyróżniającym atrybucie. Dynamiczne zmiany środowiska biznesu, rozwój gospodarek oraz techniki, zwłaszcza informatycznej, globalizacja i praktycznie otwarty dostęp do najnowszych jej osiągnięć, a także rozpowszechnienie outsourcingu, ułatwiają naśladownictwo, a jednocześnie sprawiają, że w wielu przypadkach tracą na znaczeniu dotychczas podstawowe atrybuty i funkcje firmy - „To, co dziś jest za nią uznawane, już za 2–3 lata może okazać się funkcją zupełnie marginalną” [Desouza 2009, s. 145]. Dlatego też efektywne funkcjonowanie większości firm oparte jest na specyficznej, innowacyjnej konstelacji atutów [Ma 1999, s. 34]. Innowacja jako jedyny sposób kształtowania przewag konkurencyjnych ma szczególnie duże znaczenie w przypadku strategii przedsiębiorczych, w których należy dokonywać, najczęściej znaczących, transformacji zasobów do stanu adekwatnego do projektowanej strategii.

Zarządzanie przewagą konkurencyjną

Racjonalna eksploatacja przewagi wymaga zdefiniowania jej cech, określenia obszaru zasobowego, na którym może być ukształtowana przewaga o założonej charakterystyce, analizy sposobu transformacji tego obszaru oraz spojrzenia na nią z różnych perspektyw. Konieczność transformacji zasobów do stanu umożliwiającego realizację strategii opartych na okazjach generowanych i dostrzeżonych w środowisku biznesu kieruje uwagę także w stronę innowacji, która jest jedynym sposobem tworzenia nowej wartości zasobów. Przewaga konkurencyjna jako najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa, od wartości którego zależy byt firmy, powinna być zarządzana ze szczególną starannością. Przewagi konkurencyjne można konstytuować w obszarach obserwowanych przez otoczenie (rys. 1), znajdujących się na wyjściu przedsiębiorstwa jako systemu lub w obszarach zasobów firmy, trudnych do obserwacji, a mogących zdecydowanie wpływać na kształt i wartość składników oferty. Warto zauważyć, że marketing nie jest sposobem [Krzy-

żanowska 2009, s. 2] budowania przewagi, jest zasobem, obszarem, w którym można ukształtować efektywne przewagi konkurencyjne. Jedynym sposobem kreowania przewag pozostaje innowacja rozumiana jako: każda celowa zmiana stanu obiektów i/lub relacji między nimi [Bielski 2007, s. 41].

Rysunek 1. Przewagi konkurencyjne jako efekt innowacji realizowanych przez przedsiębiorstwo



Źródło: opracowanie własne.

Ograniczenia obsługiwanego rynku, rodzaj i natężenie konkurencji w sektorze, w którym przedsiębiorstwo jest aktywne oraz planowana strategia rozwoju determinują pożądane cechy przewagi konkurencyjnej. Zakładając konieczność sięgania do przewag – zasobów o konkretnych charakterystykach, pod kątem dopasowania ich do realizowanej strategii, opracowano (tab. 1) klasyfikację przewag konkurencyjnych, dla której przyjęto zestaw kryteriów mających także wymiar perspektywy, z której należy weryfikować, pod kątem możliwości wykorzystania dostrzeżonej okazji, obszar i skalę podejmowanych innowacji. W rezultacie każdego przedsięwzięcia innowacyjnego zmianie ulega stan/jakość zasobów, zwłaszcza zaś następuje wzrost dojrzałości biznesowej/ekologicznej/marketingowej. Jej składowe to: wrażliwość, świadomość, odpowiedzialność i zdolność [Bielski 1999, s. 70]. Dojrzałość w dowolnym obszarze oznacza obniżenie ryzyka działalności dzięki rozwojowi wrażliwości rozumianej jako stała gotowość do reakcji, nawet przy obniżającej się sile sygnału sprawczego.

Racjonalny wybór zasobów/obszarów innowacji jest kluczem do kształtowania nie tylko optymalnej strategii, ale także długoterminowej zdolności konkurencyjnej.

Tabela 1. Charakterystyka przewag konkurencyjnych

Kryterium	Podział	Komentarz i sugerowane kombinacje cech
Rodzaj	- ilościowe - jakościowe	Przewagę można uzyskać zazwyczaj dwoma drogami, np. kupić kolejne urządzenia i zwiększyć produkcję lub osiągnąć ten cel za pomocą zmian organizacji, udoskonalenia technologii lub podniesienia jakości oferty. Pierwsza z nich prowadzi do wzrostu, druga zaś do rozwoju przedsiębiorstwa.
Ilość źródeł	- skupione/ skoncentrowane - rozproszone	Przewaga skoncentrowana, oryginalna, nawet o dużej sile oddziaływania jest jednak czytelna dla otoczenia i względnie łatwa do skopiowania. Nie można jedynie skopiować przewag naturalnych opartych na lokalizacji makro i dostępie do dóbr naturalnych. Przewaga skoncentrowana na 1. cesze produktu musi być demonstrowana i czytelna, jest jakościowa, materialna i rzeczywista, może być oryginalna ale zazwyczaj, nawet wtedy, jest tylko chwilowa.
Realność	- rzeczywiste - pozorne	Nawet zasoby postrzegane jako słabości mogą stanowić podstawę sukcesu rynkowego, jeżeli zmianie ulegnie percepcja jakiegoś składnika oferty. Ludzie tworzą sobie „wirtualną rzeczywistość bodźców” [Ramachandran 2003, s. XLIX], a w <i>hiperrzeczywistości</i> nie ma realnych rzeczy, są jedynie ich podobizny, które stwarzają wrażenie, że są nimi lepiej i bardziej niż one same [Baudrillard 2001, ss. 190–191]. Trudno demonstrować przewagi pozorne, ale można tworzyć obrazy sugerujące..., używać zamienników, np. zamiast stara technologia – klasyczna, tradycyjna i do tego staropolskie receptury.
Jawność	- demonstrowane - skrywane	Nie każda przewaga konkurencyjna musi być dostrzeżona przez rynek, żeby dawać efekty oczekiwane przez jej twórców. Należy wyraźnie wskazywać na to, co jest podstawą sukcesu (innowacje produktowe), można też ukrywać źródła przewag, aby utrudnić konkurentom naśladownictwo (innowacje technologiczne)
Trwałość	- <i>quasi</i> -trwałe - chwilowe	Możliwość eksploatacji w długim okresie jest jedną z najbardziej pożądanych cech ukształtowanej przewagi konkurencyjnej. Długość tego okresu zależy od wielu czynników, w szczególności zaś od trudności w zdefiniowaniu źródeł przewagi, jej podatności na powielenie, zdolności do innowacji oraz potencjału przedsiębiorstwa i realizowanej polityki ochrony własności intelektualnej. W przypadku precyzyjnej ochrony – demonstrowanej, w przeciwnym przypadku jak know-how.
Dynamika	- zastane - nowe	Każde przedsiębiorstwo musi rozstrzygnąć kwestie dotyczące zasobów zastanych (w tym naturalnych), na których dotychczas budowano przewagi konkurencyjne – czy zachować niezmienione?, modernizować?, zmieniać konfigurację?, tworzyć nowe ?

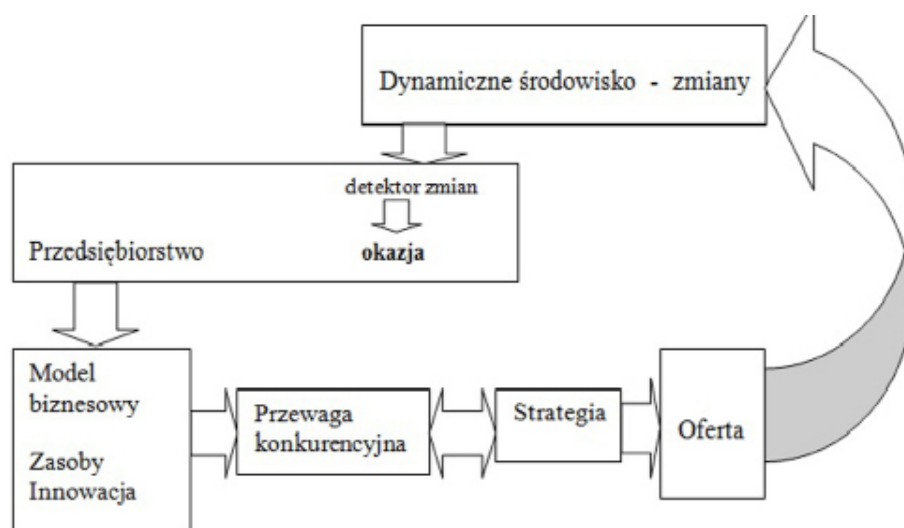
Oryginalność	- unikatowe - powielane	Jak trwała może być przewaga decyduje to, czy jest ona unikatowa, czy powielana. Ważna jest w tym obszarze skala nowości – wynalazek o walorach dających się chronić patentem lub wzorem użytkowym, nowe w branży, nowe na obsługiwanym rynku czy też nowe tylko w firmie. W każdym przypadku znaczenie dla trwałości przewagi konkurencyjnej jest różne.
Zagadkowość	- czytelne - nieczytelne	Względna trwałość przewagi można uzyskać poprzez utrudnienie konkurentom zdefiniowania źródeł przewagi. W działaniach maskujących można użyć np. instrumentów promocji, nazwy firmy, produktu.
Umieszczenie	- wewnętrzne - zewnętrzne	Dla ukształtowania przewag pozwalających na zdobycie określonego poziomu zdolności konkurencyjnej można ingerować w procesy wewnętrzne, ale można też uruchamiać lub aktywizować otoczenie przedsiębiorstwa, w szczególności zaś podstawowy jego zasób, jakim są klienci.
Dostępność	- komercyjne - wyłączne	Przewagi na rynku można zbudować poprzez zakupy inwestycyjne lub dzięki wysiłkom własnych zespołów, których efekty – odpowiednio strzeżone i chronione – stają się wyłączną własnością przedsiębiorstwa. Zauważyć należy, iż nawet przewagi wyłączne mają walor komercyjny.
Zdolność do agregacji	- pojedyncze - synergiczne	Niektóre czynniki mają naturalną skłonność do występowania wspólnie z innymi (np. system motywacji, jakość obsługi klienta, kultura organizacji, wizerunek przedsiębiorstwa), pozwalając jednocześnie na osiągnięcie efektu synergii poprzez unikatową kompozycję przewag rozproszonych. Pojedyncze, skoro są już czytelne, należy demonstrować, synergiczne – maskować.
Relacje	- pierwotne - wynikowe	Przewagi konkurencyjne, podobnie jak cele przedsiębiorstwa, pozostają ze sobą w określonych relacjach. Szczególnie ważne jest dostrzeżenie które z nich mają charakter pierwotny, a które wynikowy. Rozróżnienie to ważne jest z punktu widzenia czasu ich tworzenia i agregowania oraz rozstrzygnięć dotyczących jawności. Należy maskować w każdym przypadku pierwotne źródło przewagi.
Aktualność	- użytkowane - zamrożone	Każde przedsiębiorstwo musi świadomie podejmować decyzje dotyczące pozycji na rynku wynikającej z postrzegania przez rynek wartości swojej oferty. Pojawia się też problem uruchamiania w odpowiednim, wybranym czasie posiadanych zasobów umożliwiających osiągnięcie przewagi w obszarze oferty. Niekiedy zasoby pozwalające uzyskać przewagę konkurencyjną pozostają w odwodzie nie eksploatowane – celowa redundancja i absolutna tajemnica.
Pozycja rynkowa	- monopol - monopson	Odrzucając możliwość wystąpienia konkurencji doskonałej, dopuszcza się możliwość dwóch skrajnych sytuacji, w której mogą znaleźć się podmioty na rynku – monopolu lub monopsonu.

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o obserwacje poczynione w trakcie badań proponuje się ogólny model (rys. 2), w którym akcentuje się, w związku ze zmiennością środowiska, konieczność permanentnej weryfikacji strategii i – uwzględniając nowe wzorce analityczne – wdrażanie innowacji w obszarach zasobowych umożliwiających ukształtowanie przewag konkurencyjnych.

rencyjnych o założonej charakterystyce. W proponowanym modelu przedsiębiorstwo wyposażone jest w detektor zmiany, który nie ma postaci materialnej, a jest tylko standardowym zachowaniem personelu na każdym stanowisku. Zaobserwowana okazja jest inspiracją do weryfikacji modelu biznesowego, który może być wdrożony w oparciu o określone zasoby, modyfikowane dzięki innowacjom [Bielski 2007, ss. 38–74] do stanu stwarzającego przewagę nad konkurentami.

Rysunek 2. Zmiana w środowisku jako inspiracja do reakcji innowacyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Posiadana przewaga pozwala na realizację wybranej strategii rynkowej, co odbywa się poprzez dostarczanie na rynek oferty w oczekiwanym kształcie.

Podsumowanie

Każda strategia przedsiębiorstwa powinna koncentrować się na wykorzystaniu wszelkich możliwych sposobów na przetrwanie i umocnienie się. O efektywności przyjętej strategii decyduje wybór zasobów pierwotnych, w obszarze których mają zostać ukształtowane przewagi konkurencyjne. Oprócz ograniczeń kompetencyjnych, stylu myślenia i działania menedżerów dla właściwego wyboru zasobów dla kreowania przewag konkurencyjnych barierę stanowi też brak modeli analitycznych opartych na charakterystykach prze-

wag. W oparciu o analizy wyników wieloletnich badań autora, prowadzonych w latach 1998, 2001, 2003, 2005, 2007 i 2013, zaproponowano model opisujący relacje pomiędzy zasobami pierwotnymi, innowacją, przewagami konkurencyjnymi i strategią firmy. Racjonalna eksploatacja stworzonych przewag powinna opierać się na analizie ich charakterystyk, w szczególności rodzaju, jawności, zagadkowości, umiejscowienia, zdolności do agregacji i dostępności. W analizie tej sugeruje się wykorzystanie autorskiej klasyfikacji przewag ułatwiającej określenie obszaru zasobowego, na którym może być ukształtowana przewaga o charakterystyce umożliwiającej osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przyjętych celów strategicznych.

Bibliografia

Alderson W. (1937), *A Marketing View of Competition*, "Journal of Marketing", January.

Barney J.B. (2001), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Baudrillard J. (2001), *Ameryka*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.

Bielski I. (1999), *Ekologiczny wymiar współczesnego marketingu*, „Ekologia i Technika”, nr 3.

Bielski I. (2014), *Evolution of managers' opinions on usability of different resources for developing competitive advantages*, "Management", No. 1.

Bielski I. (2007), *Innowacje w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy, Rozprawy nr 125, Bydgoszcz.

Bielski I. (2015), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym środowisku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki, Bydgoszcz.

Desouza K.C. (2009), *Outsourcing w trudnych czasach – wywiad*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń.

Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

Drucker P.F. (2010), *Nadejście społeczeństwa organizacji*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń.

Drucker P.F. (1995), *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa.

Edmondson A.C. (2012), *Praca w doraźnie tworzonych zespołach*, „Harvard Business Review Polska”, październik.

Hill S., Rifkin G. (2000), *Marketing radykalny*, Prószyński i S-ka, Warszawa.

Krzyżanowska M. (2009), *Marketing a inne sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek”, nr 1.

Magretta J. (2014), *Zrozumieć Michaela Portera. Jak stworzyć dobrą strategię i zdobyć przewagę konkurencyjną*, MT Biznes, Warszawa.

Ma H. (1999), *Constelation of Competitive Advantage: Components and Dynamics*, „Management Decision”, No.4, cyt. Za: M. Goławska (opr.), *Elementy przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 11.

Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Obłój K. (2001), *Logika przewagi konkurencyjnej (I)*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.

Pohrybieniuk P. (2010), *Danone – siła reputacji*, Harvard Business Review Polska, luty.

Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

Ramachandran V.S. (2003), *Neuroscience: The New Philosophy, Reich Lecture, The Emerging Mind*, BBC Radio 4, April.

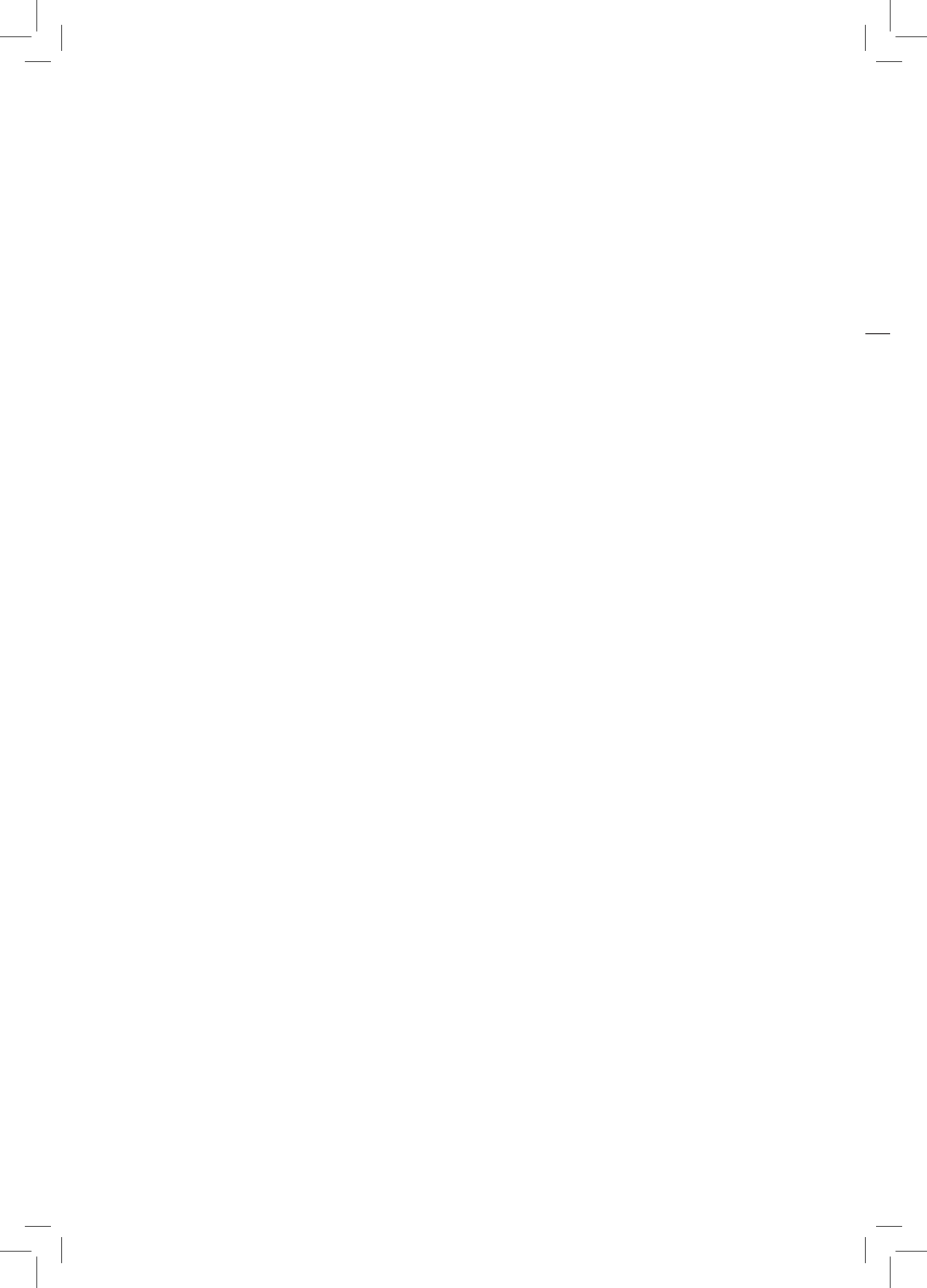
Spenner P., Freeman K. (2012), *Ułatwiał im zakupy*, „Harvard Business Review Polska”, październik.

Sull D., Homkes R., Sull Ch. (2015), *Dlaczego szwankuje realizacja strategii*, „Harvard Business Review Polska”, listopad.

Thisse J.F. (1992), *Konkurencja przestrzenna* [w:] C. Ponsard (red.), *Ekonomiczna analiza przestrzenna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.

Welch J., Welch S. (2010), *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

Wrzosek W. (1999), *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek”, nr 7.



Iwona Piekunko-Mantiuk

Politechnika Białostocka

i.piekunko@pb.edu.pl

Crowdfunding jako źródło finansowania start-upów oraz małych i średnich przedsiębiorstw¹

Crowdfunding as a financial source of start-ups, small and medium-sized enterprises

Abstract: Crowdfunding is a brand new, hence lasting for over a decade, phenomenon on the market, which combines financial, social and marketing aspects. This combination renders features not encountered so far which are particularly significant from the point of view of enterprises at early stages of development. In view of the above, the subject matter of the paper is to present the concept and development of crowdfunding, financing models as well as to indicate features significant from the point of view of start-ups. Furthermore, the paper attempts to determine and assess the role of crowdfunding in financing enterprises at early stages of development. Indispensable analyses and inferences have been conducted based on data and information drawn on source literature, publications of the European Commission and the World Bank, market reports and crowdfunding portforms.

Key words: crowdfunding, start up, financing, crowdfunding platforms

Wstęp

Rozwój nowych technologii, szerszy dostęp do Internetu, przeniesienie znacznej części życia społecznego i gospodarczego z kanału offline do kanału online spowodowały istot-

¹ Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/1/2013 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

ne zmiany także w zakresie pozyskiwania środków pieniężnych. Między innymi pojawiła się nowa, innowacyjna forma finansowania – crowdfunding.

Finansowanie społecznościowe to zupełnie nowe, bo około 10-letnie zjawisko na rynku, które łączy w sobie aspekty finansowe, społeczne i marketingowe. Ta kombinacja daje niespotykane dotąd cechy, istotne zwłaszcza z punktu widzenia przedsiębiorstw we wczesnych fazach rozwoju. W związku z powyższym celem artykułu jest przedstawienie koncepcji i rozwoju crowdfundingu, modeli finansowania oraz wskazanie istotnych z punktu widzenia start-upów cech. Ponadto w artykule podjęto próbę oceny rzeczywistej roli crowdfundingu w finansowaniu przedsiębiorstw we wczesnych fazach rozwoju. Niezbędne analizy i wnioskowania przeprowadzono w oparciu o dane i informacje zaczerpnięte z literatury przedmiotu, publikacji Komisji Europejskiej i Banku Światowego, raportów rynkowych oraz portali crowdfundingowych.

Istota i geneza crowdfundingu

Crowdfunding jako metoda pozyskiwania małych kwot pieniężnych od wielu dawców za pośrednictwem platform internetowych jest wytworem XXI wieku. Najprawdopodobniej twórcą tego terminu jest Michael Sullivan [Burkett 2011, ss. 70–71], który użył go w 2006 roku do wyjaśnienia fenomenu finansowania społecznościowego. Zjawisko to jednak było znane już wcześniej. W 1997 roku brytyjski zespół rockowy Marillion za pośrednictwem internetu zgromadził 60.000 USD od swoich fanów na tournée po Stanach Zjednoczonych [Hemer, s. 1]. W październiku 2003 roku Brian Camelio, bostoński muzyk i programista, uruchomił platformę AristShare.com, na której muzycy i inni artyści mogli pozyskiwać fundusze na swoje muzyczne, filmowe i fotograficzne koncepty. Pierwszym crowdfundingowym projektem był jazzowy album Marii Schneider *Concert in a Garden*. W 2004 roku artystka w ten sposób połykała 130.000 USD, a w 2005 roku jej album otrzymał nagrodę Grammy² [Freedman, Nutting 2015, s. 1; www.artistshare.com].

W literaturze przedmiotu i raportach rynkowych termin crowdfunding jest różnie definiowany. Belleflamme, Lambert i Schwienbacher [2014, s. 590] tę formę finansowania określają jako otwarte wezwanie, dokonywane przeważnie przez internet, celem zebrania zasobów pieniężnych w formie dobrowolnej darowizny lub wymiany w zamian za pewne wartości lub/i przyznanie praw głosu. Z kolei Mollick [2014, s. 3] crowdfunding definiuje jako wysiłki podejmowane przez przedsiębiorcze jednostki i grupy w celu sfi-

² Do kwietnia 2016 roku spośród projektów ArtistShare 10 otrzymało nagrody Grammy, a 29 było nominowanych do Grammy. Na liście korzystających z platformy są także artyści, którzy otrzymali nagrodę Pulitzera czy byli nominowani do Oscara [<http://www.artistshare.com/v4/About>, dostęp: 10 kwietnia 2016].

nansowania swoich przedsięwzięć przy wykorzystaniu relatywnie niewielkich datków pochodzących od względnie dużej liczby jednostek, używając internetu, bez pośrednictwa standardowych pośredników finansowych. W dokumentach Komisji Europejskiej crowdfunding używany jest jako termin odnoszący się do otwartych zbiórek funduszy na specyficzne projekty, za pośrednictwem platform i stron internetowych [European Commission 2016, s. 8]. Podobnym, szerokim znaczeniem posługuje się Bank Światowy. W jego publikacjach crowdfunding to forma gromadzenia przez firmy lub inne organizacje środków finansowych w formie darowizn lub inwestycji od wielu osób, za pośrednictwem internetu [World Bank 2013, s. 8].

Różnice w proponowanych w literaturze przedmiotu oraz dokumentach i raportach rynkowych definicjach crowdfundingu wynikają przede wszystkim z poziomu szczegółowości i odniesienia do różnych modeli finansowania. Jednak w każdym przypadku można wyodrębnić cztery charakterystyczne cechy, tj.:

- gromadzenie środków pieniężnych odbywa się za pośrednictwem internetu;
- środki finansowe pochodzą od wielu dawców (donatorów lub inwestorów);
- gromadzone fundusze przeznaczone są na specyficzne projekty (na które trudno jest lub nie można znaleźć finansowania tradycyjnego);
- występuje świadczenie zwrotne za udzielenie wsparcia finansowego.

Właściwy rozwój crowdfundingu datuje się na lata 2005–2009, kiedy to zaczęły powstawać, obecnie największe i najbardziej znane, platformy, takie jak Zopa.com (2005), Indiegogo.com (2008), RocketHub.com (2009) czy Kickstarter.com (2009) [Freedman, Nutting 2015, s. 2]. Niewątpliwie przyczynił się do tego rozwój tzw. technologii Web 2.0 oraz światowy kryzys finansowy z 2008 roku [Kirby, Worner 2014, s. 12], który zmusił pojedyncze osoby i małe innowacyjne firmy do poszukiwania alternatywnych metod finansowania.

W ostatnich latach rozwój finansowania społecznościowego jest imponujący. Tylko w 2014 roku w Europie wartość pozyskanych w ten sposób funduszy wyniosła blisko 3,26 mld USD i była o 144% wyższa niż w 2013 roku [Wardrop i in. (2015), s. 12, Massolution 2015]. W tym samym czasie azjatycki rynek crowdfundingu osiągnął wartość 3,4 mld USD, przyrastając aż o 320% w stosunku do roku poprzedniego, natomiast północnoamerykański rynek, z 145% przyrostem, osiągnął wartość 9,46 mld USD. Globalna wartość crowdfundingu wzrosła z 6,1 mld USD w 2013 roku do 16,2 mld USD w 2014 roku. Prognozowane wyniki dla 2015 roku wskazują na kontynuację tego dynamicznego trendu i podwojenie globalnej wartości rynku do kwoty 34,44 mld USD [Massolution 2015].

W Polsce pierwsza platforma crowdfundingowa (PolakPotrafi.pl) powstała w 2011 roku. Do kwietnia 2016 roku jej użytkownicy wpłacili ponad 13,5 mln PLN na blisko 2500 projektów, największy projekt osiągnął wartość 385.615 PLN [polakpotrafi.pl]. Nie był to jednak rekord w skali Polski. W 2015 roku na platformie fans4club.com projekt „Wisła

Kraków to nasza historia” zgromadził 823.129 PLN od 12.849 kibiców [fans4club.com]. Pomimo funkcjonowania w Polsce 25 platform crowdfundingowych bardziej zaawansowane rozwiązania technologiczne rodzimych przedsiębiorców kierowane są na zagraniczne rynki (często na Kickstarter.com), gdzie mają szansę na pozyskanie większego finansowania.

Modele crowdfundingu

Crowdfunding jest niezwykle zróżnicowaną formą finansowania. Brak uregulowań prawnych w wielu gospodarkach³ i kreatywność biorców kapitału spowodowały wytworzenie się wielu modeli pozyskiwania środków finansowych. Niemniej jednak w praktyce gospodarczej można wyodrębnić pewne charakterystyczne cechy wspólne dla tego typu zbiorów, co pozwala dokonać uogólnień i klasyfikacji. Na bazie tych cech i przyjętego poziomu szczegółowości w literaturze przedmiotu funkcjonuje co najmniej kilkanaście klasyfikacji⁴. Jedną z nich jest typologia proponowana przez Dziubę (tabela 1), która jako typologia otwarta wydaje się być dobrze dopasowana do współczesnej złożonej rzeczywistości.

Tabela 1. Klasyfikacja modeli crowdfundingu

Model crowdfundingu	Submodel crowdfundingu
Model donacyjny (<i>donations model</i>)	model bez nagradzania uczestników (model charytatywny) model z nagradzaniem niefinansowym uczestników (model sponsorski)
Model pożyczkowy (<i>lending model</i>)	model bezpośrednich pożyczek społecznych (w tym: model pożyczek konsumenckich – P2P, model pożyczek biznesowych – P2B, model pożyczek na zakup nieruchomości – P2RE, model systemów dla franczyzobiorców, model systemów zintegrowanych, inne modele) model mikrokredytów

³ W Stanach Zjednoczonych, najbardziej rozwiniętym rynku świata (szacowany udział ok. 51% rynku globalnego), w kwietniu 2012 r. prezydent Barack Obama podpisał regulację Jumpstart Our Business ups (JOBS) Act, w skład której wchodzi tzw. Crowdfunding Act, regulujący wymagania stawiane finansowaniu społecznościowemu, w tym regulacje dotyczące portali internetowych [Kirby, Worner 2014].

⁴ Interesującą klasyfikację crowdfundingu, z cechami charakterystycznymi dla rynku japońskiego, podaje Saisho [Saisho 2015, s. 179].

Model inwestycyjny (investment model)	<p>model udziałowy</p> <p>model inwestycyjny – akcyjny</p> <p>model inwestowania w inne papiery wartościowe</p> <p>model inwestycyjny – akcji społecznych (papiery wartościowe emitowane na potrzeby finansowania lokalnych „społecznych” przedsięwzięć)</p> <p>model inwestowania w nieruchomości</p> <p>model wykupu faktur i innych zobowiązań firmy</p> <p>model bazujący na tantiemach</p> <p>model inwestowania bitcoinem i innymi kryptowalutami</p> <p>model funduszu inwestycyjnego bazującego na crowdfundingu</p> <p>inne modele inwestycyjne</p> <p>zintegrowany model inwestycyjny</p>
Model hybrydowy (hybrid model)	modele łączące w sobie elementy wyżej wymienionych rozwiązań

Źródło: Dziuba 2015, ss. 22–27.

Najbardziej rozpowszechnionym modelem jest model donacyjny, zwany też charytatywnym. Jest to jedna z najstarszych form finansowania społecznościowego polegająca na wspieraniu przez internautów projektów z określonym filantropijnym celem, bez jakiegokolwiek formy zwrotnej. Jego rozwinięciem jest model sponsorki zakładający różnego rodzaju „nagrody” za udzielenie wsparcia finansowego. Jest to typ crowdfundingu przeznaczony przede wszystkim dla podmiotów i jednostek kreatywnych, mających niestandardowe pomysły, zarówno na projekt, będący przedmiotem finansowania, jak i formę wynagradzania donatorów. Według szacunków w krajach rozwijających się (*emerging markets*) model donacyjny stanowi 43% crowdfundingu [AlliedCrowds 2016, s. 4].

W krajach wysoko rozwiniętych dominuje model pożyczkowy. Polega on na bezpośrednim pożyczaniu niewielkich kwot pieniężnych, zarówno w formie pożyczek społecznych, jak i mikrokredytów, na okres od kilku miesięcy do kilku lat (zazwyczaj do 3 lat). Pożyczki mogą być udzielane w celach konsumpcyjnych (zwykle dla najuboższych), jak i biznesowych. Model pożyczkowy, w szczególności model pożyczek konsumenckich P2P, jest dominujący m.in. w takich krajach, jak Francja, Holandia, Niemcy czy kraje skandynawskie, w Wielkiej Brytanii natomiast przeważa model pożyczek biznesowych [Wardrop i in. 2015, ss. 26–37].

Model inwestycyjny z jednej strony daje możliwość gromadzenia, z drugiej inwestowania wolnych środków finansowych w przedsięwzięcia w celu osiągnięcia korzyści finansowych. Jest to model, z którego najczęściej korzystają firmy we wczesnych fazach rozwoju, w tym start-upy. Pomimo dynamicznego rozwoju, wzrostu liczby platform i wzrostu wartości projektów finansowanych w oparciu o model inwestycyjny jego udział w globalnej wartości jest nadal niewielki i mocno zróżnicowany w poszczególnych krajach.

W praktyce funkcjonują również modele hybrydowe (mieszane). Łączą one w sobie elementy wyżej wymienionych modeli. Ich udział w rynku globalnym jest znikomy. Dziuba w badaniu przeprowadzonym w maju i czerwcu 2015 roku zidentyfikował zaledwie 64 systemy crowdfundingowe oparte na modelu hybrydowym, szacując ich udział w zagregowanych środkach finansowych zgromadzonych przez działające systemy na 1% [Dziuba 2015, s. 35, 39]. Według szacunków Massolution udział zgromadzonych w ramach modeli hybrydowych środków w 2015 roku wyniesie ok. 2,4% [Massolution 2015].

Rola crowdfundingu w finansowaniu start-upów

Problem finansowania start-upów oraz małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) nasilił się po wybuchu kryzysu finansowego w 2008 roku. Banki, zaostrożając procedury ostrożnościowe, istotnie zmieniły warunki kredytowania, zmuszając tym samym wyżej wymienione podmioty do poszukiwania alternatywnych źródeł finansowania.

W Europie⁵ 2013 roku wartość udzielonych MSP kredytów spadła do 232 mln euro. W tym samym czasie alternatywne finansowanie online rośnie średniorocznie o ok. 75%, osiągając w 2013 roku wartość 116,96 mln euro. W 2014 roku w krajach Unii Europejskiej start-upy oraz małe i średnie przedsiębiorstwa w ramach crowdfundingu pozyskały już 201 mln euro, a według prognoz w kolejnych latach wartość ta będzie przyrastać jeszcze szybciej, o ok. 130% średniorocznie [Wardrop i in. 2015, s. 20]. W statystykach ogólnosiwiatowych biznes (przedsiębiorczość) pozostaje najbardziej popularną kategorią crowdfundingu. W 2014 roku na przedsięwzięcia biznesowe zgromadzoną 6,7 mld USD, co stanowiło 41,3% globalnej wartości [Massolution 2015].

Powyższe statystyki jednoznacznie wskazują, że rola crowdfundingu w finansowaniu start-upów i MSP zdecydowanie wzrasta i że jest to proces, który w kolejnych latach będzie przybierał na sile. Przesłanek takiego stanu można upatrywać w kilku obszarach: finansowym, prawnym, technologicznym czy społecznym.

Crowdfunding, jako innowacyjna forma finansowania, daje szereg korzyści przede wszystkim małym niestandardowym i kreatywnym podmiotom. Najważniejsze z nich to:

- niezależność od tradycyjnych metod finansowania – crowdfunding jest alternatywą dla tradycyjnego finansowania np. bankowego, uzależnionego od spełnienia szeregu warunków;
- możliwość łączenia z innymi źródłami finansowania – zastosowanie tej formy finansowania nie wyklucza posiłkowania się innymi źródłami, wręcz przeciwnie, dopiero

⁵ W 27 krajach członkowskich UE z wyłączeniem Wielkiej Brytanii, której udział w europejskim rynku crowdfundingu wynosi ok. 74% (średnia z lat 2012–2014).

zgromadzenie w drodze crowdfundingu dodatkowych środków często daje możliwość spełnienia warunków stawianych przez tradycyjne finansowanie;

- możliwość rozdrobnienia wierzycieli/udziałowców – pozyskiwanie małych kwot od stosunkowo dużej grupy osób daje swobodę dysponowania środkami i prowadzenia działalności, nikt z nich bowiem nie ma na tyle dużej władzy, aby stawiać warunki lub w jakikolwiek sposób ingerować w funkcjonowanie firmy;
- niższe koszty finansowania – koszt finansowania w dużym stopniu jest uzależniony od przedsiębiorcy (od oferowanego przez niego świadczenia zwrotnego); ponadto, istnieje możliwość wyboru platformy crowdfundingowej z najniższymi opłatami⁶;
- możliwość pozyskania finansowania bezzwrotnego – dominująca większość modeli crowdfundingu funkcjonuje w oparciu o darowizny i nagrody, bez konieczności zwracania środków pieniężnych;
- informacja zwrotna (*feedback*) – crowdfunding daje możliwość weryfikacji pomysłu i testowania produktu lub usługi; zwrócenie się do internautów, wśród których mogą być potencjalni nabywcy oraz osoby posiadające fachową wiedzę i znajomość rynku, umożliwia zdobycie cennych informacji bez ponoszenia dodatkowych kosztów;
- komunikacja z rynkiem (narzędzie marketingowe) – zamieszczenie informacji i filmów promocyjnych, linków do mediów społecznościowych, a następnie informowanie o postępach w realizacji projektu stanowi doskonałe narzędzie komunikacji z potencjalnymi nabywcami, co w konsekwencji przekłada się na wielkość sprzedaży i spadek ryzyka niepowodzenia przedsięwzięcia.

Wzrost roli crowdfundingu jako źródła finansowania dostrzegają coraz więcej państw i podejmuje próby uregulowania rynku. W niektórych z nich wprowadzane są specjalne regulacje przygotowywane *ad hoc* dedykowane tej formie finansowania⁷, w innych obowiązują regulacje prawa powszechnego. Bez wątpienia wprowadzenie jednolitych i przejrzystych reguł, zabezpieczających z jednej strony dawców, z drugiej biorców kapitału, powinno przyczynić się do dalszego rozwoju rynku.

Crowdfunding nie byłby możliwy gdyby nie nowe technologie i społeczności internetowe. To dzięki nim pozyskanie finansowania nawet dla absurdalnych pomysłów staje się możliwe. W 2014 roku Zack Danger Brown na platformie Kickstarter.com przeprowadził zbiórkę środków na sałatkę ziemniaczaną. W okresie 03.07–02.08. 2014 roku (30 dni) planował pozyskać kwotę 10 USD, ustalając system nagród poczynawszy od wpłat za 1 USD⁸. Poczucie humoru i ofiarność społeczności internetowej okazały się na tyle duże, że

⁶ Platformy crowdfundingowe to formy biznesu, które tak jak wszystkie inne firmy starając się pozyskać klienta, konkurują między sobą m.in. wysokością pobieranych opłat czy zakresem dodatkowego wsparcia.

⁷ Np. USA, Kanada, Francja, Włochy, Japonia, Hiszpania, Wielka Brytania. Wszystkie te dedykowane crowdfundingowi regulacje zostały wprowadzone po 2012 roku, większość w latach 2014–2015 [The Board of The International Organization of Securities Commissions 2015, ss. 4–7].

⁸ Nagrodą za wpłatę 1 USD było podziękowanie na stronie internetowej i głośne wypowiedzenie imienia dar-

w okresie kampanii udało się zgromadzić kwotę 55.492 USD⁹. O tym projekcie mówiono i pisano niemal we wszystkich mediach na całym świecie. Pozorna absurdalność tej sytuacji bez wątpienia przyczyniła się do promocji Kickstarter.com, a jednocześnie uświadomiła wielu ludziom, jak olbrzymia siła tkwi w społecznościach internetowych.

Przytoczony powyżej przykład jest odosobniony. Badania inwestorów i przedsiębiorców prowadzone w różnych krajach wskazują, że zachowują się oni racjonalnie. W 2013 roku Pierrakis i Collins przeprowadzili badanie dawców i biorców kapitałów w Wielkiej Brytanii, największym i najlepiej rozwiniętym europejskim rynku. Okazało się, że brytyjski inwestor to zazwyczaj mężczyzna (83%) w wieku około 50 lat, dobrze wykształcony (zazwyczaj finansista, ekonomista, specjalista IT lub inżynier), z ponad 10-letnim doświadczeniem w pracy z MSP (48%) lub w dużej korporacji (38%), inwestujący wcześniej w akcje lub obligacje (90%). Natomiast biorca kapitału to zwyczaj mała firma zatrudniająca średnio 11 osób, poszukująca kapitału na rozwój (36%) lub kapitału obrotowego (35%) na okres 12–36 miesięcy [Pierrakis, Collins 2013, ss. 7–15]. Niestety ten niemal idealny profil inwestora i firmy (biorcy kapitału) nie został potwierdzony badaniami na innych rynkach, można jednak z dużą dozą prawdopodobieństwa założyć, że wraz z rozwojem crowdfundingu stopniowo z tego segmentu zaczną znikać przypadkowe podmioty i osoby, tak jak to ma miejsce niejednokrotnie obecnie na rynkach rozwijających się.

Zakończenie

W ostatniej dekadzie crowdfunding przeszedł imponujący proces rozwojowy. Dotyczy to zarówno wzrostu liczby projektów, wartości pozyskanych środków finansowych, jak i pojawienia się nowych modeli finansowania czy zmian w regulacjach prawnych. Finansowanie społecznościowe udziałowe i pożyczkowe, czyli to głównie skierowane do firm, to formy funkcjonujące w bardzo złożonej rzeczywistości gospodarczej i skomplikowanym systemie prawnym. Platformy crowdfundingowe, zwłaszcza te największe, to duże innowacyjne przedsięwzięcia, często oferujące finansowanie transgraniczne. Ich rola w finansowaniu start-upów oraz małych i średnich przedsiębiorstw jest nie do przecenienia.

Crowdfunding daje niesamowite możliwości, zwłaszcza kreatywnym, przedsięwzięciom biznesowym. Oprócz oczywistych korzyści finansowych daje szereg profitów marketingowych i dystrybucyjnych, których brak tradycyjnemu finansowaniu. Bez wątpienia jest to perspektywiczna forma finansowania, wymaga jednak odpowiedniego uregulowania prawnego, zwiększającego przejrzystość i ograniczającego ryzyko potencjal-

czyńcy podczas przygotowywania sałatki.

⁹ Raport z tego projektu znajduje się na stronie <https://www.kickstarter.com/projects/zackdangerbrown/potato-salad/description> [dostęp: 15 kwietnia 2016].

nego inwestora. Konieczny jest też wzrost poziomu wiedzy, zarówno dawców, jak i biorców kapitału. Bez odpowiedniej edukacji i uproszczenia regulacji jego dalszy rozwój będzie znacznie utrudniony, a najbardziej innowacyjne i kreatywne rozwiązania będą kierowane na rozwinięte zagraniczne rynki, gdzie skuteczność i poziom finansowania są zdecydowanie większe.

Bibliografia

AlliedCrowds (2016), *Developing World Crowdfunding Prosperity through Crowdfunding*, Annual Report, [online] <https://cdn.filestackcontent.com/kNfFQ9Igt2ObxzhGqUU> [dostęp: 10 kwietnia 2016].

Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. (2014), *Crowdfunding: Tapping the Right Crowd* (July 9, 2013), "Journal of Business Venturing", 29(5).

Burkett E. (2011), *A Crowdfunding Exemption? Online Investment Crowdfunding and U.S. Securities Regulation*, 13 Tenn. J. Bus. L. 63 (2011), [online] <http://trace.tennessee.edu/transactions/vol13/iss1/4> [dostęp: 10 kwietnia 2016].

Dziuba D.T. (2015), *Ekonomika Crowdfundingu. Zarys problematyki badawczej*, Difin, Warszawa.

European Commission (2016), COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT Crowdfunding in the EU Capital Markets Union, Brussels, [online] http://ec.europa.eu/finance/general-policy/docs/crowdfunding/160428-crowdfunding-study_en.pdf [dostęp: 10 maja 2016].

Freedman D.M., Nutting M.R. (2015), *A Brief History of Crowdfunding Including Rewards, Donation, Debt, and Equity Platforms in the USA*, [online] <http://www.freedman-chicago.com/ec4i/History-of-Crowdfunding.pdf> [dostęp: 10 kwietnia 2016].

Hemer J. (2011), *A Snapshot on Crowdfunding*, Working Papers Firms and Region No. R2/2011, [online] http://www.isi.fraunhofer.de/isi-wAssets/docs/p/de/arbapap_unternehmen_region/ap_r2_2011.pdf [dostęp: 10 kwietnia 2016].

Kirby E., Worner S. (2014), *Crowd-funding: An Infant Industry Growing Fast*, International Organisation of Securities Commissions, [online] <http://www.csrc.gov.cn/pub/newsite/gjb/gjzjhzz/io-scogkwj/201505/P020150518750893759706.pdf> [dostęp: 3 kwietnia 2016].

Komisja Europejska (2015), *Zrozumieć finansowanie społecznościowe. Przewodnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [online] <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/9721/attachments/1/translations/pl/renditions/pdf> [dostęp: 3 kwietnia 2016].

KPMG ADVISORY, *Crowdfunding in Belgium – 2014*, [online] <http://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Crowdfunding-brochure.pdf> [dostęp: 10 kwietnia 2016].

Massolution (2015), *2015CF – Crowdfunding Industry Report*, [online] <http://www.crowdsourcing.org/editorial/global-crowdfunding-market-to-reach-344b-in-2015-predicts-massolutions-2015cf-industry-report/45376> [dostęp: 10 kwietnia 2016].

Mollick E., *The dynamics of crowdfunding: An exploratory study*, "Journal of Business Venturing" 2014, Vol. 29 (1).

PENSCO Trust Company (2015), *2015 PENSCO Crowdfunding Report*, [online] http://cdn2.hubspot.net/hub/343005/file-2612198431-pdf/2015-Whitepaper_files-Retail/PENSCO_2015CrowdfundingReport_0315.pdf [dostęp: 15 kwietnia 2016].

Pierrakis Y., Collins L. (2013), *Crowdfunding: A New Innovative Model of Providing Funding to Projects and Businesses*, [online] <http://ssrn.com/abstract=2395226> [dostęp: 10 kwietnia 2016].

Saisho T. (2015), *A Study on New Business Models of Utilize ICT. Current Situation and Challenge on Crowd Funding* [w:] *2015 International Conference on Computer Application Technologies, Computer Application Technologies (CCATS)*, IEEE Computer Society Conference Publishing Services (CPS).

The Board of The International Organization of Securities Commissions (2015), *Crowdfunding 2015 SURVEY RESPONSES REPORT*, [online] <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD520.pdf> [dostęp: 10 kwietnia 2016].

The World Bank (2013), *Crowdfunding's potential for the Developing World*, [online] http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/01/16/000461832_20140116154311/Rendered/PDF/840000WP0Box380crowdfunding0study00.pdf [dostęp: 3 kwietnia 2016].

Wardrop R., Zhang B., Rau R., Gray M. (2015), *Moving Mainstream The European Alternative Finance Benchmarking Report*, University of Cambridge and EY, [online] http://ec.europa.eu/finance/general-policy/docs/crowdfunding/150304-presentations-ecsf_en.pdf [dostęp: 3 kwietnia 2016].

www.kiskstarter.com

www.polakpotrafi.com

www.fans4club.com



Eugenia Panfiluk

Politechnika Białostocka

e.panfiluk@pb.edu.pl

Elżbieta Szymańska

Politechnika Białostocka

e.szymanska@pb.edu.pl

Ewa Iwaniuk

Politechnika Białostocka

Techniki zarządzania innowacjami w turystyce zdrowotnej¹

Techniques for Managing Innovations in Health Tourism

Abstract: The aim of the inquiry research presented in this publication is to diagnose types of innovation and radical techniques used in innovation management. The study hypothesized a relatively low level (3 points or less in a 5-point Likert scale) use of these types of techniques in managing innovation in health tourism. The study was conducted from November 2015 to March 2016. The study involved 460 providers of health tourism. To achieve the objective method standardized interview was used. It was diagnosed 19 techniques in the course of research - 3 dominant techniques, 8 support techniques and 8 complementary techniques. The results can provide guidance to management practitioners. Among others - what kind of innovative tools can be used? And which of the management techniques are the most common in the group of entities. It should be emphasized the innovative nature of the research, which was not previously the subject of systematic investigation.

Key words: innovation, health tourism, organization management, management techniques

¹ Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/5/2015i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

Wprowadzenie

Autorzy artykułu postawili tezę, że innowacje radykalne wdrażane w turystyce zdrowotnej wymagają stosowania zróżnicowanych technik zarządzania. Celem artykułu jest zdiagnozowanie rodzajów innowacji w turystyce zdrowotnej, wyłonienie innowacji radykalnych oraz wskazanie technik stosowanych w zarządzaniu nimi. Oceny istotności technik zarządzania innowacjami radykalnymi (o zasięgu światowym) dokonano poprzez określenie wskaźnika struktury (częstotliwości występowania) i ich znaczenia.

Autorzy sformułowali następujące cele badawcze:

- zdiagnozowanie innowacji radykalnych wdrażanych przez podmioty świadczące usługi turystyki zdrowotnej oraz technik zarządzania stosowanych przez te podmioty
- ocena znaczenia zidentyfikowanych technik zarządzania wykorzystywanych w procesie wdrażania innowacji radykalnych przez podmioty świadczące usługi turystyki zdrowotnej.

Sformułowano następującą hipotezę badawczą: w trakcie procesów innowacyjnych techniki zarządzania innowacjami odgrywają stosunkowo niewielką rolę (3 punkty i mniej w 5-stopniowej skali Likerta).

Techniki zarządzania to instrumenty, za pomocą „których zarządzający rozwiązuje różnorodne problemy społeczno-organizacyjno-prawne, ekonomiczne, psychologiczne oraz inne, które pojawiają się w trakcie funkcjonowania i rozwoju całej organizacji lub tylko jej części” [Zimniewicz 1991, s. 14]. Techniki zarządzania rozumiane są też jako systematyczny sposób postępowania [Martyniak 1999, s. 7]. W literaturze uznaje się, że techniki wchodzą w ścisłe korelacje z metodami zarządzania i stanowią składową część metody [Homa, Piątkowski, Wójcik- Kośla 2005, s. 40]. Stosuje się je w celu wykonania określonego zadania organizacyjnego [Mikołajczyk 2002, s. 38].

Według Zimniewicza [1991, s. 14] techniki zarządzania dzielą się na cztery grupy, tj: techniki systematyzujące i upraszczające, techniki motywacyjne, techniki ukierunkowane na kreatywność oraz techniki kompleksowe. Zestaw stosowanych technik nie ma charakteru katalogu zamkniętego. Dotychczas nie zidentyfikowano technik stosowanych w zarządzaniu innowacjami w sektorze usług turystyki zdrowotnej.

Autorzy dokonali podziału technik zarządzania na trzy podstawowe grupy: techniki dominujące (dla technik, które uzyskały powyżej 50% wskazań), techniki wspierające (dla technik, które uzyskały od 30% do 49% wskazań) oraz techniki uzupełniające (techniki, które uzyskały poniżej 30% wskazań).

Opracowanie niniejsze przyczynia się do poszerzenia wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, gdyż podjęta problematyka posiada pionierski charakter.

Zarządzanie innowacjami w turystyce zdrowotnej

Prekursorami badań nad innowacyjnością usług były kraje skandynawskie, jednakże to w Szwajcarii przeprowadzono w roku 1999 dokładne badania innowacyjności sektora usług, które zaprezentowano w *Swiss Innovation Survey* [Hollenstein 2003]. Ale dopiero w 2008 roku pojawiła się inicjatywa połączenia wysiłków międzynarodowych w ramach Unii Europejskiej w zakresie badań innowacyjności sektora usług. Za czołowych badaczy problematyki innowacyjności usług na forum międzynarodowym należy uznać Faiza Gallouja [2002, 2009], Freda Gaulta [2010, 2011] i Hugo Hollandersa, który był również jednym z inicjatorów i uczestników badań innowacyjności sektora usług w OECD [między innymi: Cruisen i Hollanders 2001, Hollanders i Kanerva 2009].

Najczęściej stosowana klasyfikacja wyodrębnia cztery rodzaje innowacji: produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne [OECD 2005, Szymańska 2013, s. 134]. Innowacje produktowe dotyczą kreowania nowej oferty usługowej, innowacje procesowe występują w obszarze metod świadczenia usługi, innowacje marketingowe w obszarze sprzedaży produktów i usług oraz narzędzi i sposobów ich sprzedaży, zaś innowacje organizacyjne kreowane są w obszarze organizacji wewnętrznej działalności przedsiębiorstwa. W odniesieniu do sektora turystycznego innowacje dzieli się najczęściej na innowacje produktowe (np. nowe oferty turystyczne), innowacje w zakresie procesu zarządzania informacją (np. komputerowe systemy rezerwacji), innowacje w zakresie organizacji pracy ludzi (kierownicze), innowacje w zakresie zarządzania i marketingu (np. wprowadzenie zintegrowanych systemów informacji turystycznej) i innowacje instytucjonalne oraz innowacje w zakresie procesu dostarczania wartości [Hjalager 2010, ss. 1–12]. W literaturze wyodrębnia się również innowacje społeczne rozumiane jako rozwój i wdrażanie nowych pomysłów w celu spełnienia potrzeb społecznych i tworzenia nowych relacji społecznych i współpracy. Kategoria ta odnosi się też do kreowania własnej atrakcyjności i budowy silnej marki [Daszkiewicz 2015, ss. 1411–1418].

W literaturze można znaleźć liczne klasyfikacje innowacji. W niniejszych badaniach, poza powyżej przytoczoną klasyfikacją, dokonano podziału innowacji ze względu na ich ważność, uwzględniając skalę nowości. Innowacje podzielono na te wprowadzone na skalę światową, krajową, regionalną czy też jedynie nowość dla firmy [Szymańska 2013, s. 134]. Podział ten Autorzy uwzględnili w swoich badaniach, wyodrębniając innowacje o największym zasięgu (niepowtarzalne w skali światowej), które nazwano radykalnymi w przeciwieństwie do pozostałych, które można nazwać inkrementalnymi [Damanpour 1991, ss. 555–590]. Innowacje inkrementalne reprezentują marginalne zmiany dotychczasowej wiedzy oraz podejmowanych działań [Camisón, Monfort-Mir 2012, ss. 776–789]. Rezultaty badań nad innowacjami w turystyce pokazują, że najczęściej mają

one charakter inkrementalny [Peters, Pikkemaat 2005, ss. 1–6], dlatego tym bardziej cenę wydaje się wskazanie innowacji radykalnych, o co pokusili się Autorzy.

Stale wydłużanie się życia ludzkiego oraz rosnący budżet czasu wolnego niektórych grup klientów wpływają na intensyfikację popytu na usługi rynkowe służące rekreacji, wypoczynkowi oraz poprawie lub zachowaniu zdrowia. Efektem rodzących się potrzeb jest dynamiczny rozwój branż turystycznych w ostatnim półwieczu, znacznie wyprzedzający większość pozostałych branż. Potwierdzają to statystyki, według których liczba podróży w latach 1950–2010 wzrosła niemal 38-krotnie i nadal rośnie. W 2012 roku przekroczyła miliard [UNWTO 2014]. Rozwojowi turystyki jako takiej towarzyszy szczególnie dynamiczny rozwój turystyki zdrowotnej. Źródłem tych zmian należy upatrywać w równie dynamicznym rozwoju badań medycznych oraz we wzroście gospodarczym i towarzyszącym mu wzroście dochodów *per capita* [Usługi 2009, s. 140]. Turystyka zdrowotna definiowana jest jako rodzaj turystyki, której głównym celem jest poprawa lub zachowanie zdrowia [Turystyka zdrowotna 2010]. Z drugiej strony rozwój nauk medycznych, szczególnie o charakterze jakościowym (innowacje), pozwala wychodzić naprzeciw potrzebom turystów. Natomiast innowacyjność sektora medycznego, także w Polsce, została szeroko opisana, głównie w specjalistycznych pismach medycznych, a także w publikacjach ekonomicznych. Przeglądu tej problematyki dokonano między innymi w *Raporcie o innowacyjności sektora medycznego w Polsce* [2012].

W związku z niedostatkiem badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw świadczących usługi turystyki zdrowotnej, realizując cele badawcze, należy bazować na teorii innowacji w naukach ekonomicznych, ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności usług turystycznych.

Metodyka badań

Do zidentyfikowania podmiotów wdrażających innowacje o zasięgu światowym (radykalnym) i stosowanych technik zarządzania innowacją radykalną w turystyce zdrowotnej wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego. Badaniu poddano podmioty świadczące usługi turystyki zdrowotnej, które zidentyfikowano metodą ekspercką i w oparciu o Polską Klasyfikację Działalności (sekcji Q dział 86 i 87, sekcja Q, dział 86, sekcja I, dział 55, sekcja N, dział 79). Całkowitą wielkość badanej populacji określono na podstawie danych z banku danych lokalnych (BDL), i określono na 241 393 podmioty. Wielkość próby reprezentatywnej obliczono poprzez użycie kalkulatora próby badawczej. Do obliczenia wielkości badanej próby przyjęto następujące parametry: poziom ufności: 0,95, spodziewana wielkość frakcji: 0,5, błąd maksymalny: 0,05. W wyniku obliczeń minimalną wielkość próby określono na 384 podmioty. Gromadzenie materiału badawczego prowadzono z wykorzystaniem narzędzia – kwestionariusza ankiety. Badania prowadzono w okre-

sie od listopada 2015 roku do marca 2016 roku. Zastosowano dwie techniki gromadzenia danych: technikę CAWI² oraz technikę wywiadu telefonicznego³. Ostatecznie w wyniku badań prowadzonych od listopada 2015 r. do marca 2016 r. zebrano 461 ankiet. Ankiety wypełnione przez przychodnie publiczne, finansowane z Narodowego Funduszu Zdrowia (NFZ) lub Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) i świadczące jedynie porady medyczne klientom z regionu, nie zostały zakwalifikowane do badań. Ostatecznie badaniom poddano 438 podmiotów, a ich strukturę przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 1. Struktura badanych podmiotów z uwzględnieniem podziału terytorialnego (na województwa)

Województwo	Liczba podmiotów, które należało zbadać	Struktura zewnętrzna (%)	Liczba zbadanych podmiotów				Łączna liczba zbadanych podmiotów
			Obiekty noclegowe świadczące zabiegi SPA i/ lub wellness	Organizatorzy turystyki, agenci podróży, pośrednicy turystyczny	Przychodnie, gabinety prywatne, szpitale	Uzdrowiska, szpitale uzdrowiskowe	
Łódzkie	23	6,10%	2	13	8	-	23
Mazowieckie	59	15,35%	3	4	39	-	46
Małopolskie	36	9,26%	7	11	15	7	40
Śląskie	43	11,27%	8	6	37	-	51
Lubelskie	18	4,71%	8	6	9	4	27
Podkarpackie	16	4,21%	8	4	4	3	19
Podlaskie	11	2,93%	0	1	1	1	3
Świętokrzyskie	9	2,43%	8	6	1	1	16
Lubelskie	10	2,52%	4	2	2	-	8
Wielkopolskie	37	9,63%	13	11	4	-	28
Zachodniopomorskie	23	6,07%	9	9	15	3	36
Dolnośląskie	30	7,70%	6	6	15	10	37
Opolskie	8	2,08%	3	2	3	1	9

² W pierwszym etapie badań wykupiono 35 000 adresów mailowych i rozesłano link do ankiety umieszczonej pod linkiem ankietka.pl, do 31. grudnia 2015 roku uzyskano 51 ankiet.

³ Wywiad telefoniczny przeprowadzili przeszkoleni ankieterzy, studenci kierunku turystyka i rekreacja, studia I stopnia, semestr IV Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej.

Kujawsko - pomorskie	22	5,67%	6	1	26	5	38
Pomorskie	24	6,30%	7	8	14	3	32
Warmińsko - mazurskie	15	3,78%	9	4	12	-	25
Suma	384	100%	101	94	205	38	438

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych danych statystycznych dostępnych na www.stat.gov.pl [data wejścia 15.10.2015] oraz na podstawie przeprowadzonych badań.

Najliczniejszą grupą wśród respondentów są przychodnie, gabinety prywatne i szpitale, które stanowią 47% badanych. Ponad dwukrotnie mniejszą grupę stanowią dwie grupy, a mianowicie: Obiekty noclegowe świadczące zabiegi SPA i/ lub wellnes (23%) i organizatorzy turystyki, agenci podróży, pośrednicy turystyczny (21%). Najmniej liczną grupę respondentów stanowią uzdrowiska i szpitale uzdrowiskowe (9%).

Analizę danych z zakresu innowacji o zasięgu światowym zaprezentowano w ujęciu liczbowym i struktury procentowej (częstości występowania). Analizę wykorzystania technik zarządzania innowacyjnością w turystyce zdrowotnej omówiono w ujęciu strukturalnym (częstości występowania) oraz w ujęciu jakościowym od 0 do 5 punktów w skali Likerta. Uzyskane wyniki poddano ocenie zgodnie z pytaniami badawczymi przedstawionymi we wstępie.

Łącznie 53 podmioty, spośród 438, wdrożyły innowacje radykalne w latach 2013-2015. Szczegółową strukturę wewnętrzną wyodrębniono, biorąc pod uwagę liczbę podmiotów wdrażających poszczególne rodzaje innowacji, produktowe: N=42, marketingowe: N=29, procesowe i zarządcze: N=21, społeczne: N= 10.

Techniki zarządzania wyodrębniono, posługując się zestawem zaproponowanych technik, spośród których respondenci wybierali te najbardziej skuteczne. Ze względu na częstotliwość wskazań dokonano klasyfikacji technik na trzy grupy: techniki dominujące (dla technik, które uzyskały powyżej 50% wskazań), techniki wspierające (dla technik, które uzyskały od 30,00% do 49,00% wskazań) oraz techniki uzupełniające (techniki, które uzyskały poniżej 30% wskazań). Oceny znaczenia poszczególnych technik zarządzania w procesie wdrażania innowacji dokonano w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza „nie ma znaczenia w procesie wdrażania innowacji”, zaś 5 „ma bardzo duże znaczenie w procesie wdrażania innowacji”.

W każdej z analizowanych kategorii pod względem siły wpływu danej techniki na proces innowacji wyznaczono wskaźnik znaczenia (Wz), na podstawie wzoru zaproponowanego przez J. Nazarko [2013, s. 106] i często stosowanego w tego typu badaniach m.in. Panfiluk, Szymańska [2015]:

$$W_Z = \frac{n_{BD} \cdot 100 + n_D \cdot 80 + n_S \cdot 60 + n_N \cdot 40 + n_{BN} \cdot 20 + n_{BZ} \cdot 0}{n} \quad (1)$$

gdzie:

n_{BD} – liczba odpowiedzi „bardzo duże znaczenie”,

n_D – liczba odpowiedzi „duże znaczenie”,

n_S – liczba odpowiedzi „średnie znaczenie”,

n_N – liczba odpowiedzi „niewielkie znaczenie”,

n_{BN} – liczba odpowiedzi „bardzo niewielkie znaczenie”,

n_{NZ} – liczba odpowiedzi „nie ma znaczenia”,

n – liczba wszystkich odpowiedzi.

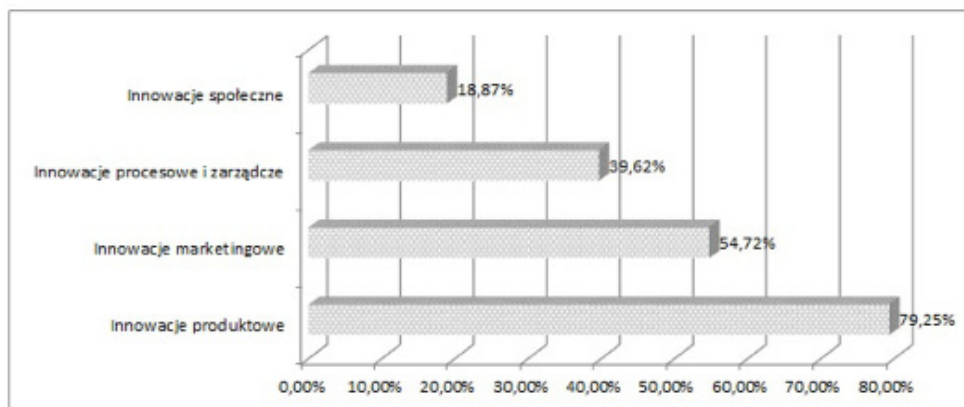
Wskaźnik przyjmuje wartości od 0 do 100. Im wartość wskaźnika jest bliższa 100, tym stopień znaczenia jest wyższy [Nazarko 2013, s. 106]. Oceny znaczenia zdiagnozowanych technik dokonano w skali: bardzo duże znaczenie techniki, gdzie wartość wskaźnika wynosi powyżej 50 punktów, duże znaczenie, (wartość wskaźnika wynosi od 49 do 30 punktów), średnie znaczenie (29 do 10 punktów), niewielkie znaczenie (poniżej 10 punktów).

Prezentacja wyników badań

W wyniku przeprowadzonych badań wykazano, że na 438 respondentów 53 podmioty (12,07%) wdrożyły innowacje o zasięgu światowym (radykałne). Innowacje te wprowadziło 17 hoteli i innych obiektów noclegowych świadczących usługi spa & wellness, co stanowiło 16,83% wszystkich badanych podmiotów z tej grupy, 21 organizatorów, pośredników i agentów podróży, stanowiących 22,34%. Natomiast spośród uzdrowisk i szpitali uzdrowskowych innowacje radykałne wprowadziło 5 podmiotów stanowiących 13,16% respondentów świadczących tego typu usługi. Spośród przychodni, szpitali, gabinetów prywatnych, wyspecjalizowanych ośrodków medycznych, ośrodków długotrwałej opieki oraz osób fizycznych świadczących usługi medyczne innowacje radykałne wprowadziło 10 podmiotów, stanowiących 4,88% respondentów tej grupy.

Najwięcej podmiotów wdraża innowacje produktowe (79,25%), w dalszej kolejności innowacje marketingowe (54,72%), innowacje procesowe i zarządcze (36,62%) oraz społeczne (18,87%), co przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Struktura podmiotów wdrażających innowacje radykalne według rodzajów innowacji



Źródło: opracowanie własne, N=53.

Analiza struktury innowacji wskazuje, że łącznie badane podmioty wdrożyły 255 innowacji radykalnych, w tym: 87 innowacji produktowych, 58 innowacji marketingowych, 89 innowacji procesowych i zarządczych oraz 21 innowacji społecznych. Szczegółowe wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Badane podmioty według rodzajów i wdrażanych innowacji radykalnych

	Obiekty noclegowe świadczące zabiegi spa i/ lub wellness		Organizator podróży, biura podróży, pośrednik		Przychodnie, gabinety prywatne, szpitale		Uzdrowiska, szpitale uzdrowiskowe		Łącznie liczba podmiotów	Liczba innowacji
	liczba podmiotów	liczba innowacji	liczba podmiotów	liczba innowacji	liczba podmiotów	liczba innowacji	liczba podmiotów	liczba innowacji		
Innowacje produktowe	12	15	9	22	16	34	5	16	42	87
Innowacje marketingowe	8	12	5	7	12	24	4	15	29	58

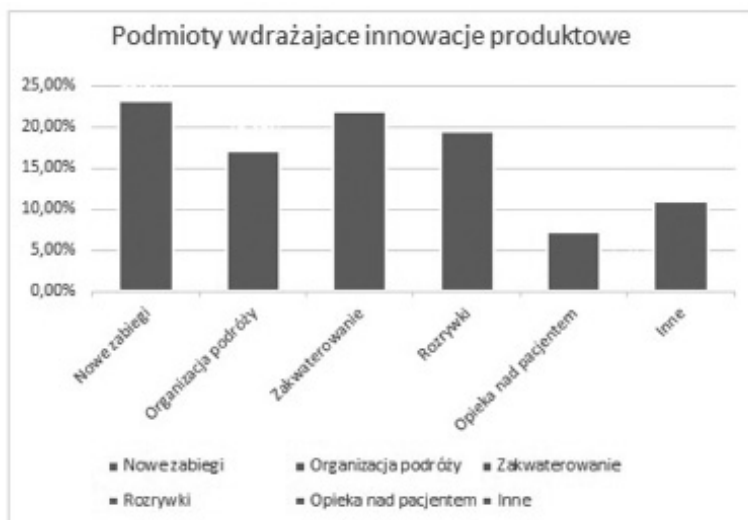
Innowacje procesowe i zarządcze	5	7	2	10	10	44	4	28	21	89
Innowacje społeczne	1	1	2	4	6	14	1	2	10	21
Suma	17	35	10	43	21	116	5	61	53	255
Liczba innowacji przypadająca na jeden podmiot	2		4,3		5,52		12,2		4,81	

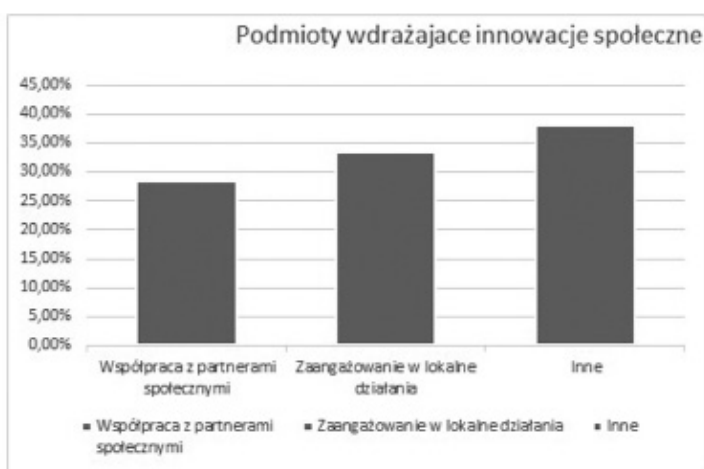
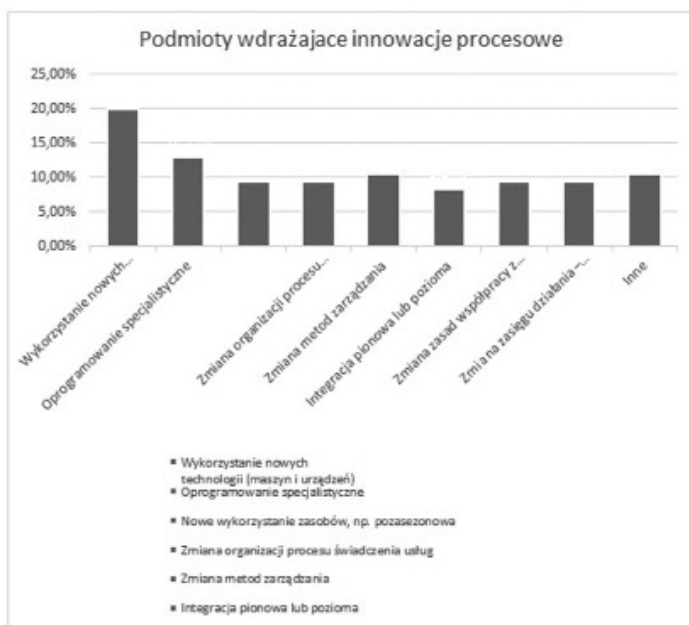
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, N=53.

Na osiemdziesiąt dwie innowacje produktowe wdrożone przez 42 podmioty 45,24% badanych dotyczyło nowych zabiegów, 42,86% zmian w obsłudze zakwaterowania, nieco mniej podmiotów wdrożyło zmiany w zakresie organizacji podróży i rozrywki. Łącznie na pięćdziesiąt dziewięć innowacji marketingowych, wdrożonych przez 29 podmiotów, dominują innowacje w zakresie kształtowania cen (65,52%) oraz nowych kanałów dystrybucji (51,72%). Niespełna połowa podmiotów z tej grupy wdrożyła innowacje w zakresie nowych kanałów i środków promocji i informacji. Na osiemdziesiąt dziewięć innowacji procesowych i marketingowych wdrożonych przez 21 podmiotów, zdecydowana większość dotyczyła innowacji technologicznych w zakresie wykorzystania nowych technologii ICT (80,95%) oraz wdrożenia specjalistycznego oprogramowania ICT (52,38%). Na uwagę zasługuje fakt, że pozostałe innowacje z tej kategorii były wdrażane równomiernie przez ponad 35% podmiotów.

Ostatnią badaną kategorią były innowacje społeczne. Dziesięć podmiotów wdrożyło łącznie 21 innowacji. Jako przykłady innowacji społecznych badani wskazali zaangażowanie w pomoc ludziom cierpiącym z powodu np. dysfunkcji aparatu ruchu, udział w społecznych akcjach lokalnych czy nawiązanie współpracy z wyższą uczelnią w zakresie prowadzenia badań naukowych. Szczegółową analizę uzyskanych wyników pokazano na wykresie 2.

Wykres 2. Struktura wdrażanych innowacji, według rodzajów





Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, (liczba innowacji w obrębie kategorii / liczba podmiotów) N=53.

Szczegółowa analiza podmiotów wdrażających innowacje o zasięgu światowym wskazuje, że podmioty te wykorzystują zróżnicowane techniki zarządzania innowacjami. W wyniku badań wyodrębniono cztery grupy technik zarządzania:

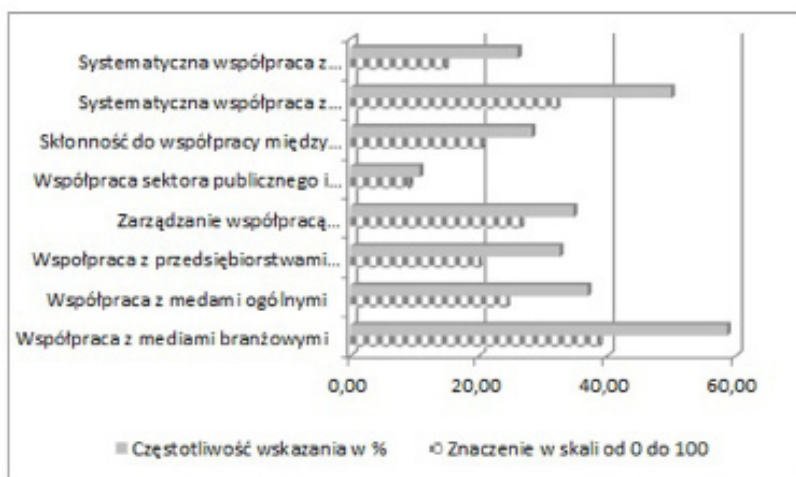
- opierające się na współpracy z otoczeniem zewnętrznym,
- polegające na gromadzeniu wiedzy i informacji z otoczenia zewnętrznego,

- polegające na doskonaleniu kapitału ludzkiego wewnątrz przedsiębiorstwa,
- polegające na zmianach organizacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa.

Przy czym należy zaznaczyć, że powyższa klasyfikacja technik ma podział umowny.

Do technik zarządzania opierających się na współpracy z otoczeniem zewnętrznym należy zaliczyć: współpracę z mediami branżowymi, współpracę z mediami ogólnymi, współpracę z przedsiębiorstwami szkoleniowymi, zarządzanie współpracą międzynarodową, współpracę sektora publicznego i prywatnego, skłonność do współpracy między różnymi podmiotami, systematyczną współpracę z dostawcami i klientami, systematyczną współpracę z organizacjami sektora wiedzy. Analiza częstotliwości stosowania techniki i oceny ich znaczenia w procesie zarządzania innowacjami wskazuje na dominację dwóch technik. Ponad połowa badanych wykorzystuje technikę polegającą na współpracy z mediami branżowymi oraz technikę systematycznej współpracy z dostawcami i klientami. Techniki te należy zaliczyć do grupy technik dominujących w zarządzaniu innowacjami radykalnymi. Zdaniem badanych mają one duże znaczenie w procesie zarządzania innowacjami. Do technik wspierających należy zaliczyć techniki w zakresie współpracy z mediami ogólnymi, współpracę z instytucjami szkoleniowymi oraz zarządzanie współpracą międzynarodową. Techniki te mają średnie znaczenie w procesie zarządzania innowacjami radykalnymi. Pozostałe zdiagnozowane techniki w tym obszarze pełnią rolę uzupełniającą w procesie wdrażania innowacji radykalnych. Wyniki dla tej grupy technik zarządzania innowacjami radykalnymi przedstawiono na wykresie 3.

Wykres 3. Częstotliwość stosowania technik zarządzania radykalnymi innowacjami opierających się na współpracy z otoczeniem zewnętrznym i ich znaczenie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=53.

Do technik polegających na gromadzeniu wiedzy i informacji z otoczenia zewnętrznego należy zaliczyć: monitoring wyspecjalizowanych zasobów Internetu, zarządzanie wymianą informacji, systematyczne zbieranie informacji o rynku, systematyczne zbieranie informacji od pacjentów, otwartość na turystów. Badania pokazują, że podmioty świadczące usługi turystyki zdrowotnej wykorzystują zróżnicowane techniki gromadzenia wiedzy i informacji z otoczenia zewnętrznego, o czym świadczy brak dominujących technik zarządzania. Najczęściej wykorzystywane są trzy z nich: systematyczne zbieranie informacji o rynku, otwartość na turystów oraz monitoring wyspecjalizowanych zasobów Internetu. Techniki te, zgodnie z przyjętą metodyką badań, należy zaklasyfikować do technik wspierających o średnim znaczeniu w procesie zarządzania innowacjami. Pozostałe techniki należy zaliczyć do technik wspierających, również o średnim znaczeniu w zarządzaniu innowacjami w organizacji (wykres 4).

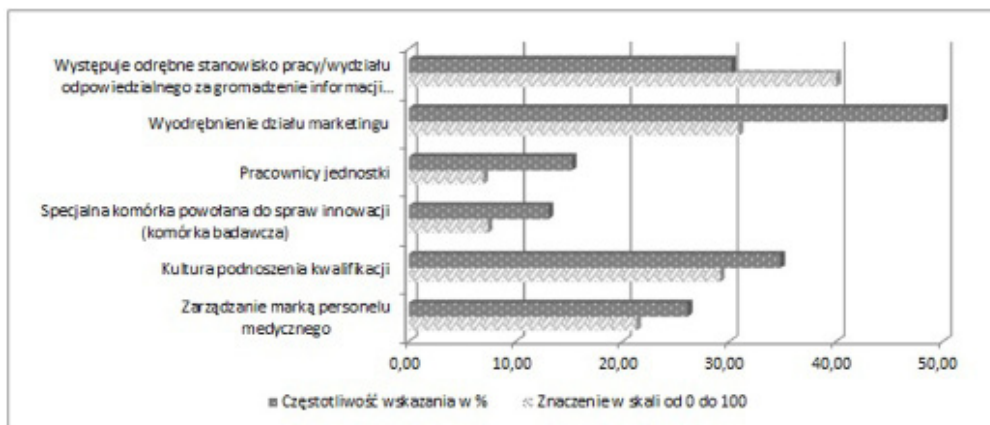
Wykres 4. Częstotliwość stosowania technik zarządzania innowacjami radykalnymi, polegających na gromadzeniu wiedzy i informacji z otoczenia zewnętrznego i ich znaczenie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=53.

Techniki polegające na doskonaleniu kapitału ludzkiego to: zarządzanie marką personelu medycznego i kultura podnoszenia kwalifikacji. Techniki polegające na zmianach organizacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa polegają na wyodrębnieniu specjalnej komórki do spraw innowacji (np. komórka badawcza), wyodrębnieniu działu marketingu, stworzeniu odrębnego stanowiska pracy/wydziału odpowiedzialnego za gromadzenie informacji rynkowej, co zostało przedstawione na wykresie 5.

Wykres 5. Częstotliwość stosowania technik zarządzania innowacjami radykalnymi, polegających na doskonaleniu kapitału ludzkiego i zmianach organizacyjnych oraz ich znaczenie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, N=53.

Co czwarty podmiot wskazuje, że techniki polegające na doskonaleniu kapitału ludzkiego stosowane są zarówno w obszarze kształtowania kultury, podnoszenia kwalifikacji, jak i zarządzaniu marką personelu medycznego. Są to techniki wspierające o średnim znaczeniu w procesie wdrażania innowacji radykalnych. W zakresie technik polegających na zmianach organizacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa połowa badanych stosuje technikę polegającą na wyodrębnieniu w strukturze organizacyjnej działu marketingu, którą należy zaliczyć do technik dominujących. W co trzeciej badanej jednostce wyodrębnione jest stanowisko pracy/ wydział odpowiedzialny za gromadzenie informacji rynkowej; i jest to technika wspierająca. Jednak obie techniki mają duże znaczenie w procesie zarządzania innowacją. Pozostałe techniki zarządzania to techniki uzupełniające o znikomym (małym) znaczeniu w procesie zarządzania innowacjami radykalnymi.

Wnioski

W wyniku badań stwierdzono, że w turystyce zdrowotnej występują innowacje radykalne: produktowe, procesowe i zarządcze, marketingowe i społeczne. Najwięcej wdrażanych jest radykalnych innowacji produktowych oraz procesowych i zarządczych, a znacznie mniej innowacji marketingowych i społecznych. Wśród innowacji produktowych dominują innowacje w zakresie wdrażania nowych zabiegów i zmian w obsłudze zakwaterowania. Wśród innowacji procesowych dominują innowacje technologiczne.

W wyniku badań stwierdzono, że do technik dominujących należy zaliczyć dwie techniki z kategorii współpracy z otoczeniem zewnętrznym polegające na współpracy z mediami branżowymi oraz na systematycznej współpracy z dostawcami i klientami oraz jedną technikę organizacyjną polegającą na wyodrębnieniu działu marketingu, który zarządza wdrażaniem innowacji. Do technik wspierających należy zaliczyć osiem technik z czterech grup, w tym: trzy techniki z zakresu współpracy z otoczeniem zewnętrznym (współpraca z mediami ogólnymi, współpraca z przedsiębiorstwami szkoleniowymi, współpraca z przedsiębiorstwami szkoleniowymi, zarządzanie współpracą międzynarodową), trzy techniki z zakresu gromadzeniu wiedzy i informacji z otoczenia zewnętrznego (systematyczne zbieranie informacji o rynku, monitoring wyspecjalizowanych zasobów Internetu, otwartość na turystów) oraz po jednej technice z pozostałych grup, tj. wyodrębnienie stanowiska pracy/wydziału odpowiedzialnego za gromadzenie informacji rynkowej oraz kształtowanie kultury podnoszenia kwalifikacji. Pozostałe osiem zdiagnozowanych technik zarządzania innowacjami należy zaklasyfikować do technik uzupełniających. W wyniku badań stwierdzono, że techniki dominujące w zarządzaniu innowacjami mają duże znaczenie w zarządzaniu innowacjami radykalnymi, większość z technik wspierających ma średnie znaczenie w zarządzaniu innowacjami radykalnymi, zaś techniki wspierające mają małe znaczenie w zarządzaniu innowacjami radykalnymi.

Bibliografia

Bosworth B.P., Triplett J.E. (2007), *The Early 21st Century U.S. Productivity Expansion is Still in Services*, „International Productivity Monitor”, Vol. 14, Spring 2007.

Brentani U. (2001), *Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success*, „The Journal of Product Innovation Management”, Vol. 18.

Camisón C., Monfort-Mir V.M. (2012), *Measuring Innovation in Tourism from the Schumpeterian and the Dynamic-capabilities Perspectives*, *Tourism Management*, Vol. 33, No. 4.

Cruysen A., Hollanders H. (2011), *Are specific policies needed to stimulate innovation in services? [w:] Promoting Innovation in the Services Sector: Review of Experiences and Policies*, United Nations Economic Commission for Europe: New York, Geneva.

Damanpour F. (1991), *Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators*, "Academy of Management Journal", Vol. 34, No. 3.

Daszkiewicz M. (2015), *Innowacje społeczne w kreowaniu atrakcyjności miast*, „Logistyka”, 2.

Encyklopedia organizacji i zarządzania (1981), Warszawa.

Gallouj F. (2002), *Innovation in the Service Economy. The New Wealth of Nations*, Edward Elgar, UK&USA, Northampton.

Gebauer H. (2011), *Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities*, "Industrial Marketing Management", Vol. 40.

Hamel G. (2008), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* Lublin, Wydawnictwo Red Horse.

Hjalager A.M. (2010), *A review of innovation research in tourism*, "Tourism Management", Vol. 31, No. 1.

Hollanders H., Kanerva M. (2009), *Service Sector Innovation: Measuring innovation performance for 2004 and 2006 using sector specific innovation indexes*, INNO Metrics 2009 report, European Commission, Dg. Enterprise, Bruksela.

Hollenstein H. (2003), *Innovations modes in the Swiss service sector: a cluster analysis based on firm-level data*, „Research Policy”, Vol. 32.

Homa S., Piątkowski Z., Wójcik-Kośla D. (2005), *Planowanie, metody i techniki*, w: *Metody organizacji i zarządzania: teoria i praktyka*, red. S. Duchniewicz, Wydawnictwo Menedzerskie PTM, Warszawa.

Jagoda H., Lichtarski J. (2003) *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.

Kompendium metod i technik zarządzania (2015), red. K. Szymańska, Oficyna Wolters Kluwer Business.

Martyniak M. (1999), *Metody organizacji zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

Mikołajczyk Z. (2002), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe, PWN, Warszawa.

Nazarko J. (2013), *Regionalny Foresight Gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa.

Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation (2005), *Data*, 3rd ed., European Commission, Eurostat, OECD.

Panfiluk E., Szymańska E. (red.) (2015), *Wpływ projektów z zakresu turystyki i kultury na rozwój społeczno-gospodarczy*, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok 2015, www.rot.wrotapodlasia.pl. [data dostępu: 14.04.2016].

Peters M., Pikkemaat B. (2005), *Innovation in Tourism*, "Journal of Quality Assurance in Hosp & Tourism", Vol. 6, No. 34.

Rapacz A., Jaremen D. (2015), *ICT a innowacje marketingowe w przedsiębiorstwach turystycznych*, „Logistyka”, nr 2.

Szymańska E. (2013), *Procesy innowacyjne przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie organizacji imprez turystycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

M. Bartoszek (red.) (2010), *Turystyka zdrowotna*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, Gdańsk.

Rudawska I. (red.) (2009), *Usługi w gospodarce rynkowej*, PWE, Warszawa.

Zimniewicz K. (1991), *Techniki zarządzania*, PWN, Warszawa.



Ewelina Julita Tomaszewska

Politechnika Białostocka

e.tomaszewska@pb.edu.pl

Inteligentne systemy transportowe w miastach wojewódzkich Polski Wschodniej¹

Intelligent Transport Systems of Provincial Cities in the Eastern Poland

Abstract: Innovation and intelligent transport systems should play a major role in the development of a modern city. Intelligent transport systems (ITS) are part of an intelligent transportation infrastructure and represent a group of technologies that can improve transportation system management. These automated technologies with a goal to improve surface transportation safety, efficiency, and convenience are more common nowadays in Poland. The main objective of this paper is to compare the scope of the implementation of the components of intelligent transport systems in five provincial cities in Eastern Poland.

Key words: Intelligent Transport Systems (ITS), urban transport systems, Eastern Poland

Wprowadzenie

Rozwijające się aglomeracje coraz częściej zmagają się z problemami komunikacyjnymi, zwłaszcza kongestią, małą przepustowością dróg i nadmierną emisją spalin. Najbardziej skutecznym sposobem ich rozwiązania jest telematyka transportu. Zastosowanie rozwiązań telekomunikacyjnych i informatycznych przynosi bowiem wymierne efekty. Obecnie pojęcie telematyki transportu wiąże się głównie z inteligentnymi systema-

¹ Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/1/2013 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

mi transportowymi (ITS), których implementacja stanowi inwestycję szybko zwracającą poniesione nakłady. Obserwowana rosnąca skala wdrożeń w różnych regionach świata wiąże się z dużym potencjałem ITS. Celem artykułu jest porównanie zakresu implementacji komponentów inteligentnych systemów transportowych pięciu miast wojewódzkich makroregionu Polska Wschodnia. Jako studium przypadku wybrano obszar, który oprócz krajowych i regionalnych programów finansowanych z funduszy europejskich, został objęty dodatkowym (dedykowanym temu makroregionowi) wsparciem. Na przełomie ostatnich lat znacznie poprawiła się jakość komunikacji miejskiej w stolicach województw makroregionu Polska Wschodnia (Białymstoku, Kielcach, Lublinie, Olsztynie i Rzeszowie). Dzięki unijnemu wsparciu finansowemu przebudowano ulice i skrzyżowania, zakupiono ekologiczne autobusy, a także wdrożono elementy inteligentnych systemów transportowych.

Koncepcja inteligentnych systemów transportowych

Nowocześnie zarządzane, inteligentne miasta wykorzystują technologie informacyjno-komunikacyjne w celu zwiększenia wydajności infrastruktury miejskiej. Elementem inteligentnej infrastruktury transportu są inteligentne systemy transportowe (ang. *Intelligent Transport Systems*, ITS) [Marczak, Kozłowski 2014, s. 34]. Zgodnie z definicją ITS stanowią szeroki zbiór różnorodnych technologii (tj. telekomunikacyjnych, informatycznych, automatycznych i pomiarowych) oraz technik zarządzania stosowanych w transporcie w celu ochrony życia uczestników ruchu, zwiększenia efektywności systemu transportowego, a także ochrony zasobów środowiska naturalnego (zmniejszając emisję zanieczyszczeń) [Modelewski]. Są to zatem zaawansowane aplikacje mające na celu świadczenie innowacyjnych usług powiązanych z różnymi rodzajami transportu, zarządzaniem ruchem oraz zarządzaniem mobilnością. ITS łączą telekomunikację, elektronikę, technologie informatyczne z inżynierią transportu, umożliwiając planowanie, projektowanie, obsługę, utrzymanie oraz zarządzanie systemami transportu [Miasta potrzebują...].

ITS to przede wszystkim pojazdy, drogi i centra zarządzania, które wyposażone są w nowoczesne urządzenia i aplikacje (tj.: Internet, systemy łączności radiowej, sieci komórkowe, geograficzne bazy danych, systemy nawigacji satelitarnej, kamery, radary, urządzenia monitorowania pogody i inne). Inteligentne systemy transportowe często nazywane są kluczem do sprawnego zarządzania ruchem i poprawy bezpieczeństwa w mieście [Ważna 2014, ss. 10963–10964]. Komponenty ITS muszą być jednak idealnie powiązane i zsynchronizowane, aby spełnić cele całego systemu. Podczas projektowania systemu muszą zostać zdefiniowane wszystkie potrzeby i wymagania przyszłych użytkowników, aby mogła wystąpić synergia między podsystemami umożliwiając skuteczną zarządzanie infrastrukturą miejską [Perillos 2016, s. 28]. Biorąc pod uwagę do-

świadczenia krajów zaawansowanych w ich implementacji, ITS należą niewątpliwie do jednych z najbardziej skutecznych sposobów podnoszenia sprawności i efektywności miejskiego transportu, przy czym efektywność ITS zależy od zapewnienia interoperacyjności zastosowanych aplikacji.

Zastosowanie technologii informatycznych i komunikacyjnych w sektorze transportu drogowego oraz jego interfejsów z innymi rodzajami transportu przyczynia się znacząco do poprawy oddziaływania na środowisko, poprawy efektywności, bezpieczeństwa i ochrony transportu drogowego, bezpieczeństwa publicznego oraz mobilności zarówno pasażerów i towarów, przy jednoczesnym zapewnieniu funkcjonowania rynku wewnętrznego, jak również zwiększonych poziomów konkurencyjności oraz zatrudnienia. ITS pozwalają na lepsze informowanie użytkowników, a przy tym zapewniają bezpieczniejsze, bardziej skoordynowane i inteligentniejsze korzystanie z sieci transportowych [Dyrektywa...].

Przede wszystkim ITS wpływają na sprawne i efektywne zarządzanie infrastrukturą transportową [Kozłak 2008]. Implementacja inteligentnych systemów transportowych ma za zadanie wspomagać zarządzanie ruchem, transportem publicznym oraz prywatnym, upraszczać działanie systemów płatności transportowych, wspomagać zarządzanie wypadkowe, udoskonalać systemy bezpieczeństwa i sterowania informacją oraz wspierać zarządzanie i utrzymanie infrastruktury transportu [Ważna 2014, s. 10963].

Inteligentne systemy transportowe a zarządzanie miastem

Nowoczesne miasta potrzebują dziś inteligentnych systemów transportowych o złożonej architekturze. Istotną cechą ITS jest modułowa struktura zapewniająca możliwość etapowego wdrażania i koncentrowania się na elementach, które w danych uwarunkowaniach są najistotniejsze [Małecki, Iwan, Kijewska 2014, s. 216]. W efekcie zastosowania rozwiązań ITS osiągnany jest szereg korzyści dla mieszkańców, przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą na terenie miasta oraz innych interesariuszy (np. turystów, inwestorów) [Nowicka 2014, s. 94]. Przede wszystkim ITS zwiększają efektywność miejskiego systemu transportowego poprzez ograniczanie uciążliwości komunikacyjnych, a równocześnie poprawiają konkurencyjność miasta [Nowicka 2013, s. 352].

Obecnie w Polsce inteligentne systemy transportowe są wdrażane głównie w miastach wojewódzkich przy wsparciu funduszy unijnych. Implementacja ITS odbywa się poprzez współpracę władz miast z przedsiębiorstwami, które w większości przypadków wybierane są w procedurze przetargu nieograniczonego, co może wiązać się z ryzykiem nieosiągnięcia wszystkich oczekiwanych rezultatów. W związku z faktem, iż głównym kryterium wyboru jest cena, architektura ITS nie zawsze jest zgodna z rekomendacjami zawartymi w Dyrektywie ITS (wyjątek: we Wrocławiu wykorzystano dialog konkurencyj-

ny, w którym określono więcej kryteriów wyboru dostawcy niż tylko cena). Innym sposobem współpracy przy zarządzaniu projektami ITS jest transfer wiedzy (dobrych praktyk) z innych miast lub z Parków Technologicznych (przykład Kraków) [Nowicka 2014, ss. 97–98].

Wdrażane w Polsce ITS mają zazwyczaj charakter punktowy z ograniczoną funkcją interoperacyjności. Wybór i implementacja poszczególnych elementów ITS w miastach odbywa się bez odgórnej koordynacji umożliwiającej ich integrację na poziomie międzymiastowym czy międzynarodowym [Bryx 2014, ss. 229–230]. Należy zauważyć, że funkcjonalność wdrażanych ITS koncentruje się głównie na usprawnianiu przepływów transportu publicznego, pozostawiając na marginesie problematykę kongestii przejazdów ładunków zaopatrujących dany ośrodek miejski. Niestety brak wspólnej polityki miast, długookresowej polityki jakości wdrażanych ITS, niedostosowane prawodawstwo uniemożliwia maksymalizację oczekiwanych efektów wobec poniesionych nakładów inwestycyjnych. Ważnym problemem jest także brak środków finansowych w budżetach samorządów, a z drugiej strony szybkie starzenie się technologii i rozwiązań uważanych dziś za nowoczesne [Nowicka 2014, s. 102].

Poziom skomplikowania ITS w miastach może być bardzo różny. W znacznym stopniu zależy od lokalnych uwarunkowań i potrzeb, ale i zasobności budżetu samorządu miejskiego. Wybór aplikacji ITS należy do władz miasta. ITS może przykładowo obejmować dane pozwalające na sterowanie ruchem ulicznym tylko na części skrzyżowań w mieście (rozwiązanie fragmentaryczne). Może być też bardzo rozbudowany i obejmować dodatkowo system priorytetowania pojazdów komunikacji zbiorowej, system monitoringu wizyjnego, system rejestracji przejazdów na czerwonym świetle czy pomiaru prędkości, moduły meteorologiczne, znaki zmiennej treści, system informacji pasażerskiej czy też symulacje zmian w ruchu oraz gromadzenie i przetwarzanie danych, co pozwala na prognozowanie ruchu i planowanie remontów dróg. Tego typu kompleksowe rozwiązania opierają się na jednym centralnym systemie, konsolidującym wszystkie generowane dane pozyskiwane z infrastruktury przydrożnej, z bazy użytkowników i administracji. Jest to zdecydowanie bardziej kosztowne, ale niewątpliwie przynosi znacznie lepsze efekty. Centrum zarządza procesami obsługi kierowców i pojazdów w czasie rzeczywistym, call center oraz wsparciem dla użytkowników [*Miasta potrzebują...*]. ITS mogą dotyczyć także zarządzania strefą śródmiejską. Wówczas mają na celu ograniczenie ruchu pojazdów w ścisłym centrum miasta, szczególnie tych o dużym poziomie emisji zanieczyszczeń. Dzięki innowacyjnym rozwiązaniom możliwe jest m.in. sterowanie ruchem w centrum, nadzór przestrzegania przepisów oraz dynamiczne ważenie pojazdów.

Zarządzanie ruchem w mieście łączy realizację potrzeb transportowych i parkingowych wszystkich użytkowników drogowej infrastruktury. Może przykładowo promować ruch niskiej emisji (tj. pojazdy elektryczne, hybrydowe) lub dawać większy wybór zachowania użytkowników ruchu drogowego odchodząc od zakazu wjazdu, a wprowadzając opłatę za wjazd. Zarządzanie i organizacja ruchem miejskim, oparte o innowacyjne rozwiązania z wykorzystaniem ITS prowadzi do wzrostu bezpieczeństwa, upłynienia ruchu i skrócenia czasu podróży, redukcji szkodliwych zanieczyszczeń i niszczenia nawierzchni, a ostatecznie także do wzrostu dochodów budżetów miejskich [*Miasta potrzebują...*].

Należy podkreślić, że implementacja inteligentnych systemów transportowych oznacza lepsze wykorzystanie istniejącej infrastruktury drogowej w porównaniu z inwestycjami w ciężką infrastrukturę. Istnieje możliwość wykorzystania innowacyjnych rozwiązań *cloud computing*, dzięki którym inwestycje w ITS mogą dodatkowo odznaczać się niewielkim kosztem oraz wysoką stopą zwrotu [Nowicka 2014, s. 110].

Jakość wdrożonych rozwiązań ITS ma kluczowe znaczenie dla wszystkich aspektów decydujących o zrównoważonym rozwoju miasta, zwłaszcza jego konkurencyjności, otwartości i potencjale dalszego rozwoju, wspierając lub też ograniczając możliwość realizacji koncepcji *smart city* [Nowicka 2013, s. 354]. Miasta tego typu przechodzą od strategii zrównoważonego rozwoju do strategii inteligentnego wzrostu, a przy tym cechują się innowacyjnością zarządczą oraz posiadaniem innowacyjnych rozwiązań na swoim obszarze. Inteligentny system transportowy w mieście to wzrost przepustowości ulic, zmniejszenie strat czasu w ich sieci, poprawa bezpieczeństwa ruchu drogowego (zmniejszenie liczby wypadków) i skuteczności służb ratowniczych, pozytywny wpływ na środowisko naturalne, a ostatecznie także wyższy komfort przebywania na terenie miasta. Jednocześnie inteligentny miejski system sterowania ruchem, który usprawnia przepływy w ramach łańcucha dostaw, sprzyja prowadzeniu działalności gospodarczej. Kreuje to wyższą konkurencyjność miasta ze wszystkimi pozytywnymi konsekwencjami dla jego mieszkańców [Bryx 2014, s. 229].

Systemy zarządzania ruchem w miastach wojewódzkich Polski Wschodniej – studia przypadku

Makroregion Polski Wschodniej, stanowiący blisko jedną trzecią powierzchni kraju, obejmuje pięć województw: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie oraz warmińsko-mazurskie. Istotnym czynnikiem budowania potencjału metropolitalnego regionów Polski Wschodniej jest transport publiczny, mający także dodatkowy walor proekologiczny. W ostatnich latach miasta wojewódzkie makroregionu zrealizowały duże inwestycje w zakresie infrastruktury transportowej oraz rozwoju transportu publicznego z wykorzy-

staniem elementów ITS. Białystok, Kielce, Lublin, Olsztyn oraz Rzeszów to miasta, które na realizację projektów otrzymały dofinansowanie ze środków programu dedykowanego temu makroregionowi. W ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej na lata 2007–2013, Osi priorytetowej III – Wojewódzkie ośrodki wzrostu, Działania III.1 Systemy miejskiego transportu zbiorowego, zrealizowano następujące inwestycje [*Program Rozwój Polski Wschodniej*]:

- Miasto Białystok zrealizowało projekt pn. „Poprawa jakości funkcjonowania systemu transportu publicznego miasta Białegostoku – Etap II” (realizowany w latach 2007–2011) oraz projekt pn. „Poprawa jakości funkcjonowania systemu transportu publicznego miasta Białegostoku – Etap III” (okres realizacji 2011–2015);
- Miasto Kielce w latach 2009–2015 zrealizowało projekt pn. „Rozwój systemu komunikacji publicznej w Kieleckim Obszarze Metropolitalnym”;
- Miasto Lublin w latach 2011–2015 zrealizowało projekt „Zintegrowany System Miejskiego Transportu Publicznego w Lublinie”;
- Miasto Olsztyn w latach 2007–2015 zrealizowało projekt pn. „Modernizacja i rozwój zintegrowanego systemu transportu zbiorowego w Olsztynie”;
- Miasto Rzeszów zrealizowało projekt pn. „Budowa systemu integrującego transport publiczny Miasta Rzeszowa i okolic” (okres przygotowania i realizacji lata 2007–2015) oraz projekt pn. „Poprawa funkcjonowania komunikacji publicznej w centrum Rzeszowa poprzez ograniczenie ruchu tranzytowego i wprowadzenie strefy płatnego parkowania”, realizowany w latach 2011–2015.

Zrealizowane inwestycje mają pozytywny wpływ na dostępność regionów i miast Polski Wschodniej. Jednak z uwagi na to, że tego typu inwestycje są realizowane w całym kraju, relatywna pozycja makroregionu nie uległa zasadniczej zmianie. Ciągłe zauważalne są potrzeby infrastrukturalne, zwłaszcza w zakresie zapewniania zewnętrznej dostępności makroregionu, jak również usprawnienia systemów transportowych i wdrażania rozwiązań inteligentnych głównie w miastach wojewódzkich [*Program Polska Wschodnia 2014–2020*].

Poniżej przedstawiono cechy charakterystyczne wdrożonych komponentów inteligentnych systemów transportowych w analizowanych miastach Polski Wschodniej. Podstawowym zadaniem inteligentnego systemu transportowego w Białymstoku jest przyspieszenie przejazdu środkami transportu publicznego oraz upłynnienie jazdy i optymalizacja ruchu w mieście. Nowym systemem został objęty cały obszar miasta. Wśród wdrożonych rozwiązań należy wymienić system sterowania sygnalizacją świetlną, system priorytetowania dla autobusów komunikacji miejskiej, tablice informujące o utrudnieniach w ruchu, objazdach, wypadkach. Informacje z systemu są publicznie dostępne na stronie internetowej, dzięki czemu można na bieżąco sprawdzić sytuację drogową, natężenie ruchu i odpowiednio zaplanować podróż. Na obszarze działania ITS są roz-

mieszczące liczne detektory pojazdów i kamery automatycznego rozpoznawania tablic. W mieście powołano Centrum Zarządzania Ruchem, które integruje całą bazę danych i umożliwia zdalną obsługę systemu [Urząd Miejski w Białymstoku].

Miasto Kielce nie posiada aktualnie wdrożonego inteligentnego systemu transportowego. Wśród innowacyjnych rozwiązań, które funkcjonują w mieście, należy wymienić: elektroniczne tablice informacyjne i stacjonarne automaty do sprzedaży biletów, System Kieleckiej Karty Miejskiej (KKM), wyposażenie wszystkich autobusów w monitoring wizyjny, system informacji pasażerskiej, który przekazuje na tablice przystankowe rzeczywisty czas oczekiwania na autobus danej linii oraz umożliwia pasażerom obserwowanie, na stronie www lub w aplikacji myBus, położenia autobusów na trasach w czasie rzeczywistym oraz budowę zintegrowanych nowoczesnych peronów przystankowych [Rozwój systemu komunikacji...].

Lubelski inteligentny system transportowy obejmuje system zarządzania ruchem oraz zarządzania transportem publicznym. Pierwszy z nich integruje elementy tj.: centrum zarządzania ruchem, podsystem obsługi systemów sterowania sygnalizacjami i znaków zmiennej treści, podsystem priorytetów dla komunikacji zbiorowej i pojazdów uprzywilejowanych, podsystem zarządzania zdarzeniami drogowymi, podsystem archiwizacji, analizy i planowania informacji o sytuacji ruchowej, call center. System zarządzania transportem publicznym obejmuje natomiast: centrum zarządzania transportem publicznym oraz podsystem informacji pasażerskiej. Informacje o warunkach ruchu docierają do użytkowników za pomocą współczesnych mediów. Oba systemy przewidują możliwość rozbudowy o kolejne podsystemy w przyszłości [Zintegrowany system transportu...].

W skład olsztyńskiego ITS wchodzi następujące zintegrowane ze sobą podsystemy: sterowania ruchem ulicznym (sygnalizacją świetlną) wraz z priorytetem dla pojazdów transportu publicznego, monitoring wizyjny na skrzyżowaniach objętych systemem sterowania ruchem, monitoring ruchu pojazdów, podsystem rejestracji przejazdu na czerwonym świetle oraz prędkości chwilowej pojazdów, podsystem sterowania ruchem pojazdów transportu publicznego na liniach autobusowych i tramwajowych, podsystem informacji pasażerskiej w sieci Internet (WWW) oraz na przystankach i w pojazdach (tablice zmiennej treści), bilet elektroniczny (karta miejska) wraz z systemem ładowania oraz urządzeniami pokładowymi w tramwajach i autobusach, podsystem informacji meteo, a także podsystem kontroli rozptywu strumieni ruchu w układzie komunikacyjnym. System ITS pozwala na sterowanie ruchem za pomocą kamer i pętli indukcyjnych zamontowanych na skrzyżowaniach [System zarządzania ruchem...].

Rzeszowski inteligentny system transportowy obejmuje wdrożenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Ruchem i Transportem Publicznym (ZSZRiTP) wraz z dedykowaną mu platformą teleinformatyczną (PTITS). ZSZRiTP jako jeden spójny system, inte-

gruje w mieście działanie pięciu następujących podsystemów: Systemu Obszarowego Sterowania Ruchem Drogowym (SOSRD), Systemu Zarządzania Transportem Publicznym (SZTP), Systemu Informacji Pasażerskiej (E-INFO), Systemu Elektronicznego Poboru Opłat (E-BILET) oraz Platformy Teleinformatycznej. SOSRD ma znaczący wpływ na usprawnienie w poruszaniu się po mieście i składa się z systemu sterowania sygnalizacją świetlną, systemu priorytetowania pojazdów komunikacji zbiorowej, systemu informacji dla kierowców wykorzystującego znaki zmiennej treści. SZTP natomiast umożliwia identyfikację lokalizacji pojazdów, zliczanie liczby pasażerów oraz kontrolę standardów jakościowych obsługi pasażerów przez operatorów. E-INFO zaś to system, który ma na celu sprawne dotarcie z informacją dla pasażerów transportu publicznego. W Rzeszowie wdrożono system biletu elektronicznego komunikacji miejskiej (E-BILET) w formie karty elektronicznej. Ostatnim elementem rzeszowskiego ITS jest platforma teleinformatyczna – radiowy kanał transmisyjno-informacyjny, służący zintegrowaniu wymienionych systemów [Budowa systemu...]. Rzeszowski ITS obejmuje także dodatkowo pętle indukcyjne w nawierzchni drogowej. Innowacją, którą wprowadzono, są ułatwienia dla pasażerów niepełnosprawnych w formie specjalnego pilota uruchamiającego w nadjeżdżającym do przystanku autobusie tzw. systemu informacji dźwiękowej [Rzeszowski inteligentny system...].

Szczegółowe porównanie zakresu wybranych komponentów ITS w miastach wojewódzkich makroregionu Polska Wschodnia przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Porównanie wybranych komponentów ITS w miastach wojewódzkich makroregionu Polska Wschodnia

Miasto Miejski system transportowy, ITS	Białystok	Kielce	Lublin	Olsztyn	Rzeszów
System sterowania sygnalizacją świetlną	X		X	X	X
System pętli indukcyjnej	X		X	X	X
System priorytetowania pojazdów komunikacji zbiorowej	X		X	X	X
System informacji dla kierowców wykorzystujący znaki zmiennej treści	X		X	X	X
Systemy monitoringu wizyjnego	X		X	X	X
System rejestracji przejazdów na czerwonym świetle	X		X	X	X
System pomiaru prędkości odcinkowej					
System pomiaru prędkości chwilowej				X	
Rozpoznawanie tablic rejestracyjnych	X		X	X	X

System mierzenia wysokości pojazdów					
Systemy dynamicznego ważenia pojazdów					X
System informacji parkingowej					X
Dynamiczna informacja pasażerska	X	X	X	X	X
Monitoring potoków pasażerskich	X		X	X	X
Bilety elektroniczne (karta miejska)	X	X	X	X	X
Informacja pasażerska w sieci Internet (WWW) oraz na przystankach i w pojazdach	X	X	X	X	X
System informacji meteo				X	X
System wczesnego wykrywania zdarzeń drogowych	X		X	X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wtórnych.

We wszystkich analizowanych miastach zrealizowano projekty dotyczące poprawy funkcjonowania miejskich systemów transportowych. Wdrożono szereg wysoce innowacyjnych rozwiązań, które znacznie ułatwiły poruszanie się po mieście i skróciły czas przejazdu. Przełożyło się to na wzrost przepustowości ulic, poprawę bezpieczeństwa użytkowników, zwiększenie komfortu podróżowania transportem publicznym. W miastach wojewódzkich Polski Wschodniej wdrożone rozwiązania tylko nieznacznie różnią się wybranym zakresem. Wyjątek stanowi miasto Kielce, które do tej pory nie wdrożyło systemu zarządzania ruchem z wykorzystaniem inteligentnych rozwiązań. Miasto przygotowuje się obecnie do wdrożenia kompleksowego ITS, pozwalającego na uprzywilejowanie komunikacji miejskiej. W związku z powyższym miarodajna i obiektywna ocena poziomu innowacyjności systemów jako całości jest trudna.

Podobieństwa wdrożonych rozwiązań wynikają z podstawowego wspólnego zadania zaprezentowanych systemów, jakim jest przyspieszenie przejazdu środkami transportu publicznego poprzez system priorytetowania komunikacji publicznej. We wszystkich analizowanych miastach funkcjonuje elektroniczna karta miejska i dynamiczna informacja pasażerska wspomagająca pasażerów oczekujących na przystankach poprzez zapewnienie odpowiedniej informacji wizualnej o oczekiwanych czasach przyjazdu. Spośród miast wojewódzkich Polski Wschodniej najbardziej rozbudowany ITS posiada aktualnie miasto Rzeszów.

Warto podkreślić, że samorządy wszystkich miast wyrażają chęć kontynuowania usprawnień w dziedzinie inteligentnych systemów transportowych w następnych la-

tach. Możliwości rozbudowy inteligentnych systemów transportowych są duże. W przyszłości analizowane miasta mogą wdrożyć np. *system dynamicznego ważenia pojazdów czy mierzenia wysokości pojazdów, system informacji parkingowej na terenie strefy płatnego parkowania, system pomiaru prędkości odcinkowej i inne. Z pewnością rozbudowa systemu o nowe komponenty zależy od dostępności innowacyjnych technologii, lokalnych potrzeb, a zwłaszcza od wolnych środków finansowych.*

Niewątpliwie wdrożone w miastach Polski Wschodniej komponenty inteligentnych systemów transportowych mobilizują samorządy do rozwoju kolejnych obszarów w ramach realizowania koncepcji *smart city*.

Zakończenie

Coraz większa popularność implementacji inteligentnych systemów transportowych wiąże się z ogromnym potencjałem tych rozwiązań. Przede wszystkim ITS umożliwiają efektywniejsze, bardziej ekonomiczne i bezpieczniejsze wykorzystanie istniejącej infrastruktury transportowej [Marczak, Kozłowski 2014, s. 36], a przy tym mają za zadanie wspomagać zarządzanie ruchem, transportem publicznym oraz prywatnym. ITS mogą być stosowane zarówno w aglomeracjach, dużych i małych miastach, jak też małych miejscowościach. Zaawansowane systemy zarządzania miejskim transportem zbiorowym wykorzystują wiele komponentów ITS, które umożliwiają poprawę bezpieczeństwa i efektywności działania całego systemu [Kozłak 2008]. Podstawowymi elementami ITS w dużym mieście są podsystemy: obszarowego sterowania ruchem, zarządzania transportem publicznym, priorytetów w ruchu dla transportu publicznego oraz monitoringu wizyjnego na skrzyżowaniach. Dodatkowe elementy stanowią uzupełnienie systemu i są wykorzystywane w zależności od polityki miasta, dostępnych funduszy, a także charakteru danego ośrodka miejskiego. Koszt takiego systemu wynosi od kilkunastu do kilkudziesięciu milionów złotych (istotną częścią jest budowa infrastruktury). Z kolei ITS budowane w mniejszych miastach oraz miejscowościach składają się tylko z wybranych komponentów, jak np. sterowniki sygnalizacji świetlnej, kamery monitoringu wizyjnego czy tablice dynamicznej informacji przystankowej. Poziom integracji tych systemów jest na ogół niewielki i bardzo często polega jedynie na nadzorze z poziomu aplikacji zainstalowanej na komputerze znajdującym się w siedzibie zarządzającego. Obecnie jednak rozwój technologii teleinformatycznej pozwala na coraz wyższy poziom integracji takich systemów bez ponoszenia wysokich nakładów finansowych [Kodeks Dobrych Praktyk].

Białystok, Lublin, Rzeszów i Olsztyn w ostatnich latach z powodzeniem wdrożyły elementy ITS. Podstawowym, wspólnym zadaniem zaprezentowanych systemów jest przyspieszenie przejazdu środkami transportu publicznego poprzez system priorytetowania

komunikacji publicznej. Należy podkreślić, że miasta wojewódzkie Polski Wschodniej są jeszcze na początku drogi związanej z budową kompleksowego inteligentnego systemu transportowego. Niemniej jednak samorządy wszystkich analizowanych miast wyrażają chęć kontynuowania usprawnień w dziedzinie inteligentnych systemów transportowych i poszerzenie istniejących systemów o dodatkowe komponenty. Pierwsze efekty wdrożonych ITS w miastach są już zauważalne, głównie wzrosła średnia prędkość autobusów komunikacji miejskiej, zmniejszył się globalny czas przejazdu przez miasto oraz liczba zatrzymań na światłach. Jednak obiektywna ocena jakości wdrożonych ITS będzie uzasadniona, biorąc pod uwagę dłuższy okres sprawnego działania systemów. Aby dokładnie zbadać efekty wprowadzonych zmian w miejskim systemie transportowym, należy przeprowadzić szczegółowe badania pod kątem osiągnięcia założonych wskaźników, a tym samym poprawy warunków ruchu w mieście.

Bibliografia

Bryx M. (red. nauk.) (2014), *Innowacje w zarządzaniu miastami w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Koźlak A. (2008), *Inteligentne systemy transportowe jako instrument poprawy efektywności transportu*, „Logistyka”, nr 2, CD.

Małecki K., Iwan S., Kijewska K. (2014), *Influence of Intelligent Transportation Systems on reduction of the environmental negative impact of urban freight transport based on Szczecin examples*, “Procedia - Social and Behavioral Sciences”, Vol. 151.

Marczak M., Kozłowski R. (2014), *Budowa inteligentnych systemów transportowych jako szansa dla zrównoważonego rozwoju regionów*, „Ekonomia i Zarządzanie”, t. 6, nr 2.

Nowicka K. (2013), *Wyzwania inteligentnego zarządzania transportem w polskich miastach*, „Logistyka”, nr 5, ss. 352–355, CD.

Nowicka K. (2014), *Inteligentne systemy transportowe a zarządzanie miastem* [w:] M. Bryx (red. nauk.), *Innowacje w zarządzaniu miastami w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Perallos A., Hernandez-Jayo U., Onieva E., i in. (2015), *Intelligent Transport Systems: Technologies and Applications*, John Wiley & Sons.

Ważna A. (2014), *Wpływ inteligentnych systemów transportowych na oszczędność czasu w transporcie pasażerskim*, „Logistyka”, nr 6, ss. 10963–10969, CD.

Bibliografia elektroniczna

Budowa systemu integrującego transport publiczny Miasta Rzeszowa i okolic, www.transport.erzeszow.pl/o-projekcie/opis-projektu [dostęp: 12.04.2016].

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/40/UE z dnia 7 lipca 2010 r. w sprawie ram wdrażania inteligentnych systemów transportowych w obszarze transportu drogowego oraz interfejsów z innymi rodzajami transportu, www.eur-lex.europa.eu/eli/dir/2010/40/oj/pol/pdfa1a [dostęp: 04.04.2016].

Kodeks Dobrych Praktyk (cz. II) Wdrażanie miejskich systemów ITS, www.itspolska.pl [dostęp: 14.06.2016].

Miasta potrzebują Inteligentnych Systemów Transportowych, www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artykul/miasta-potrzebuja-inteligentnych-systemow-transportowych/print?refererPlid=52224 [dostęp: 04.04.2016].

Modelewski K., *Czym jest ITS?*, www.itspolska.pl/?page=11 [dostęp: 04.04.2016].

Program Polska Wschodnia 2014–2020, załącznik nr 4. Diagnoza wyzwań, potrzeb i potencjałów obszarów objętych Programem Operacyjnym Polska Wschodnia 2014-2020, www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/1294/Zal_nr_4_POPW_Diagonoza_wyzwan_potrzeb_potencjalow_obszarow_objetych_POPW.pdf [dostęp: 04.04.2016].

Program Rozwój Polski Wschodniej, www.polskawschodnia.2007-2013.gov.pl [dostęp: 04.04.2016].

Rozwój systemu komunikacji publicznej w Kieleckim Obszarze Metropolitalnym, www.projektkomunikacyjny.kielce.eu [dostęp: 12.04.2016].

Rzeszowski inteligentny system transportowy, www.rzeszow.tvp.pl/20313336/rzeszowski-inteligentny-system-transportowy [dostęp: 12.04.2016].

Serwis informacyjny Urzędu Miasta Rzeszowa, www.rzeszow.pl [dostęp: 12.04.2016].

System zarządzania ruchem, www.olsztyn.eu/urząd-miasta/aktualnosci/article/system-zarządzania-ruchem.html [dostęp: 12.04.2016].

Trwa budowa inteligentnego systemu zarządzania ruchem (2015), www.lublin.eu/lublin/aktualnosci/trwa-budowa-inteligentnego-systemu-zarządzania-ruchem,8960,66,1.html [dostęp: 12.04.2016].

Urząd Miejski w Białymstoku (2015), *Ruch dobrze zarządzany – System Zarządzania Ruchem zaczyna pracę*, www.bialystok.pl/pl/wiadomosci/aktualnosci/ruch-dobrze-zarządzany--system-z.html [dostęp: 12.04.2016].

Zintegrowany system transportu Lublina, www.edroga.pl/inzynieria-ruchu/zintegrowany-system-transportu-lublina-15023537 [dostęp: 12.04.2016].



Krzyszyna Leszczewska

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

k.leszczewska@wp.pl

Cechy modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych

Characteristic Features of Business Models of Family Enterprises

Abstract: Family businesses are a special type of entities. Their uniqueness stems from the coexistence of family and business interactions. The article describes the issue of the characteristic features of business models of family businesses. The author presented the results of research carried out in the period 2013–2015, which indicate that the most important element of the business model of family businesses are customer relations. Family businesses implement business models focused on long-term survival. They put customers' needs at the center of their business model and build relations with customers based on trust. As a result, family businesses successfully implement strategies aimed at long-term functioning in the market. In summary, the author presented conclusions from the analysis.

Key words: family business, business model

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne to wyjątkowy typ przedsięwzięć gospodarczych. Łączą w sobie logikę prowadzenia biznesu z relacjami rodzinnymi [Chrisman, Chua, Steier 2003, ss. 441–448]. Są najstarszymi, a równocześnie najliczniejszymi podmiotami gospodarczymi. Kreują wzrost PKB, tworzą wiele miejsc pracy. W *family business* liczą się nie tylko racjonalne biznesowe zasady i chęć maksymalizacji zysku, ale również brane są pod uwagę interesy rodziny oraz jej normy i wartości [Marjański, Marjańska 2011, ss. 44–47]. Przedsiębiorstwa rodzinne cechuje długookresowa perspektywa funkcjonowania. Ważna rola społeczna, którą odgrywają przedsiębiorstwa rodzinne, sprawia, że stają się one obiek-

tem wielu badań. To, co wyróżnia ten obszar badań, to szczególny nacisk na paradoksy spowodowane zaangażowaniem rodziny w biznes [Sharma, Chrisman, Gersick 2012, ss. 5–15].

Zjawisko rodzinności w przedsiębiorstwie jest tematem podejmowanym w badaniach naukowych od niedawna [*Firmy rodzinne w polskiej gospodarce...* 2009, s. 5]. Wcześniej nie uznawano rodzinności za istotny czynnik wpływający na prowadzenie przedsiębiorstwa. Wzrost zainteresowania tematyką przedsiębiorczości rodzinnej odnotowano na świecie na przełomie lat 70. i 80. XX wieku, a w Polsce po roku 1990. Analiza zagadnień z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej podejmowanych w światowej literaturze przedmiotu wskazuje, że najczęściej badano następujące zagadnienia: ład korporacyjny, sukcesja, zasoby i przewaga konkurencyjna, kultura i wartości firm rodzinnych. Wśród podejmowanych w Polsce tematów badawczych z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych rzadko pojawia się w dyskursie naukowym zagadnienie modeli biznesu w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych. Badania empiryczne z tego zakresu realizowano m.in. w Hiszpanii [Gimeno, Baulenas, Coma-Gros 2010, ss. 57–77] i USA [Rutherford, Lori, Oswald 2006, s. 329].

Pojęcie *model biznesu* to skrót myślowy, który określa wzorzec prowadzenia działalności gospodarczej przez firmę. Zaletą podejścia polegającego na analizie funkcjonowania firm poprzez model biznesu jest możliwość postrzegania organizacji jako całości, a nie koncentracja na jej poszczególnych elementach składowych. Coraz częściej przedsiębiorstwa poszukujące sposobów budowania przewagi konkurencyjnej na dynamicznie zmieniającym się rynku rywalizują ze sobą za pomocą modeli biznesu. Brak badań podejmujących tematykę zastosowania modeli biznesu do charakterystyki zachowań biznesowych przedsiębiorstw rodzinnych skłonił autorkę do podjęcia tej tematyki badawczej. Celem artykułu jest wskazanie charakterystycznych cech modeli biznesu występujących w przedsiębiorstwach rodzinnych. Charakterystyki modeli biznesu firm rodzinnych dokonano na podstawie studiów literatury przedmiotu i wyników badań empirycznych modeli biznesu firm rodzinnych realizowanych przez autorkę w latach 2013–2015¹.

Istota modeli biznesu

Model biznesu to koncepcja występująca w światowej literaturze przedmiotu od kilkadziesiąt lat [Bellman, Clark 1957, Prahalad, Bettis 1986, Timmers 1998]. Opisuje on konfigurację poszczególnych zasobów przedsiębiorstwa, obrazuje sposób, w jaki firma dzia-

¹ Badania statutowe PWSiIP w Łodzi *Modele biznesowe przedsiębiorstw rodzinnych*, nr projektu BDS-6/IP/10/2013. Realizator i kierownik badań dr Krystyna Leszczewska. Pełne wyniki prowadzonych badań zawarto w monografii K. Leszczewska (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa.

ła i jak tworzy wartość dla klientów. Autorzy analizujący problematykę modeli biznesu nawiązują do koncepcji teoretycznych z zakresu ekonomii i zarządzania. Najczęściej badacze modeli biznesu odwołują się do teorii zasobowej przedsiębiorstwa J. Barneya, do koncepcji łańcucha wartości M.E. Portera, do teorii kosztów transakcyjnych O. Williamsona, do teorii rozwoju gospodarczego J. Schumpetera i teorii wzrostu firmy E. Penrose. Określają one relacje przyczynowo-skutkowe między zasobami i głównymi procesami, w których te zasoby są wykorzystywane. Z analizy literatury przedmiotu wynika, że tło teoretyczne modelu biznesu nie jest jednoznacznie określone [Falencikowski 2013, ss. 41–42].

Z kompleksowego przeglądu literatury przedmiotu na temat modeli biznesu z lat 1975–2009, którego dokonali Ch. Zott, R. Amit, L. Massa, wynika, że w ostatnich latach nastąpił dynamiczny wzrost publikacji z tego zakresu, jednak nie nastąpiło uzgodnienie stanowisk dotyczących istoty modelu biznesu [Zott, Amit, Massa 2011, ss. 1019–1042]. Pomimo różnic dotyczących koncepcji modelu biznesu, badacze formułują wspólne wnioski:

- model biznesu należy traktować jako nowy, wyodrębniony obszar badawczy,
- model biznesu pozwala na holistyczne podejście do wyjaśniania sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw,
- model biznesu umożliwia wyjaśnianie sposobów kreowania i przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo.

Występujące we współczesnej gospodarce zmiany w warunkach prowadzenia działalności gospodarczej powodują zmniejszenie znaczenia tradycyjnych zasobów: kapitału, surowców i tradycyjnych metod zarządzania, a wzrost znaczenia czynników nowoczesnych (kapitał ludzki, zasoby niematerialne) i nowoczesnych metod zarządzania (budowanie relacji, współpraca). Modele biznesu stosowane przez współczesne przedsiębiorstwa powinny uwzględniać specyfikę gospodarki XXI wieku. Tradycyjny model biznesu składał się z odrębnych części, które musiały ze sobą współgrać i tworzyć całość dla zarządzania. Nowy model biznesu tworzą subsystemy, między którymi występują wielopłaszczyznowe relacje i współzależności [Duczkowska-Piasecka (red.), Poniatowska-Jaksch, Duczkowska-Małysz 2012, s. 143]. Według badaczy o konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw będzie decydowała jakość zarządzania modelem biznesu [Gill 2001].

Autorzy publikacji powołują się na różne elementy składające się na model biznesu. Analiza prac, w których podejmowano tematykę modeli biznesu, prowadzi do wniosku, że najczęściej wskazywane są następujące elementy składowe modeli biznesu: wartość dla klienta, źródła przychodów, pozycja przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości, docelowi klienci, zasoby/kompetencje, relacje z partnerami, oferowane produkty, źródła zysku [Falencikowski 2013, s. 53]. Jedną z najpopularniejszych koncepcji modelu bizne-

su ze względu na jej uniwersalny charakter i sprawdzone zastosowania praktyczne jest koncepcja, którą zaproponowali A. Osterwalder i Y. Pigneur. Model biznesu według A. Osterwaldera i Y. Pignera składa się z elementów, które charakteryzują funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sposób kompleksowy [Osterwalder, Pigneur 2012, ss. 21–47]. Model ten składa się z dziewięciu zależnych od siebie elementów: segmenty klientów, propozycja wartości, kanały dystrybucji, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy, struktura kosztów.

Charakterystyka badań własnych

Celem realizowanych badań była identyfikacja modeli biznesu występujących w przedsiębiorstwach rodzinnych i wskazanie ich charakterystycznych cech. W prowadzonych badaniach wykorzystano koncepcję modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pignera, uznając uniwersalny charakter tej koncepcji i powszechność jej stosowania. Przyjętą techniką badawczą było ankietowanie. Podstawowym narzędziem badawczym w realizowanym badaniu był kwestionariusz ankiety. Badania prowadzono w 2014 roku na ogólnopolskiej próbie 200 przedsiębiorstw rodzinnych. W badaniu zastosowano celowy dobór przedsiębiorstw do próby badawczej. Zamierzeniem autorki był taki dobór przedsiębiorstw, aby w badaniu uczestniczyły podmioty zróżnicowane pod względem wielkości, formy organizacyjno-prawnej, miejsca prowadzenia działalności i profilu działalności.

Za główne kryterium doboru przedsiębiorstw do próby badawczej uznano status firmy rodzinnej. Z powodu braku jednoznacznej definicji przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, na potrzeby badania przyjęto, że firma jest przedsiębiorstwem rodzinnym, jeżeli tak jest postrzegana przez jej właścicieli. Podejście oparte na subiektywnej opinii prowadzących przedsiębiorstwo zgodne jest ze stanowiskiem prezentowanym przez naukowców z Oregon State University, którzy uważają, że jeśli rodzina uznaje, że firma przez nią prowadzona zalicza się do firm rodzinnych, to tak właśnie jest. W ich przekonaniu decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie biorą pod uwagę interesy rodzinne i *vice versa* [Thornton 2004, s. 11]. Uważają, że czynnik psychologiczny jest bardzo ważny i jeśli rodzina utożsamia się z firmą, to dzięki temu biznes ma jak najbardziej rodzinny charakter [Frishkoff 1995].

W próbie badawczej najliczniejszą grupę stanowiły firmy rodzinne funkcjonujące na rynku powyżej 10 lat (94 procent respondentów). W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa o zróżnicowanych profilach działalności. Najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa z sektora usług i produkcji (odpowiednio 112 i 111 firm). Najmniej w badanej próbie było podmiotów o profilu handlowym. W wielu przypadkach respondenci wskazali, że prowadzą więcej niż jeden rodzaj działalności. Niemal połowa uczest-

niczących w badaniu firm to podmioty funkcjonujące w formie działalności gospodarczej osób fizycznych (98 podmiotów), licznie reprezentowane były także spółki z o.o. (38 badanych podmiotów), spółki jawne (33 podmioty) i spółki cywilne (29 podmiotów).

Wśród uczestników badania najczęściej było małych przedsiębiorstw, zatrudniających od 10 do 49 pracowników (59% firm objętych badaniem). Mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 pracowników, stanowiły 26,5% badanych podmiotów, a średnie przedsiębiorstwa (50–250 pracowników) 12,5% badanych podmiotów. W badaniu uczestniczyły także 4 duże przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 250 pracowników. Uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa prowadzą działalność zarówno w miejscowościach małych, miastach średniej wielkości i dużych ośrodkach miejskich. Najwięcej wśród uczestniczących w badaniu podmiotów funkcjonuje w miastach powyżej 100 tysięcy mieszkańców – 66 przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania obejmowały swoim zasięgiem teren całego kraju. Najliczniejsza grupa przedsiębiorstw pochodziła z województwa mazowieckiego (17,5% firm), śląskiego (15,5% firm) i wielkopolskiego (14,5% firm) – są to regiony o najwyższych wskaźnikach liczby aktywnych przedsiębiorstw na 1 000 mieszkańców.

Charakterystyczne cechy modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych w świetle badań własnych

Realizowane badania miały na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy modele biznesu stosowane przez przedsiębiorstwa rodzinne mają cechy wspólne? Jeśli tak, to jakie? Studia literatury przedmiotu, podejmujące analizy sposobu funkcjonowania *family business* wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne mimo swej różnorodności formalno-prawnej, organizacyjnej, własnościowej posiadają wiele cech wspólnych wynikających z faktu współistnienia w przedsiębiorstwie rodzinnym relacji rodzinnych z logiką prowadzenia biznesu.

Badanie sposobów zachowań biznesowych przedsiębiorstw rodzinnych, zrealizowane z wykorzystaniem koncepcji modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura, pokazuje różnorodność modeli biznesu występujących w badanych przedsiębiorstwach. Analiza poszczególnych elementów tworzących model biznesu pozwala określić obszary działalności przedsiębiorstwa, w których zachowania większości badanych przedsiębiorstw są zróżnicowane i takie, w których zachowania badanych przedsiębiorstw są zbliżone, pozwala wskazać charakterystyczne cechy modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych.

Większość uczestniczących w badaniach przedsiębiorców określiła, że w firmach rodzinnych występują odmienne modele biznesu niż w firmach nierodzinnych (61,5% odpowiedzi), 18% respondentów stwierdziło, że nie występuje różnica między modelami

biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych i nierodzinnych, a 20,5% respondentów nie potrafiło sprecyzować opinii na ten temat. Odpowiedzi uczestników badania na to pytanie sformułowane były intuicyjnie, bez odwoływania się do informacji, danych statystycznych. Analiza odpowiedzi respondentów z uwzględnieniem profilu prowadzonej działalności, pokolenia prowadzącego firmę i wielkości przedsiębiorstwa wskazuje, że nie występują istotne zależności statystyczne między tymi zmiennymi.

Tabela 1. Modele biznesu w firmach rodzinnych i nierodzinnych (N=200)

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Modele biznesu firm rodzinnych różnią się od modeli biznesu firm nierodzinnych	123	61,5
Modele biznesu firm rodzinnych nie różnią się od modeli biznesu firm nierodzinnych	36	18,0
Trudno powiedzieć	41	20,5
Ogółem	200	100

Źródło: badania własne.

Próba wskazania charakterystycznych cech modeli biznesu stosowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych prowadzi do następujących wniosków:

- najważniejszym elementem modelu biznesu, w opinii respondentów, jest kształtowanie relacji z klientami,
- przedsiębiorstwa rodzinne realizują modele biznesu nastawione na długookresowe przetrwanie.

Relacje z klientami to element modelu biznesu wskazujący charakter więzi, jakie firma buduje z nabywcami swoich produktów. Od charakteru tych relacji zależy wrażenie, jakie wynosi klient z kontaktów z firmą. We współczesnych przedsiębiorstwach relacje z klientami mogą mieć charakter bardzo osobisty bądź być w pełni zautomatyzowane. Tworzenie relacji z klientami ma na celu pozyskiwanie klientów, zatrzymywanie klientów lub zwiększanie sprzedaży. Kształtując relacje z klientami, firma powinna uwzględniać oczekiwania nabywców z poszczególnych segmentów rynku. Uczestnicy badania, pytani o sposoby budowania relacji z klientami, najczęściej wskazywali na wsparcie klienta przez sprzedawcę w procesie dokonywania zakupów (49%)². W wielu przedsiębiorstwach klientom przydziela się osobistego doradcę (37%), a 16,5% respondentów stwierdziło, że zapraszają klientów do współtworzenia produktów. Stosunkowo wielu uczestników badania orzekło, że stosują nowoczesne, zautomatyzowane for-

² Respondenci mogli wskazać wszystkie sposoby budowania relacji z klientami stosowane w firmie.

my obsługi klientów (25%) lub wykorzystują Internet jako narzędzie komunikowania się z klientami (10,5%), a 6% respondentów określiło, że stosują samoobsługę. Respondenci, jako uzasadnienie wskazanych sposobów budowania relacji z klientami, podawali następujące argumenty:

- wsparcie klienta przez sprzedawcę w czasie dokonywania zakupów jest stosowane, gdy: klient oczekuje pomocy; dla klienta ważny jest kontakt osobisty między kupującym a sprzedającym; klienci zwracają uwagę na profesjonalną obsługę sprzedawców; podczas rozmowy najlepiej poznaje się potrzeby klientów; rozmowa zwiększa prawdopodobieństwo sprzedaży,
- przydzielanie klientowi osobistego doradcy odpowiedzialnego za udzielenie mu pomocy zapewnia: indywidualne podejście do potrzeb klienta, możliwość lepszego poznania oczekiwań nabywcy, dostosowanie oferty do jego potrzeb; taki sposób obsługi zapewnia klientowi poczucie wyjątkowości, buduje więź z klientami; zapewnia to największą efektywność i najszybszy sposób dotarcia do klienta,
- samoobsługa: obniża koszty prowadzenia firmy, zapewnia szybkość obsługi, jest stosowana, gdy klient nie wymaga wsparcia,
- obsługa zautomatyzowana: umożliwi szybkie dotarcie do klientów; duży zasięg, duża opłacalność, niskie koszty, konieczność nadążania za światowymi trendami.

Tabela 2. Sposoby budowania relacji z klientami* (N=200)

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi w stosunku do liczby badanych firm
Wsparcie klienta przez sprzedawcę w procesie dokonywania zakupów (sprzedaż tradycyjna w sklepie, hurtowni)	98	49,0
Przydzielanie klientowi osobistego doradcy odpowiedzialnego za udzielenie mu pomocy	74	37,0
Obsługa zautomatyzowana (m.in. za pośrednictwem Internetu)	50	25,0
Zapraszanie klientów do współtworzenia produktów/usług (m.in. projektowanie produktów, recenzowanie produktów/usług)	33	16,5
Wykorzystywanie portali społecznościowych, stron internetowych do budowania więzi z klientami	21	10,5
Samoobsługa (brak bezpośrednich kontaktów z klientami)	12	6,0
Inne	35	17,5

* Udziały procentowe nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: badania własne.

Respondenci wskazywali, że działania ukierunkowane na budowanie relacji z klientami pozwalają im osiągnąć sukces. Postrzeganie relacji z klientami jako najważniejszego elementu modelu biznesu wymusza na przedsiębiorstwach dostosowanie metod postępowania do potrzeb i oczekiwań klienta. Preferencje klientów, współpraca z nimi, skłaniają przedsiębiorców rodzinnych do uwzględniania oczekiwań klientów w strategiach rozwoju przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu dostrzegali, że przywiązanie klientów, ich satysfakcja stanowią wartość dla przedsiębiorstwa, gdyż przyczyniają się do pozyskiwania nowych klientów, zapewniają firmie przychody i zyski [Duczkowska-Małysz, Duczkowska-Piasecka, Wójcik 2015, ss. 218–219].

B. Dobiegała-Korona wskazuje, że klienci kreują wartość przedsiębiorstwa, gdyż [B. Dobiegała-Korona 2009a, s. 17]:

- Lojalność klientów prowadzi do stabilizowania warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i zapewnienia przychodów.
- Lojalność nabywców prowadzi do zwiększenia udziałów przedsiębiorstwa w rynku i zwiększenia zysków.
- Silniejsza pozycja przedsiębiorstwa na rynku zwiększa jego wartość, przez co tworzy możliwość pozyskania najlepszych w branży pracowników, a w rezultacie może przyczynić się do wzrostu innowacyjności i efektywności firmy i stworzenia wyższej wartości dla klienta.
- Wyższa wartość oferowana nabywcom przyciąga nowych klientów, a tym samym przyczynia się do stabilizacji zatrudnienia, wzrostu przychodów i rozwoju firmy.
- Wzajemne oddziaływanie wyżej przedstawionych zjawisk powoduje długookresowy wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Im dłużej klient pozostaje lojalny wobec przedsiębiorstwa, tym więcej jest dla niego wart, gdyż stali klienci zazwyczaj rekomendują firmę innym, kreują jej pozytywny wizerunek w środowisku. W mniejszym stopniu reagują na zmiany cen produktów i usług, obsługa stałych klientów wymaga mniej czasu, co zwiększa efektywność działania firmy. Traktowanie relacji nawiązanej z klientem jako wartości ma konsekwencje dla realizowanego modelu biznesu. Przedsiębiorstwo dzięki nawiązywaniu ścisłych więzi z nabywcami produktów może, dzięki pozyskanej od nich wiedzy, szybko reagować na zmiany popytu, co pozwala tworzyć produkty i usługi lepiej dopasowane do potrzeb klientów i realizować wyższą sprzedaż. B. Dobiegała-Korona traktuje klientów jako kapitał firmy, którego wartość należy maksymalizować [Dobiegała-Korona 2009b, s. 313]. Ponieważ poszczególne grupy klientów generują różną wartość dla przedsiębiorstwa, należy podejmować zróżnicowane działania wobec każdej z grup. Najbardziej cenną grupą są kluczowi klienci, którzy generują większość przychodów przedsiębiorstwa. Działania przedsiębiorstw nastawione powinny być na budowanie właściwych relacji z tą grupą klientów.

Dyskusje prowadzone w literaturze przedmiotu w ostatnich latach wskazują, że w zmieniających się warunkach rynkowych nabywcy i ich zachowania stanowią największą siłę wpływającą na model biznesu i strategię zarządzania przedsiębiorstw. E.K. Geffroy podkreśla, że jedyną stałą wielkością na dynamicznym rynku jest klient i działania przedsiębiorstwa muszą się na nim skupić [Geffroy 1996, s. 190]. L. Ple, X. Lecocq, J. Angot określają tego typu więzi klientów z przedsiębiorstwem terminem „zintegrowane z klientami modele biznesu”, co oznacza, że klienci współtworzą razem z firmą modele biznesu [Ple, Lecocq, Angot 2008]. Udział klientów w modelu biznesu ewoluuje: od etapu, w którym klienci informowali przedsiębiorstwo o swoich potrzebach, do etapu, w którym klienci współprojektują produkty, wskazują pomysły na nowe produkty. Interakcja klientów i przedsiębiorstwa w procesach tworzenia wartości może w każdym przedsiębiorstwie kształtować się inaczej, w zależności od profilu działalności, miejsca i czasu.

W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się budowaniu ścisłych więzi przedsiębiorstwa z klientami. Duże firmy budują rozwinięte struktury organizacyjne dla badania satysfakcji klientów i rozpoznania ich oczekiwań. Wykorzystują przemyślane metody dla podtrzymania lojalności klientów, doceniając wpływ tych działań na długookresowy wzrost wartości przedsiębiorstwa i jego ekonomiczny sukces. Badane firmy rodzinne (w przeważającej liczbie małe przedsiębiorstwa) intuicyjnie podejmowały takie działania. Stawiając potrzeby klienta w centrum swojego modelu biznesu i budując relacje z nabywcami oparte na zaufaniu, skutecznie realizowały strategie nastawione na długookresowe funkcjonowanie na rynku.

Kolejna wspólna cecha modeli biznesu występujących w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych to, zdaniem respondentów, nastawienie na długookresowe przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku (respondenci uznali, że jest to zasadnicza różnica między modelami biznesu stosowanymi przez przedsiębiorstwa rodzinne i przedsiębiorstwa nierodzinne). Zbliżonych odpowiedzi na to pytanie udzielili przedsiębiorcy rodzinni uczestniczący w badaniu niezależnie od profilu działalności, wielkości firmy i pokolenia prowadzącego firmę. W przedsiębiorstwach rodzinnych na plan pierwszy, jeśli chodzi o cele biznesowe, wysuwają się – utrzymanie przedsiębiorstwa w rękach rodziny w długiej perspektywie i niezależność finansowa. Strategicznym celom podporządkowane są bieżące działania firmy. Te cechy zachowań rynkowych można uznać za wyróżnik przedsiębiorstw rodzinnych.

Długoterminowa orientacja w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych zapewnia bezpieczeństwo właścicielom i pracownikom firm rodzinnych. Zdolność przetrwania w trudnych czasach – w okresach spowolnienia gospodarczego, kryzysów wewnętrznych – przedsiębiorstwa rodzinne osiągają dzięki umiejętności elastycznego działania, szybkiego reagowania i dostosowywania się do zmieniających się warunków zewnętrz-

nych. Badania wskazują, że dzięki elastyczności działania przedsiębiorstwa rodzinne mają umiejętność funkcjonowania zarówno w sprzyjających, jak i niekorzystnych warunkach ekonomicznych [Leszczewska, Sobiecki 2011, ss. 293–314]. Właściciele firm rodzinnych są skłonni do ogromnych poświęceń na rzecz firmy, aby osiągnąć długoterminowe cele. Zaangażowanie właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych sprawia, że pracownicy tych firm, także nienależący do rodziny właścicielskiej, są skłonni do utożsamiania się z przedsiębiorstwem, do lojalności, co ma pozytywny wpływ na rentowność i sukcesy *family business*.

Długookresowa perspektywa funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych prowadzi do ostrożnego podejmowania ryzykownych zachowań rynkowych. Uwidacznia się to w decyzjach finansowych, strategiach marketingowych i inwestycyjnych. Konsekwencją długookresowych strategii funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych jest finansowanie potrzeb kapitałowych *family business* przede wszystkim za pomocą dostępnych środków wewnętrznych lub funduszy rodzinnych, następnie zadłużenia, a wykorzystanie kapitału zewnętrznego rozważane jest w ostateczności. Właściciele firm rodzinnych ograniczają udział kapitałów obcych w finansowaniu działalności, niechętnie przyjmują inwestorów zewnętrznych, preferują instrumenty finansowe, które nie zmniejszają ich kontroli nad firmą. Ponieważ większość firm rodzinnych ma ograniczony dostęp do rynków kapitałowych, często stosowaną strategią jest budowanie bazy kapitałowej poprzez zatrzymanie zysku.

Podsumowanie

Ważna rola ekonomiczna i społeczna, którą odgrywają przedsiębiorstwa rodzinne, sprawia, że stają się one obiektem wielu badań naukowych. Badacze szczególną wagę przypisują poznaniu paradoksów wynikających z połączenia w tych podmiotach relacji rodzinnych z logiką prowadzenia biznesu. W artykule przedstawiono fragment wyników realizowanych badań empirycznych, których celem była identyfikacja modeli biznesu występujących w przedsiębiorstwach rodzinnych i wskazanie ich charakterystycznych cech. Z badań wynika, że modele biznesu przedsiębiorstw rodzinnych posiadają cechy wspólne mimo różnorodności formalno-prawnej, organizacyjnej, własnościowej tych podmiotów. Uzyskane rezultaty wskazują, że najważniejszym elementem modelu biznesu w opinii przedsiębiorców rodzinnych uczestniczących w badaniu (niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, profilu działalności, pokolenia prowadzącego firmę) są relacje z klientami i długookresowa orientacja w działalności przedsiębiorstwa. Te cechy wspólne modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych odzwierciedlają przyjmowane przez przedsiębiorstwa rodzinne strategie zachowań rynkowych i realizowanych celów.

W świetle prowadzonych badań empirycznych, w których zastosowano koncepcję modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura, można wnioskować, że model rekomendowany jako powszechnie stosowany do opisu sposobu prowadzenia działalności gospodarczej ma ograniczoną zdolność wyjaśniania istoty zachowań rynkowych firm rodzinnych. Model biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura charakteryzuje tylko wymiar biznesowy podmiotów, a nie uwzględnia wpływu rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych. Rzetelna charakterystyka modeli biznesu realizowanych przez firmy rodzinne wymaga uwzględniania w modelach biznesu przedsiębiorstw rodzinnych odmiennych elementów tworzących model biznesu, takich, które odzwierciedlają specyfikę *family business*. Zdaniem autorki czynnikiem, który w znacznym stopniu determinuje kształt modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych, jest czynnik *familiness* (rodziność). Aby w pełni scharakteryzować modele biznesu firm rodzinnych, autorka proponuje uwzględnianie czynnika *familiness* – rozumianego jako wartość dodana zaangażowania rodziny w przedsiębiorstwie rodzinnym i zaangażowania zasobów rodziny w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Bibliografia

Bellman R., Clark C. (1957), *On the Construction of a Multi –Stage, Multi-Person Business Game*, „Operations Research”, No. 4.

Chrisman J.J., Chua J.H., Steier L.P. (2003), *An introduction to theories of family business*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 18.

Dobiegała-Korona B. (2009a), *Migracja klientów a migracja wartości przedsiębiorstwa: szanse i zagrożenia* [w:] *Migracje klientów wartość przedsiębiorstwa*, B. Dobiegała-Korona (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Dobiegała-Korona B. (2009b), *Klient jako kapitał przedsiębiorstwa* [w:] I. Lichniak (red.), *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Duczowska-Małysz K., Duczkowska-Piasecka M., Wójcik P. (2015), *Zarządzanie strategiczne portfelem modeli biznesu* [w:] M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (2012) (red.), *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.

- Falencikowski T.** (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
- Frishkoff P.A.** (1995), *Understanding Family Business: What is a Family Business?* Oregon State University, Austin.
- Geffroy E.K.** (1996), *Clienting. Jedyne, co przeszkadza to klient*, Placet, Warszawa.
- Gill H.S.** (2001), *The Case for Enterprise Business Model Management*, „Data Management Review”.
- Gimeno A., Baulenas G., Coma-Gros J.** (2010), *Family business models. Practical solutions for the family business*, Palgrave Macmillan.
- Leszczewska K., Sobiecki R.**, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec sytuacji kryzysowych [w:]* I. Lichniak (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Marjański A., Marjańska J.** (2011), *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7.
- Osterwalder A., Pigneur Y.** (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
- Ple L., Lecocq X., Angot J.** (2008), *Customer-Integrated Business Models: a Theoretical Framework*, CNRS-LEM (UMR 8179), *Document de travail du LEM 2008-24*, IAE de Lille, USTL.
- Prahalad C., Bettis R.** (1986), *The Dominant Logic: The New Linkage Between Diversity and Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 6.
- Rutherford M.W., Lori A.M., Oswald L.S.** (2006), *A New Perspective on the Developmental Model for Family Business*, *Family Business Review*, Vol. XIX, No. 4.
- Sharma P., Chrisman J.J., Gersick K.E.** (2012), *25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future*, „Family Business Review”, Vol. 25, No. 1.
- Thornton G.** (2004), *Biznes rodzinny*, Helion, Gliwice.
- Timmers P.** (1998), *Business Models for Electronic Markets, Electronic Markets*, European Commission, Directorate-General, Vol. 8.

Marzena Kuczyńska-Chalada

Politechnika Śląska

marzena.kuczynska-chalada@polsl.pl

Joanna Furman

Politechnika Śląska

joanna.furman@polsl.pl

Wspomaganie strategii przedsiębiorstwa produkcyjnego – studium przypadku

Supporting the Strategy of a Production Enterprise – a Case Study

Abstract: Creating an industrial company's strategy is based on the properly chosen concepts of activities which include a variety of aspects that might influence its functioning. By analyzing them we may define realistic goals and tasks possible to achieve and quickly react to fast changes in surrounding. The analysis should be completed by the optimal choice for the enterprise strategy. This process is continuous. In this process, it is required to observe changes in the environment inside and outside the company, whereas the new information in respect of which must be made appropriate adjustments in strategy. While designing the strategy many management concepts and methods are used, e.i: SWOT/TOWS analysis, ADL matrix, analysis of key success factors, strategic gap analysis, Kaizen.

Key words: organizational strategy, methods of strategic analysis, SWOT/TOWS, ADL matrix, Kaizen

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa produkcyjne, wchodząc na nowe rynki, zmuszone są do budowania efektywnej strategii, która decyduje o ich rozwoju, pozycji konkurencyjnej, a przy tym

przyniesie oczekiwane korzyści finansowe. Przy konstruowaniu strategii wykorzystuje się wiele metod analizy mikro i makrootoczenia, mając na uwadze możliwość wdrożenia i zastosowania danej strategii w przedsiębiorstwie. Analizę makrootoczenia można przeprowadzić przy użyciu m.in.: metody delfickiej, scenariuszowej, ekstrapolacji trendów czy analizy luki strategicznej. Natomiast do oceny otoczenia konkurencyjnego (mikrootoczenia) przydatna okazuje się metoda „pięciu sił” M.E. Portera, punktowa metoda oceny atrakcyjności sektora, mapa grup strategicznych oraz analiza krzywej doświadczeń. Z kolei do badania własnych możliwości przedsiębiorstwo wykorzystuje metodę SWOT/TOWS, uwzględniającą mocne i słabe strony firmy oraz szanse i zagrożenia, jakie wynikają ze zmiennego otoczenia.

Analiza powinna być zakończona wyborem optymalnej dla danego przedsiębiorstwa strategii działania. Uzupełnieniem każdej strategii są funkcjonalne programy działania, np. koncepcja Kaizen. Ich istota polega na przełożeniu strategii na realizację konkretnych zadań w przedsiębiorstwie oraz codzienne zachowania wszystkich pracowników. Zasadniczą rolę odgrywa japońska koncepcja Kaizen, która sprowadza się do ciągłej poprawy procesów, produktów, jakości wyrobów i usług. Proces ciągłego doskonalenia musi być nieustannie podtrzymywany, dlatego też Kaizen określa się jako długoterminową strategię, pozwalającą zbudować silne i konkurencyjne przedsiębiorstwo, przy zaangażowaniu wszystkich pracowników. Bariery w skutecznej implementacji strategii jest niedocenianie przez menedżerów uwarunkowań takich jak: elastyczność, umiejętności pracy zespołowej i ambicje pracowników [Sull D., Homkes, Sull Ch. 2015, s. 10].

Celem niniejszego artykułu jest analiza wybranych koncepcji i metod zarządzania, które wspomagają strategię działania przedsiębiorstwa produkcyjnego. Jako metodę badawczą wybrano studium przypadku, które jest użyteczne do rozwiązywania problemów między innymi z zakresu: strategii, zarządzania strategicznego, ekonomii instytucjonalnej, teorii firmy, kultury organizacyjnej i podejmowania decyzji [Piekkari, Welch 2011, ss. 27–28]. Według Langley’a [1999, ss. 691–710], studium przypadku w porównaniu z innymi metodami badawczymi oferuje szeroki zakres technik i narzędzi pozyskiwania i analizy danych. Źródłem danych mogą być między innymi: obserwacje, wywiady, dokumenty przedsiębiorstwa, artykuły prasowe, ankiety, bazy danych prowadzone przez różne instytucje. W opracowaniu jako studium przypadku posłużyło przedsiębiorstwo produkcyjne z branży elektronicznej i elektrotechnicznej. Zaprezentowano wyniki opracowania strategii działania dla tego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem wybranych metod analizy strategicznej, tj. analizy SWOT/TOWS i macierzy ADL. Przedstawiono również efekty wdrożenia warsztatów Kaizen i ich wpływ na strategię działania w badanym przedsiębiorstwie.

Metody analizy strategicznej

Analiza strategiczna jest to zbiór działań rozpoznających przedsiębiorstwo i jego otoczenie, umożliwiających zbudowanie planu strategicznego, opracowanie strategii i jej realizację [Lynch 2015, ss. 8–10]. Według Gierszewskiej, Romanowskiej [1997, ss. 17–18] analiza strategiczna jest zestawem metod analizy, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju.

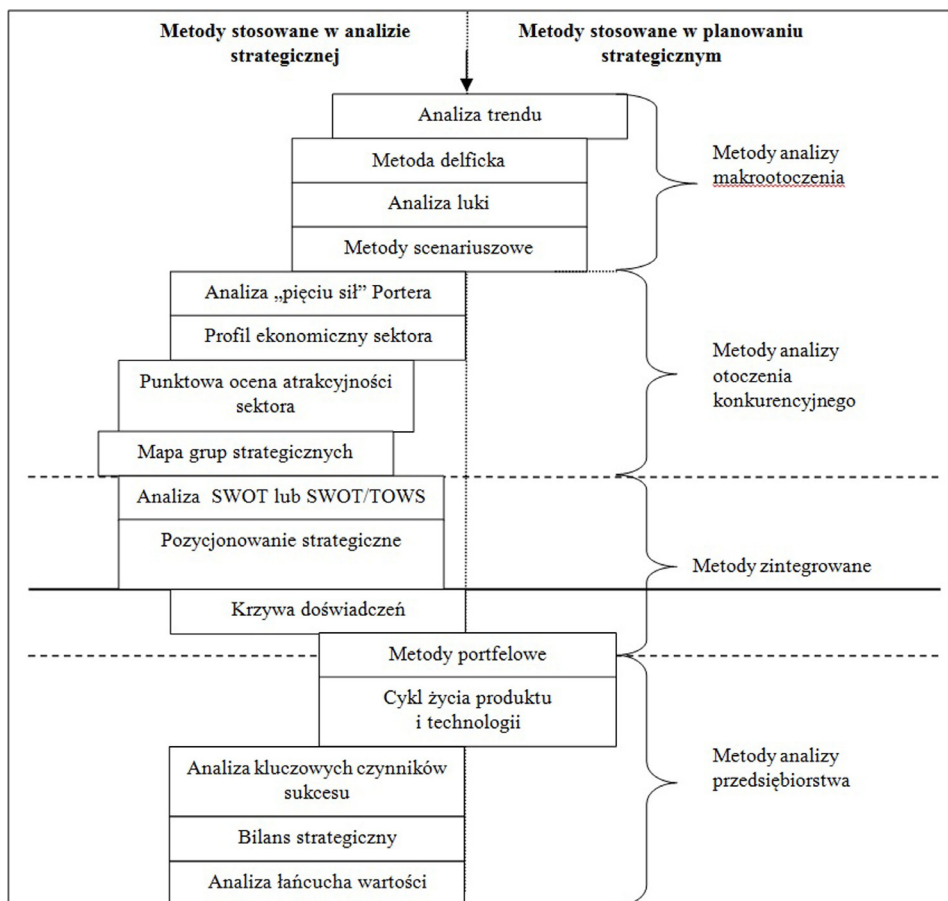
Gajdzik, Jama [2006, s. 59] wyróżnia dwa kryteria podziału metod analizy strategicznej:

- a) ze względu na zakres analizy:
 - metody analizy otoczenia przedsiębiorstwa (mikro- i makrootoczenie),
 - metody zintegrowane, umożliwiające analizę przedsiębiorstwa na tle otoczenia,
 - metody analizy wnętrza przedsiębiorstwa.
- b) z punktu widzenia zastosowania w procesie zarządzania strategicznego:
 - metody stosowane do analizy strategicznej,
 - metody stosowane do planowania strategicznego,
 - metody uniwersalne stosowane w obydwu fazach procesu zarządzania strategicznego.

Na rysunku 1 w graficzny sposób przedstawiono podział metod analizy strategicznej. Metody portfelowe to jedne z najbardziej użytecznych i uniwersalnych sposobów analizy przedsiębiorstwa, które stanowią podstawę do planowania strategicznego. Istnieją trzy sposoby analizy portfelowej. Pierwsza z nich ma na celu wyodrębnienie typów produktów i przypisaniu każdemu z nich pewnej strategii działania. Drugą metodą analizy portfelowej jest badanie cyklu życia produktu, obrazującego poszczególne fazy wyrobu, od wprowadzania go na rynek, aż do jego wycofania. Ostatnim sposobem analizy jest zbudowanie macierzy, w której znajdują się produkty lub grupy produktów bądź technologii wraz z ich ilościową charakterystyką [Gierszewska, Romanowska 1997, ss. 173–175].

Najczęściej stosowanymi metodami portfelowymi są: macierz General Electric (McKinsey), macierz Ch.W. Homera i D.E. Schendla, macierz Ansoffa oraz macierz BCG (Boston Consulting Group).

Rysunek 1. Podział metod analizy strategicznej



Źródło: opracowanie własne na podst. Gierszewska, Romanowska 1997, s. 14.

Macierz opracowana przez firmę Artur D. Little Inc., zwana macierzą ADL, wykorzystuje koncepcję cyklu życia branży. Przyjęto w niej założenie, iż większość sektorów rozwija się zgodnie z przebiegiem czterech faz cyklu (powstawanie rynku, wzrost, dojrzałość oraz schyłek), podobnie jak cykl życia produktu. Przy czym długość całego cyklu i poszczególnych faz zależy od branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo [Pierściołek 1998, s. 252; Gołębiowski 2001, s. 332]. W macierzy znajduje się 20 pól – 5 wierszy oraz 4 kolumny. W wierszach wyszczególnionych jest 5 pozycji strategicznych przedsiębiorstwa: dominująca, silna, korzystna, niekorzystna i słaba. Kolumny natomiast określają poszczególne fazy cyklu życia branży [Gołębiowski 2001, s. 333]. W ramach modelu

ADL zaproponowano zestaw zaleceń strategicznych dla poszczególnych jednostek strategicznych, które zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Zalecenia strategiczne oraz sytuacja finansowa jednostek strategicznych w ramach macierzy ADL

Pozycja konkurencyjna JS	Faza cyklu życia			
	Wprowadzenie na rynek	Wzrost	Dojrzałość	Schyłek
Dominująca	S: agresywna budowa udziału w rynku lub utrzymywanie pozycji; I: nakłady wyższe niż wynika to ze wzrostu popytu; R: JS może być rentowna, ujemne przepływy netto.	S: utrzymanie pozycji i udziału w rynku; I: nakłady na utrzymanie udziału w rosnącym rynku oraz budowę barier wejścia; R: JS rentowna, możliwe dodatnie przepływy netto.	S: utrzymanie pozycji i udziału w rynku; I: reinwestycje w miarę potrzeb; R: JS rentowna, dodatnie przepływy netto.	S: utrzymanie pozycji; I: reinwestycje w miarę potrzeb; R: JS rentowna, dodatnie przepływy netto.
Silna	S: poprawa pozycji lub agresywna ekspansja; I: nakłady wyższe niż dyktuje to wzrost popytu na rynku; R: JS może być nierentowna, ujemne przepływy netto.	S: poprawa pozycji i zwiększenie udziału w rynku; I: duże nakłady dla poprawy pozycji i udziału w rynku; R: JS może być rentowna, możliwe dodatnie przepływy netto.	S: utrzymanie pozycji i udziału w rynku; I: reinwestycje w miarę potrzeb; R: JS rentowna; dodatnie przepływy netto.	S: utrzymanie pozycji lub „żniwa”; I: reinwestycje w miarę potrzeb; R: JS rentowna, dodatnie przepływy netto.
Korzystna	S: selektywna poprawa pozycji lub agresywna ekspansja; I: selektywne inwestycje; R: JS może być nierentowna, ujemne przepływy netto.	S: selektywna poprawa pozycji lub ekspansja; I: selektywne inwestycje; R: niska rentowność, ujemne przepływy netto.	S: obrona pozycji, utrzymanie pozycji w ramach niszy rynkowej; I: minimalne lub selektywne inwestycje (obrona lub budowa pozycji w niszy); R: średnia rentowność, możliwe ujemne przepływy netto.	S: „żniwa” lub kontrolowane wyjście z rynku; I: minimalne (dla przedłużenia „żniw”) lub dez-inwestycja; R: średnia rentowność, zbilansowane przepływy netto.

Niekorzystna (do obrony)	S: selektywna poprawa pozycji; I: bardzo selektywne inwestycje; R: JS nierentowna, ujemne przepływy netto.	S: poszukiwanie i budowa (obrona) pozycji w niszy rynkowej; I: selektywne inwestycje w niszy; R: JS nierentowna, ujemne lub zrównoważone przepływy.	S: obrona pozycji w niszy, poszukiwanie kolejnych nisz lub kontrolowane wyjście; I: minimalne inwestycje lub dezinwestycje; R: niska rentowność, zbilansowane przepływy netto.	S: kontrolowane wyjście z rynku lub szybka sprzedaż/likwidacja JS; I: ograniczenie aktywów JS lub sprzedaż; R: niska rentowność, zbilansowane przepływy netto.
Słaba	S: selektywna poprawa pozycji lub wyjście z rynku; I: selektywne inwestycje lub sprzedaż aktywów; R: JS nierentowna, ujemne przepływy netto.	S: poprawa pozycji lub sprzedaż JS; I: selektywne inwestycje lub sprzedaż aktywów; R: JS nierentowna, ujemne lub zbilansowane przepływy netto.	S: poprawa pozycji lub kontrolowane wyjście; I: selektywne inwestycje lub ograniczanie aktywów; R: JS nierentowna, ujemne lub dodatnie przepływy netto.	S: szybka sprzedaż/likwidacja JS; I: sprzedaż aktywów; R: JS nierentowna, przychód ze sprzedaży majątku.
Legenda: JS – jednostka strategiczna; S – „specyficzna” orientacja strategiczna JS w zakresie pozycji rynkowej; I – strategia inwestycyjna JS; R – rentowność sprzedaży oraz charakter przepływów pieniężnych.				

Źródło: Gołębiowski 2001, ss. 337–338.

Metodą, która jest najczęściej wykorzystywana w analizie przedsiębiorstwa, jest analiza SWOT. Określa ona metodę i zakres analizy strategicznej i opiera się na identyfikacji silnych i słabych stron przedsiębiorstwa (Strengths, Weaknesses) oraz szans i zagrożeń (Opportunities, Threats), jakie stwarza otoczenie [Pierścionek 1998, s. 100]. Główne założenie analizy opiera się na określeniu czterech grup czynników oraz ich wpływu na rozwój bądź osłabienie przedsiębiorstwa [Penc 1999, s. 155; Gołębiowski 2001, ss. 209–210].

Kolejną techniką wykorzystania koncepcji SWOT jest analiza SWOT/TOWS. Nieprzypadkowe jest przestawienie liter, gdyż to właśnie one ukazują kolejność przeprowadzenia analizy składowych. I tak w analizie SWOT są to atrybuty/słabości, szanse/zagrożenia, natomiast w TOWS są to zagrożenia/szanse, słabości/atomyty. W przypadku SWOT punktem zaczepienia jest ocena własnych kompetencji, dla których przedsiębiorstwo szuka najlepszego sposobu ich wykorzystania, poprzez analizowanie pod tym kątem zmian zachodzących w otoczeniu. W przypadku TOWS analizę rozpoczyna się od rozpoznania zewnętrznych zagrożeń i szans w środowisku przedsiębiorstwa, które porównuje się z oceną okazji i możliwości redukcji skutków zagrożeń.

Według Gołębiowskiego [2001, ss. 298–299] i Oblója [2001, s. 339] analiza SWOT/TOWS składa się z kilku faz:

1. Zdefiniowania listy szans, zagrożeń, atutów i słabości przedsiębiorstwa.
2. Przypisania każdemu z czynników wag, które określają siłę wpływu tych czynników na możliwość rozwoju przedsiębiorstwa.
3. Zbadania relacji między silnymi i słabymi stronami, a szansami i zagrożeniami, mając na uwadze to, iż:

- w analizie TOWS (z zewnątrz do wewnątrz) odpowiadamy na pytania: czy dane zagrożenia osłabiają siły przedsiębiorstwa, czy szanse zwiększają występujące siły, czy zagrożenia wzmocnią zidentyfikowane słabości, czy szanse umożliwiają przewyższanie słabości?
- w analizie SWOT (od wewnątrz do zewnątrz) odpowiadamy na pytania: czy dane siły umożliwiają wykorzystanie szans, jakie daje otoczenie, czy słabości nie pozwolą wykorzystać szans, czy siły przewyższą ujawniające się zagrożenia, czy słabości wzmocnią siłę pojawiających się zagrożeń?

Dla każdego z tych pytań tworzy się tablicę, za pomocą której prowadzona jest analiza relacji zachodzących pomiędzy:

- dla analizy TOWS: zagrożeniami i siłami, szansami i siłami, zagrożeniami i słabościami, szansami i słabościami;
- dla analizy SWOT: siłami i szansami, słabościami i szansami, siłami i zagrożeniami, słabościami i zagrożeniami.

Kaizen jako strategia

Podstawową zasadą Kaizen jest ciągła poprawa, doskonalenie, podnoszenie jakości produktu/usługi w przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu posiadanych środków. Proces ciągłego doskonalenia musi być nieustannie podtrzymywany, dlatego też M. Imai [1986, ss. 15–32] określa Kaizen jako długoterminową strategię, wdrażaną na minimum trzy lata, umożliwiającą budowę konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Idea strategii polega na tym, iż w każdym dniu funkcjonowania przedsiębiorstwa powinny być wprowadzane udoskonalenia [Imai 1986, s. 35]. Wdrożenie Kaizen daje przedsiębiorstwu wiele korzyści, do których można zaliczyć: wzrost produktywności, skrócenie czasu realizacji procesu oraz poprawa jakości, redukcję zapasów, redukcję miejsca, redukcję czasu usuwania błędów [Burchart-Korol, Furman 2007, ss. 135–138]. Przedsiębiorstwo dzięki zastosowaniu Kaizen w długofalowej strategii może osiągnąć w przyszłości stabilną pozycję konkurencyjną oraz na bieżąco rozwiązywać swoje problemy, eliminując marnotrawstwo w procesach poprzez nieustanne ich ulepszanie [Gajdzik, Kuczyńska-Chałada, Sosnowski 2011, ss. 199–203].

Opracowanie strategii dla przedsiębiorstwa produkcyjnego – case study

Analizowane przedsiębiorstwo należy do czołówki producentów w branży elektronicznej i elektrotechnicznej. Wyroby przedsiębiorstwa mają duże grono odbiorców na całym świecie, można do nich zaliczyć m. in. Anglię, Austrię, Belgię, Holandię, Luksemburg, Niemcy, Polskę, Hong Kong, Szwajcarię czy też Holandię.

Przeprowadzając analizę strategiczną, w celu wyboru odpowiedniej strategii działania przedsiębiorstwa wykorzystano koncepcję cyklu życia sektora (macierz ADL), analizę SWOT/TOWS oraz koncepcję Kaizen.

W macierzy ADL określono 5 kategorii pozycji konkurencyjnej: dominującą, silną, korzystną, niekorzystną i słabą, natomiast w kolumnach poszczególne fazy cyklu życia rynku (powstawania, wzrostu, dojrzałości i schyłku). Po dokonaniu analizy sytuacji danej jednostki określono pozycję przedsiębiorstwa w macierzy i dopasowano optymalną dla niego strategię. Analizując obecną sytuację na rynku, można przyjąć założenie, iż branża ta znajduje się w fazie dojrzałości i nic nie wskazuje na to, aby miała się szybko zakończyć. Powodem tego stanu jest ciągły postęp technologiczny, wymuszający na firmach bardziej nowoczesne rozwiązania technologiczne. Można jednocześnie zauważyć skracanie się cyklu życia produktów w ramach tej branży. Produkty znacznie szybciej przechodzą w fazę schyłkową cyklu, gdyż są wypierane przez bardziej nowoczesne, pod względem jakości i funkcjonalności.

Określenie pozycji konkurencyjnej jednostek strategicznych wymaga dokonania oceny najistotniejszych czynników wewnętrznych (zasobów, umiejętności) przedsiębiorstwa. W tabeli 2 wyodrębniono kluczowe czynniki wpływające na sukces przedsiębiorstwa, następnie nadano im wagi i dokonano ich oceny. Suma wag cząstkowych wynosi 100, a suma iloczynów wag i ocen daje ocenę wewnętrzną przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Ocena najważniejszych czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa

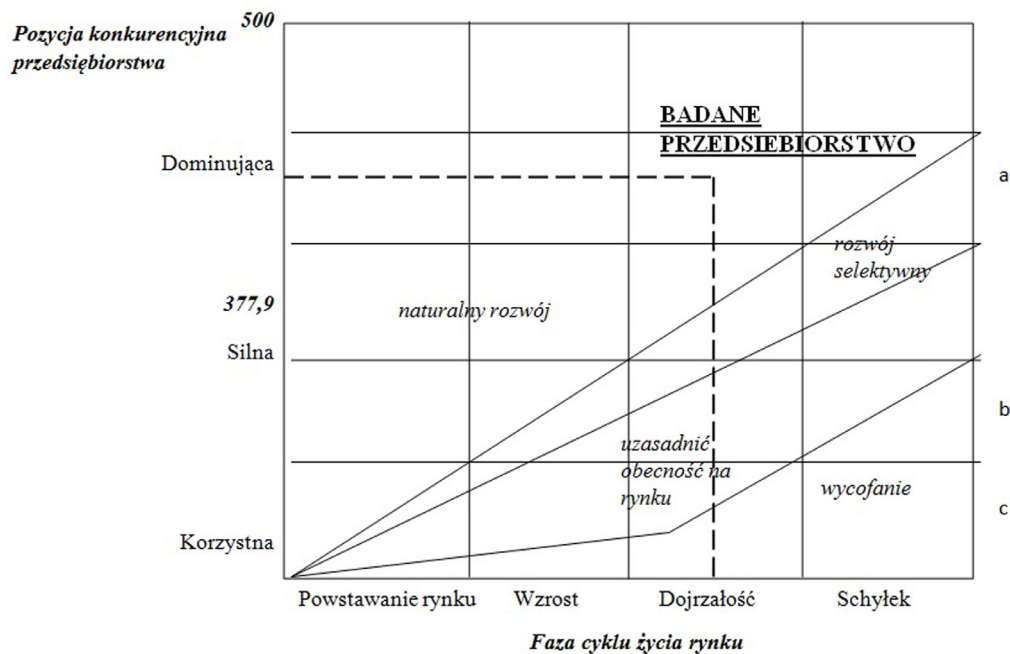
Kluczowy czynnik podlegający ocenie	Waga czynnika	Ocena (1-5)	Ocena ważona
Badania i rozwój - sprawność wprowadzenia innowacji w produktach, - posiadane patenty, chronione rozwiązania technologiczne, - suma wydatków na badania i rozwój itp.	23	4,0	92

Marketing - rentowność sprzedaży produktów, - jakość produktów, - głębokość asortymentu, - warunki płatności, - sprawność systemu logistyki, - zasięg geograficzny sprzedaży, - szybkość przystosowania się do zmian rynkowych itp.	20	3,8	76
Zakupy i produkcja - wykorzystanie zdolności wytwórczych, - reakcje na zmiany rynkowe (elastyczność pionu produkcji), - dostępność do źródeł zaopatrzenia, - jakość kupowanych komponentów, - koszty produkcji, - sprawność przygotowania procesu produkcji itp.	20	3,79	75,8
Finanse - wynik finansowy, - zdolność do samofinansowania, - struktura bilansu itp.	20	3,5	70
System zarządzania - sprawność systemu informacyjnego, - szybkość podejmowania decyzji, - jakość kadry zarządzającej itp.	10	4,1	41
Zarządzanie zasobami ludzkimi - wydajność pracy, - poziom kwalifikacji, - skuteczność systemu motywowania, szkolenia itp.	7	3,3	23,1
Suma	100		377,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gołębiowski 2001, ss. 198–202.

Biorąc pod uwagę dojrzałą fazę cyklu życia branży oraz silną pozycję jednostek strategicznych wynikającą z oceny kluczowych czynników, określono miejsce badanego przedsiębiorstwa w macierzy ADL (rysunek 2).

Rysunek 2. Macierz ADL badanego przedsiębiorstwa produkcyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Gołębiowski 2001, s. 333.

Położenie przedsiębiorstwa produkcyjnego w macierzy oznacza, iż jego jednostki strategiczne osiągają dodatnie przepływy pieniężne, dzięki temu możliwe jest inwestowanie wypracowanych środków w rozwój nowych produktów, a tym samym elastyczne dopasowanie do zmieniających się potrzeb rynkowych. Dzięki temu przedsiębiorstwo będzie mogło nadal utrzymywać swoją pozycję i rozwijać się wraz z sektorem, czyli dążyć w kierunku tzw. „naturalnego rozwoju”. Pozycja badanego przedsiębiorstwa w macierzy sugeruje również rozbudowanie zdolności wytwórczych oraz szukanie nowych rynków zbytu, również za granicą.

Metoda SWOT/TOWS to kolejny etap w opracowaniu strategii dla przedsiębiorstwa produkcyjnego. Ze wszystkich mających wpływ na przedsiębiorstwo czynników wybrano tylko te, których stopień oddziaływania jest największy. W tabeli 3 przedstawiono mocne oraz słabe strony badanego przedsiębiorstwa, jak również szanse i zagrożenia, jakie stwarza otoczenie.

Tabela 3. Zidentyfikowane czynniki SWOT dla przedsiębiorstwa produkcyjnego

	Mocne strony	Słabe strony
Wewnętrzne	<p>Dobra lokalizacja zakładu w Strefie Ekonomicznej; Know-how, w zakresie technologii oraz procesu produkcyjnego; Stabilna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa; System Zarządzania Jakością zgodny z normą EN ISO 9001 zwiększający zaufanie klientów; Szeroki wachlarz oferowanych produktów o wysokiej jakości; Wykwalifikowana i doświadczona kadra kierownicza; Ustabilizowana pozycja na rynku; Oddziały przedsiębiorstwa zlokalizowane na całym świecie; Zaangażowanie wszystkich pracowników w proces ciągłego doskonalenia; Wdrożenie zasad i metod ciągłego doskonalenia (Kaizen, Just In Time, 5S); Ogólnoświatowy zasięg sprzedaży; Niski koszt wytwarzania; Szybkie dopasowanie się do potrzeb rynku; Zastosowanie zintegrowanego programu informatycznego.</p>	<p>Opóźnienia w produkcji spowodowane znacznym oddaleniem zakładu od źródeł zakupu; Jakość wyrobów gotowych uzależniona od jakości komponentów; Wysokie koszty zakupu komponentów, gdyż pochodzą z różnych części świata; Duża fluktuacja wśród pracowników bezpośrednio produkcyjnych; Słaba promocja firmy na polskim rynku.</p>
Zewnętrzne	<p>Możliwość zdobycia nowych rynków zbytu; Ciągły postęp techniczny w branży elektronicznej i elektrotechnicznej dający szansę na utrzymanie się przedsiębiorstwa w czołówce producentów; Możliwość poszerzenia asortymentu produkowanych wyrobów poprzez transfer nowych linii produkcyjnych z zagranicy; Ograniczona konkurencja w sektorze; Stabilna gospodarka kraju; Wysokie bariery wejścia.</p>	<p>Zwiększające się koszty transportu; Możliwość pojawienia się nowych konkurentów, zwłaszcza zagranicznych; Wysokie cła na towary eksportowane i importowane poza granice UE; Rosnące wymagania klientów; Wzrost stopy inflacji; Wzrost siły przetargowej dostawców; Rosnące ceny energii.</p>

Źródło: opracowanie własne.

W analizie TOWS zbadano zależności między zagrożeniami i atutami oraz szansami i atutami, natomiast w analizie SWOT pomiędzy atutami i szansami oraz słabościami i szansami. Następnie dokonano klasyfikacji wartości obliczonych iloczynów pod względem ich ważności, dzięki czemu wiadomo, które z czynników mają największą siłę oddziaływania. Końcowy etap analizy obejmował zsumowanie zarówno interakcji i iloczynów. Wyniki przedstawiono w tabeli 4. Kombinacja czynników, dla których otrzymano największą sumę iloczynów wag i interakcji wskazuje na strategię, którą badane przedsiębiorstwo powinno przyjąć. Takie zestawienie czynników sugeruje zastosowanie strategii agresywnej.

Tabela 4. Podsumowanie analizy SWOT/TOWS dla badanego przedsiębiorstwa produkcyjnego

	Zagrożenia	Szanse
<i>Mocne strony</i>	Strategia konserwatywna TOWS	<u>Strategia agresywna</u> TOWS
	Liczba interakcji: 20,00 Ważona liczba interakcji: 4,00	Liczba interakcji: 42,00 Ważona liczba interakcji: 8,55
	TOWS/SWOT	<u>TOWS/SWOT</u>
	Liczba interakcji: 30,00 Ważona liczba interakcji: 5,80	Liczba interakcji: 74,00 Ważona liczba interakcji: 15,10
	SWOT	SWOT
	Liczba interakcji: 10,00 Ważona liczba interakcji: 1,80	Liczba interakcji: 32,00 Ważona liczba interakcji: 6,55
<i>Słabości</i>	Strategia defensywna TOWS	Strategia konkurencyjna TOWS
	Liczba interakcji: 8,00 Ważona liczba interakcji: 1,75	Liczba interakcji: 16,00 Ważona liczba interakcji: 3,60
	TOWS/SWOT	TOWS/SWOT
	Liczba interakcji: 18,00 Ważona liczba interakcji: 3,65	Liczba interakcji: 34,00 Ważona liczba interakcji: 7,60
	SWOT	SWOT
	Liczba interakcji: 10,00 Ważona liczba interakcji: 1,90	Liczba interakcji: 18,00 Ważona liczba interakcji: 4,00

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza wskazuje, iż atuty przedsiębiorstwa produkcyjnego zdecydowanie dominują nad jego słabościami, natomiast w otoczeniu istnieje więcej szans rozwojowych niż zagrożeń. Jest to sytuacja korzystna, gdyż otoczenie stwarza szanse wykorzystania silnych stron przedsiębiorstwa. Zgodnie z przyjętą strategią agresywną badane przedsiębiorstwo powinno skupić się na rozbudowie zdolności wytwórczych, zdobywaniu nowych rynków, w tym zagranicznych oraz umacnianiu swojej pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo może osiągnąć te cele dzięki połączeniu szans i mocnych stron, czyli ciągłego postępu technologicznego oraz wysokiego popytu na produkowa-

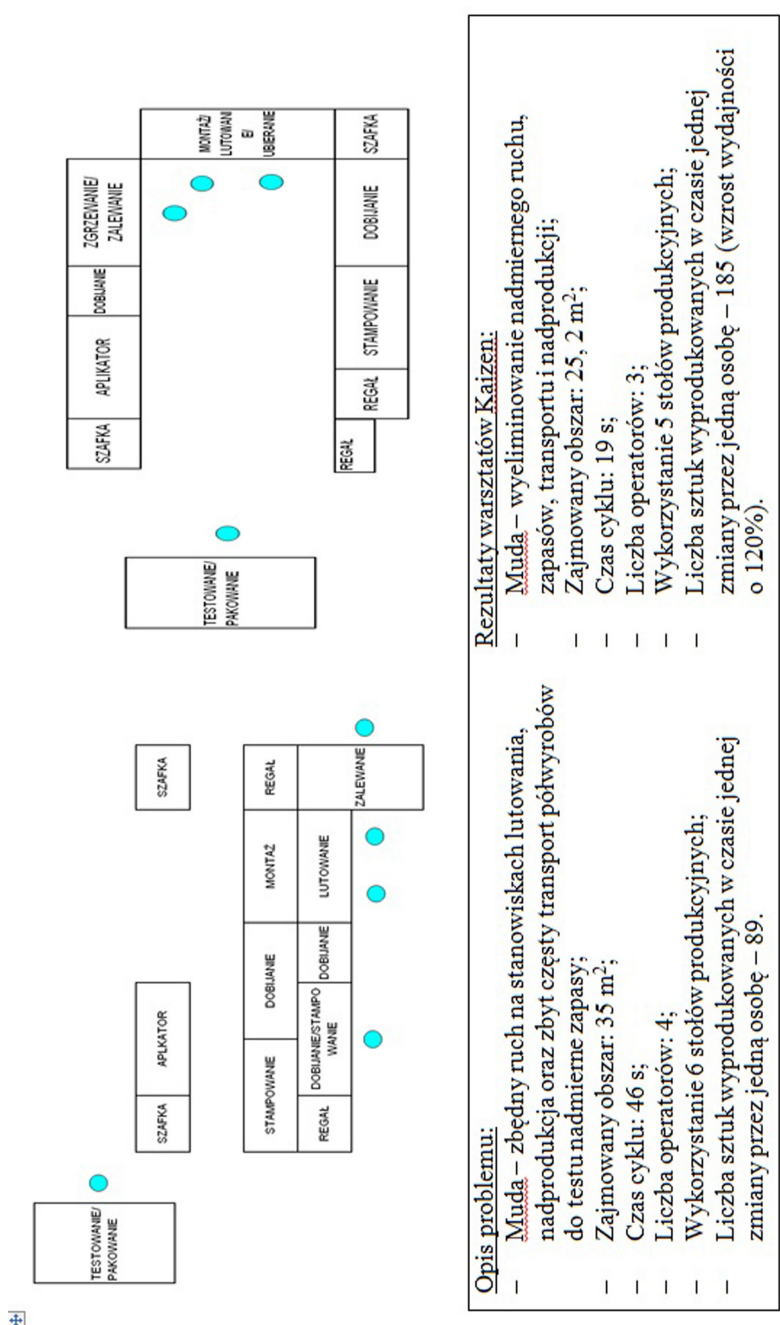
ne wyroby ze zdobytą wiedzą z zakresu technologii i procesu wytwarzania oraz metodami ciągłego doskonalenia, wykorzystując koncepcję Kaizen.

Wybór strategii działania z uwzględnieniem funkcjonalnych programów działania dla badanego przedsiębiorstwa

Nieodłącznym uzupełnieniem ogólnej strategii są funkcjonalne programy działania, które są przełożeniem koncepcji strategicznej na konkretne działania w firmie. Analizowane przedsiębiorstwo chce budować przewagę w obszarze kosztów oraz jakości. Funkcjonalne programy działania powinny być skupione na procesie produkcyjnym oraz jakości produkowanych wyrobów. Zaproponowana wcześniej strategia agresywna, wynikająca z analizy SWOT/TOWS, sugerowała zwiększenie zdolności wytwórczych, zdobywanie nowych rynków oraz umacnianie pozycji strategicznej, dzięki wykorzystaniu szans otoczenia oraz mocnych stron przedsiębiorstwa. Dzięki najważniejszym atutom badanego przedsiębiorstwa m.in. know-how oraz zastosowaniu Kaizen, będzie ono w stanie sprostać największym zagrożeniom m.in. rosnącym wymaganiom klientów, możliwości pojawienia się nowych konkurentów.

Z przeprowadzonej analizy SWOT/TOWS wynika, iż do funkcjonalnych programów działania można zaliczyć wdrożone w przedsiębiorstwie metody ciągłego doskonalenia. Przeprowadzone warsztaty Kaizen znacząco wpłynęły na poprawę wydajności produkcji, jakości pracy i wyrobów oraz na proces planowania produkcji, dlatego też w dalszej części opracowania omówiono efekty przeprowadzonych warsztatów na przykładzie wybranej linii produkcyjnej wytwarzającej elementy elektroniki samochodowej. Warsztaty Kaizen rozpoczęły się od szkoleń z zakresu techniki 5S oraz koncepcji Just In Time, dzięki którym pracownicy poznali ideę warsztatów oraz mogli w pełni angażować się w działania doskonalące. Kolejnym etapem warsztatów Kaizen było zebranie informacji z linii produkcyjnej, w tym: ile operatorów pracuje na danej linii, czas wytwarzania wyrobów itp. Zebrane dane pozwalały zbalansować linię produkcyjną, zaplanować odpowiednie ułożenie stołów montażowych (rysunek 3). Pod koniec każdego warsztatu pracownicy mogli zaproponować własne usprawnienia. Po okresie dwóch tygodni, na linii produkcyjnej, na której odbył się warsztat Kaizen, przeprowadzany został audyt w celu monitorowania postępów.

Rysunek 3. Ułożenie stołów montażowych przed i po warsztacie Kaizen



Źródło: opracowanie własne.

Dzięki przeprowadzonemu warsztatowi Kaizen zaoszczędzono 9,8 m² wolnej przestrzeni. W przypadku, gdy warsztaty ciągłego doskonalenia przeprowadzane są na większej liczbie linii produkcyjnych, wygospodarowany obszar można poświęcić na tworzenie nowych linii, bez konieczności budowania dodatkowej hali produkcyjnej. Dodatkowo liczba operatorów uległa zmniejszeniu z 4 do 3 (jednego pracownika przeniesiono w inny obszar produkcyjny). Wzrost wydajności szacuje się na 120%, dzięki m. in. wyeliminowaniu marnotrawstwa.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono, że przedsiębiorstwo produkcyjne powinno przyjąć strategię agresywną, polegającą na wchodzeniu na nowe rynki zbytu, w tym zagraniczne, umacnianiu swojej pozycji konkurencyjnej oraz poszerzanie asortymentu produkowanych wyrobów o wysokiej jakości. Z analizy macierzy ADL wynika, że branża, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, znajduje się w fazie dojrzałości dzięki ciągłemu rozwojowi technicznemu. Sytuacja ta daje szansę na utrzymanie się w czołówce producentów, tym bardziej, że bariery wejścia do analizowanego sektora są wysokie.

Przedsiębiorstwo będzie mogło realizować strategię, wykorzystując zdobytą wiedzę i doświadczenie z zakresu technologii i procesu produkcyjnego oraz kontynuując wdrażanie metod ciągłego doskonalenia na pozostałe linie produkcyjne. Dzięki tym zabiegom będzie w stanie lepiej zaplanować proces produkcyjny, zwiększyć terminowość dostaw, a przez to poprawić obsługę klienta, zmniejszyć ilość braków powstałych w procesie produkcyjnym oraz polepszyć jakość oferowanych produktów. Dodatkowo, zaoszczędzone w wyniku warsztatów Kaizen środki finansowe, pomogą wesprzeć prace badawczo-rozwojowe nad nowymi produktami, dzięki czemu przedsiębiorstwo będzie mogło poszerzyć asortyment oferowanych wyrobów. Ponadto warsztaty Kaizen można wykorzystać do poprawy warunków bezpieczeństwa pracy.

Bibliografia

Burchart-Korol D, Furman J. (2007), *Zarządzanie produkcją i usługami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Gajdzik B., Kuczyńska-Chałada M., Sosnowski R., *Organizacja i zarządzania w przemyśle*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Gajdzik B., Jama B. (2006), *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Gierszewska G., Romanowska M. (1997), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Gołębiowski T. (2001), *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.

Imai M. (1986), *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Publishing Company, New York.

Langley A. (1999), *Strategies for theorizing from process data*, "Academy of Management Review", Vol. 24, No 4.

Lynch R. (2015), *Strategic Management*, Seventh edition, Pearson Education, London.

Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

Penc J. (1999), *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Piekkari R., Welch C. (2011), *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*, Edward Elgar, Cheltenham.

Pierścionek Z. (1998), *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.

Porter M. E. (1998), *On Competition*, A Harvard Business Review Book, Boston.

Sull D., Homkes R., Sull Ch. (2015), *Dlaczego szwankuje realizacja strategii*, „Harvard Business Review Polska”, nr 153.

Urszula Kobylińska

Politechnika Białostocka

u.kobylińska@pb.edu.pl

Wybrane aspekty innowacyjności sektora publicznego w Polsce – wyzwania dla zarządzania

The Selected Aspects of the Public Sector innovativeness in Poland – Challenges for Management

Abstract

Background: In many economies, both developed and developing rapidly, we can observe the potential of administration as organizations which under appropriate conditions may show high levels of innovation. The administration on one hand may be an active participant and on the other hand act as a creator of conditions conducive to innovative activities. Both of these roles are important and complementary to each other because the administration can create legislative base as well as adequate infrastructure and space for innovation, and then actively participate in the process of their diffusion. In recent years the European Union has shown increasing interest in the actions for measuring innovativeness of the European administration and stimulating its growth.

Research aims: The aim of the study is to assess the degree of innovativeness of Polish administration in comparison with EU countries and an indication of the challenges facing the public sector in Poland in terms of raising innovation. In research on the innovativeness of the EU economies (Innovation Union Scoreboard, 2013) Poland was in the group of “moderate innovators”, although there are noticeable differences in the approach to the implementation of innovations and cultural conditions of their diffusion. According to the innovation of public administration, position of Poland, in the majority is below the EU average.

Methods: The adopted research method was analysis of reports on public sector innovativeness in the EU and foreign and national literature studies.

Key findings: The analysed research results clearly show degree of innovativeness of Polish Administration. More developed EU countries, have more experience in implementing innovations in the field of management systems, communication, involvement of entities outside the sector to work on innovation and shaping the organizational culture conducive to innovation.

Key words: public administration, innovativeness, innovations in the public sector, Poland

Wprowadzenie

W obliczu coraz większej presji konkurencyjnej i potrzeby stałego doskonalenia poziomu usług publicznych, sektor niekomercyjny poszukuje bardziej skutecznych sposobów realizacji zadań publicznych. Obok pojawiających się od ponad 30 lat postulatów konieczności poprawy jakości, skuteczności i efektywności świadczonych usług publicznych, pojawił się ostatnio kolejny ważny postulat – wzrost innowacyjności. Szeroko rozumiana innowacyjność jest obecnie jednym z głównych czynników przewagi konkurencyjnej krajów, regionów i przedsiębiorstw. Z roku na rok można zauważyć coraz większą liczbę rankingów międzynarodowych, które oceniają różne aspekty innowacyjności na poziomie mikro i makroekonomicznym.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na kluczowe znaczenie sektora publicznego w promowaniu procesów innowacji i uczenia się oraz wspierania warunków do budowania innowacyjnych gospodarek opartych na wiedzy [Edquist 2005, ss. 184–186; Bekkers 2011, s. 3; Chary 2007, ss. 181–189]. Coraz bardziej świadomi obywatele oczekują przejrzystych i innowacyjnych standardów funkcjonowania sektora publicznego [Perry, Buckwalter 2010, ss. 238–245]. Niewątpliwie, innowacyjność w tym sektorze może w decydujący sposób wpłynąć na rozwój regionalny i lokalny [Thenint 2009, s. 3]. Jako główne motywy wdrażania innowacji w sektorze publicznym wskazuje się: zwiększenie efektywności (poprzez zmniejszenie kosztów świadczonych usług), poprawę przejrzystości i jakości realizowanych procesów, a w konsekwencji zwiększenie zadowolenia obywateli [Thenint 2010, s. 5; Bloch 2011, ss. 6–7; Petkovsek 2013; Walker 2006].

Z uwagi na fakt, iż innowacje w administracji od niedawna stały się przedmiotem wzmożonego zainteresowania menedżerów organizacji publicznych, nie są postrzegane jako zjawisko przełomowe, radykalnie zmieniające funkcjonowanie organizacji z tego sektora. Administracja jest często przedstawiana jako regulator i podstawa do wdrażania innowacji w sektorze prywatnym, a nie sektor, który pochłania je z rynku komercyjnego [Bloch 2011, ss. 3–4].

Naukowcy zajmujący się problematyką innowacyjności sektora publicznego badają jego wpływ na szeroko rozumiany rozwój gospodarczy Unii Europejskiej. Prezentowane

na łamach głównie literatury zagranicznej wnioski badawcze wskazują poglądy na temat kondycji administracji w różnych krajach oraz jej zdolności do absorbowania nowej wiedzy i adoptowania nowych rozwiązań do codziennej praktyki.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie pozycji polskiej administracji publicznej w międzynarodowych rankingach innowacyjności oraz analiza wybranych jej aspektów. Na podstawie wniosków z badań zostały sformułowane postulaty odnośnie zmian w procesie zarządzania organizacjami publicznymi w Polsce. Wnioski zostały sporządzone na podstawie dostępnych badań empirycznych oraz analizy literatury krajowej i zagranicznej.

Definicje innowacji w sektorze publicznym

Mimo że problematyka poprawy wydajności w administracji publicznej jest przedmiotem żywej dyskusji na łamach czasopism tematycznych w najbardziej rozwiniętych krajach od wielu lat, eksploracja tematu innowacyjności w tym kontekście jest zauważalna stosunkowo od niedawna. Literatura obejmuje znaczną liczbę definicji innowacji w sektorze komercyjnym i stosunkowo niewielką liczbę tych w sektorze publicznym, wyjaśniających ich esencję [Vigoda i inni, 2008, s. 307]. Chociaż naukowcy zauważyli istotność problematyki innowacji w sektorze publicznym już w latach 70-tych XX wieku, dopiero w latach 90-tych badania w tym obszarze przybrały na sile i jak do tej pory nie osiągnęły takiej popularności jak badania w sektorze prywatnym (w literaturze można znaleźć 10 razy więcej badań dotyczących innowacyjności w sektorze prywatnym niż w sektorze publicznym) [Leon, Simmonds, Roman 2012, s. 4].

Pomimo faktu, że coraz więcej autorów na swój sposób stara się przedstawić definicję innowacji w sektorze publicznym, nie ma jednomyślności co do jej treści. Najczęściej wskazują one na wdrożenie nowego produktu lub usługi, procesu, nowej strategii albo zmian w organizacji czy w stosunkach z otoczeniem [Mikołajczyk 2013, ss. 95–103].

Tabela 1 zawiera przegląd wybranych definicji innowacji w sektorze publicznym.

Tabela 1. Wybrane definicje innowacji w sektorze publicznym

Autor	Definicja
OECD, 2005	Wdrożenie przez organizację sektora publicznego nowych lub istotnie ulepszonych produktów i instrumentów wykorzystywanych do ich realizacji.

Green, Howells, Miles, 2001	Wprowadzenie nowej praktyki lub procesu tworzenia nowego produktu/usługi albo przyjęcie nowego wzorca relacji wewnątrz i pomiędzy organizacjami.
Albury, Morgan, 2003	Tworzenie i wdrażanie nowych procesów, produktów, usług i metod dostarczania, co powoduje znaczną poprawę wydajności, skuteczności i jakości.
Bloch, 2011	Nowe lub znaczące zmiany w zakresie usług, produktów, procesów operacyjnych, metod organizacji i sposobów komunikacji z użytkownikami.
Bason, 2010	Proces tworzenia nowych pomysłów i przekształcenie ich w wartość społeczną.
Kożuch A., Kożuch B., 2011	Akt tworzenia i wdrażania nowego sposobu osiągnięcia konkretnych rezultatów lub zwiększenia produktywności. Może ona obejmować nowe elementy, nowe konfiguracje istniejących elementów, radykalną zmianę lub oderwanie się od tradycyjnych sposobów wykonywania zadań. Ma ona zastosowanie do nowych usług, nowych polityk i programów, nowych postaw i nowych procesów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bloch 2011, ss. 8–9; Kożuch 2012, s. 138; Leon, Simmonds, Roman 2012, ss. 4–6; OECD 2012.

Klienci często postrzegają innowacje w sektorze publicznym jako wprowadzenie nowych lub istotnie zmodyfikowanych usług, poprawy parametrów świadczonych usług, które są często wynikiem nowych form komunikacji, innowacji organizacyjnych i procesowych. Typowa koncepcja innowacji w sektorze publicznym rzadko obejmuje wykonanie całkowicie nowej metody świadczenia usługi. Najczęściej jest to adaptacja istniejących rozwiązań traktowanych jako nowe podejście do świadczenia usług publicznych.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć także wiele prób klasyfikacji innowacji i jest duża zgodność autorów co do ich podziału [McDaniel 2002; Mulgan i Albury 2003; Fagerberg i inni 2005; Moore i Hartley 2008; Windrum 2008; Halvorsen i inni 2005]. Najczęściej występujące typologie innowacji w sektorze publicznym dzielą je na: innowacje usługowe, procesowe, organizacyjne, administracyjne oraz systemowe [Halvorsen i inni 2005, s. 2; Windrum 2008, s. 8]. S. Borins, po wielu badaniach prowadzonych w Stanach Zjednoczonych i innych krajach, podzielił na 5 grup obszary, w których najczęściej wdrażane są innowacje w sektorze publicznym. Dotyczą one takich działań, jak: zastosowanie podejścia systemowego (szerszy wgląd w integrację i koordynację działań organizacji publicznych, tworzenie partnerstwa, programów współpracy między różnymi jednostkami sektora publicznego); wykorzystanie nowych technologii w świadczeniu usług (dystrybucja nowych technologii, w szczególności technologii informacyjno-komunikacyjnych); doskonalenie procesów (głównie administracyjnych i usług, tak aby usługi publiczne były dostarczane szybciej); zaangażowanie/udział pracowników, obywateli

i społeczności lokalnych; współpraca z sektorem handlowym i organizacjami pozarządowymi (przeniesienie zadań publicznych do sektora prywatnego) [Borins 2006, s. 4].

Metody pomiaru innowacji w sektorze publicznym

W ostatnich latach w wielu krajach Unii Europejskiej, ale również na świecie, prowadzone były badania mające na celu pomiar innowacyjności sektora publicznego. W rzeczywistości, od lat 90-tych XX wieku, metody pomiaru ewoluują i obejmują swoim zasięgiem coraz więcej krajów. Jak ukazano w tabeli 2, takie analizy, prowadzone głównie w Europie, odbywają się w ramach różnych projektów, niestety jak do tej pory nie przyjęły one modelu systematycznego badania/rankingu oceniającego np. raz w roku pozycji i zmian kraju w obszarze innowacyjności sektora publicznego.

Tabela 2. Badania i metody badawcze związane z innowacyjności sektora publicznego w UE

Badanie/Metoda badań	Charakterystyka badania
Complex Challenges – Innovative Cities (CCIC)	Projekt realizowany w ramach Programu INTERREG IVC UE. Projekt obejmuje badanie agencji rządowych, regionalnych oraz organizacji non-profit z dziesięciu krajów i regionów w UE: Bułgarii, Katalonii, Estonii, Finlandii, Włoch, Holandii, Polski, Rumunii, Wielkiej Brytanii i Szwecji. Głównym celem jest pokazanie, jak wdrażane są innowacje w sektorze publicznym w państwie każdego z partnerów projektu.
MEPIN Project	Badania w organizacjach publicznych na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym w 5 krajach nordyckich: Danii, Finlandii, Islandii, Norwegii i Szwecji. Ponad 2 tysiące organizacji wzięło udział w badaniu w roku 2010. Celem badań było opracowanie modelu pomiaru innowacji w sektorze publicznym.
Innobarometr	Badanie Komisji Europejskiej dotyczące strategii innowacji wśród 27 krajów UE oraz Norwegii i Szwajcarii. Raport opiera się na wywiadach z dyrektorami wyższego szczebla i menedżerami z instytucji publicznych.
European Sector Innovation Scoreboard	Narzędzie Komisji Europejskiej do badania innowacyjności sektora publicznego w 27 krajach UE, prowadzone od roku 2011. Jest podstawą analizy porównawczej innowacyjności w sektorze publicznym w krajach Unii Europejskiej.
OECD Observatory of Public Sector Innovation	Przykład bazy danych i dobrych praktyk w dziedzinie innowacyjności w administracji publicznej na różnych poziomach: rządowym, regionalnym, lokalnym. Platforma on-line zapewnia dostęp do informacji na temat innowacji w sektorze publicznym, ułatwia wymianę doświadczeń i nawiązanie współpracy z partnerami z innych krajów.

Inno Policy Trend Chart	Raport pokazujący stan i obszary innowacji w sektorze publicznym w 25 krajach europejskich, opracowany na podstawie wywiadów jakościowych z pracownikami administracji, jak i naukowcami zajmującymi się problematyką innowacyjności w tym sektorze.
-------------------------	--

Źródło: Petkovsek, Cankar 2013; <http://www.oecd.org/governance/observatory>; Innobarometr 2010; OECD 2012; Leon i inni 2012, ss. 4–12.

Najbardziej wszechstronna wiedza w obszarze innowacyjności sektora publicznego została zawarta w raporcie *Innobarometer*, gdzie ukazano stan innowacyjności administracji w 27 krajach. Badania oparto na wywiadach z dyrektorami i menedżerami w instytucjach publicznych w krajach UE oraz Norwegii i Szwajcarii. Próba badania składała się z ponad 4 000 osób, a nieco ponad 400 kierowników poddano badaniu w Polsce. Raport stanowi kompendium wiedzy na temat innowacyjności administracji europejskich oraz samooceny badanych organizacji w tym obszarze. W szczególności badano takie zagadnienia, jak: umiejętności i wsparcie pracowników w implementacji innowacji, zauważalne korzyści, strategie wdrażania innowacji, zamówienia publiczne a innowacje, przewidywanie przyszłych trendów w zakresie innowacji w sektorze publicznym [*Innobarometer* 2010. Analytical report, ss. 8–9].

Innym badaniem realizowanym stosunkowo od niedawna, wskazującym na stan innowacyjności sektora publicznego w poszczególnych krajach, jest *European Public Sector Innovation Scoreboard (EPSIS)*. W 2013 roku Komisja Europejska opublikowała pilotażową edycję tego badania w celu lepszego zrozumienia i oceny innowacji w sektorze publicznym. Zostało ono opracowane w oparciu o doświadczenia z wcześniejszych projektów krajowych i regionalnych, szeroko badane i omawiane przez wielu kluczowych ekspertów. Analizę przeprowadzono z perspektywy państw członkowskich oraz z punktu widzenia Komisji Europejskiej. Pomiaru dokonano w oparciu o wskaźniki, takie jak: potencjał (zasoby ludzkie, jakość usług publicznych), aktywność innowacyjna (zdolność do innowacji, bariery i stymulanty rozwoju innowacyjności), efekty (rezultaty, wpływ na biznes, innowacje w obszarze zamówień publicznych). Potencjał w zakresie innowacji w sektorze publicznym zależy od zasobów ludzkich (oceniany pod względem wielkości zatrudnienia i odsetka pracowników z wykształceniem wyższym) oraz jakości usług publicznych (oceniany za pomocą wskaźników, takich jak skuteczność rządów, jakości regulacji, wykorzystania ICT w administracji publicznej, dostęp on-line do usług publicznych [*European Public Sector Scoreboard* 2013]).

Innowacyjność administracji publicznej w Polsce

Ze względu na temat niniejszej publikacji, skoncentrowano się na wynikach badań dotyczących innowacyjności polskiej administracji w porównaniach międzynarodowych.

Z uwagi na ograniczony zakres opracowania przedstawiono wyłącznie wybrane wyniki badań, które chociaż zasygnalizują obszary wymagające poprawy.

Tabela 3 przedstawia dane statystyczne przybliżające wybrane aspekty stanu innowacyjności sektora publicznego w kraju oraz w krajach UE-27, w oparciu o badania Innobarometer i EPSIS. Są to najbardziej aktualne istniejące badania porównawcze w tym obszarze, obejmujące swoim zakresem kraje europejskie.

W badaniach Innobarometru, pod względem odsetka instytucji, w których zostały w ostatnich 3 latach wprowadzone innowacyjne rozwiązania, wynik dla Polski (67,7%) jest zbliżony do średniej UE (66,3%). Jednakże tylko 8,3% organizacji w Polsce określiło swoją instytucję jako „wiodący innowator”, kiedy średnia dla UE jest dwukrotnie wyższa. Bardziej szczegółowa analiza źródeł i barier innowacyjności pozwala nam zauważyć niski poziom kultury innowacyjnej w polskiej administracji, zarówno na górze i na dole hierarchii urzędniczej. Na pytanie o odsetek instytucji, gdzie ponad $\frac{3}{4}$ pracowników uczestniczy w regularnych spotkaniach zespołowych, na których omawia się rozwój nowych lub udoskonalenie istniejących usług, taką inicjatywę zadeklarowało 4,7%; z kolei w 21,9% organizacji takie spotkania w ogóle nie są praktykowane. Polska wygląda słabiej na tle innych krajów w obszarze zaangażowania menedżerów w prace nad rozwojem i wdrażaniem innowacji (36,8% wskazań wobec 46,3% średniej dla UE), podobnie personel w polskiej administracji słabiej angażuje się w inicjowanie nowych pomysłów i rozwiązań (20% odpowiedzi).

Znaczna różnica w podejściu do wdrażania innowacji pojawiła się również w zakresie współpracy urzędów administracji z organizacjami sektora komercyjnego. W Polsce tylko 9,7% badanych instytucji administracji publicznej zadeklarowało taką kooperację, co potwierdza często prezentowane na łamach literatury tezy o niskim poziomie współpracy podmiotów administracji z przedsiębiorstwami. Średnia w UE wynosi 41%, co nie przedstawia Polski korzystnie, szczególnie w tym porównaniu. Kwestia wdrożenia innowacyjnego systemu zarządzania, która pojawiła się w ciągu ostatnich 3 lat w instytucji, została dostrzeżona przez mniej niż połowę polskich respondentów (podobnie jak średnia w UE). Największą barierą rozwoju innowacji w polskiej administracji wg badania Innobarometr są bariery prawne – polscy respondenci wskazywali na nie w 78% badanych (średnia dla UE to 35%).

Tabela 3. Wybrane aspekty innowacyjności sektora publicznego w Polsce (w porównaniu do średniej liczonej dla UE-27)

Wskaźnik	Poland	UE 27
Innobarometr		
Odsetek organizacji, które zadeklarowały realizację nowych rozwiązań w zakresie świadczenia usług publicznych w ciągu ostatnich trzech lat	67,7%	66,3%
Procent organizacji, które określiły się jako wiodący innowator	8,3%	16,9%
Procent organizacji, które wprowadziły nowe usługi we współpracy z innymi organizacjami z sektora prywatnego	9,7%	41%
Procent organizacji, które wprowadziły nowe lub ulepszyły system zarządzania	43%	42,9%
Procent organizacji, których menedżerowie podejmują pełną, aktywną rolę i są zaangażowani w rozwój oraz wdrażanie innowacji	36,8%	46,3%
Procent organizacji, w których personel wykazuje inicjatywę w inicjowanie nowych pomysłów i ich rozwój	20%	29,5%
Procent organizacji, w których ponad 75% pracowników uczestniczy w spotkaniach, na których omawia się sposoby udoskonalenia usług publicznych	4,7%	6,4%
Procent organizacji, w których pracownicy nie są w ogóle zaangażowani w grupy, które omawiają sposoby udoskonalenia usług publicznych	21,9%	17,6%
Odsetek respondentów, którzy wskazują na bariery prawne jako główny element w rozwoju i wdrażania innowacji w sektorze publicznym	78%	35%
European Public Sector Innovation Scoreboard		
Dostępność usług publicznych online	79%	84%
Indeks rozwoju e-administracji	0,64	0,75
Udział pracowników z wyższym wykształceniem	56,2%	29,6%
Indeks efektywności rządzenia	0,16	1,17
Indeks jakości regulacji prawnych	0,9	1,26
Indeks wzrostu efektywności usług administracji publicznej ze względu na ICT	3,5	4,6

Znaczenie wewnętrznych barier innowacyjności	66%	63,5%
Znaczenie zewnętrznych barier innowacyjności	83,4%	75,5%
Aktywne zaangażowanie w proces innowacji	29,3%	40,9%
Odsetek organizacji, które wdrożyły innowacje (usługowe, marketingowe, organizacyjne)	93,6%	89,2%
Udział "nowych usług" we wszystkich innowacjach	12,3%	26,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Innobarometr 2010* and *European Public Sector Innovation Scoreboard 2013*.

W badaniach EPSIS w kryterium potencjału innowacyjnego polska statystyka prawie dwukrotnie przewyższa średnią unijną w obszarze odsetka zatrudnionych w administracji z wyższym wykształceniem (ponad 56%, wobec niespełna 30% w UE). Pozostałe aspekty w tym obszarze kształtują się słabiej, np. indeksy efektywności rządzenia, jakości regulacji prawnych, wykorzystania ICT w administracji czy dostępu do usług publicznych online. Wydaje się, że są to kluczowe warunki wstępne do tworzenia w kraju środowiska sprzyjającego dyfuzji innowacji. W drugim kryterium – aktywności innowacyjnej, sytuacja w Polsce nie odbiega znacznie od średniej unijnej, jednak bardziej odczuwa się tu znaczenie barier zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych dla rozwoju innowacji. Niższe jest także zaangażowanie menedżerów w proces innowacji (29,3% badanych organizacji zadeklarowało takie inicjatywy, wobec ponad 40% wyniku dla UE). Zdecydowana większość polskich organizacji publicznych deklaruje wdrożenie różnego typu innowacji, jednakże te bezpośrednio związane z procesem świadczenia usług stanowią jedynie 12,3%.

Wyzwania dla zarządzania w polskim sektorze publicznym w zakresie innowacyjności

Wskazane w poprzedniej części artykułu poglądowe wyniki badań w obszarze innowacyjności sektora publicznego w Polsce pokazują, iż Polska nie odbiega znacznie od innych krajów europejskich w większości analizowanych kryteriów. Jednakże istnieją obszary tj. jakość regulacji prawnych czy efektywność rządzenia, które bez przemyślanej polityki na szczeblu centralnym nie ulegną poprawie w szybkim czasie.

Biorąc pod uwagę skomplikowane struktury w zakresie zarządzania i podejmowania decyzji w sektorze publicznym w Polsce, można uznać, że istnienie chęci władz urzędów do wspierania innowacji i deklarowania, że są wdrażane (ponad 93% badanych organizacji publicznych zadeklarowało wdrożenie jakichkolwiek innowacji) ma ogromne znaczenie w procesie modernizowania sektora publicznego. Generowanie innowacji jest bowiem stymulowane w dużym stopniu przez czynniki wewnętrzne. W znacz-

nym stopniu odpowiadają one leżącym u ich podstaw czynnikom różnych kultur organizacyjnych, co świadczy o tym, że organizacje funkcjonujące w tym samym środowisku zewnętrznym będą prawdopodobnie różniły się doświadczeniami w zakresie implementowania innowacji. Uświadamianie pracowników w zakresie potrzeby wdrażania innowacji za pomocą kanałów wewnętrznej komunikacji powinno być priorytetem, gdyż to personel jest niezbędnym ogniwem stymulowania innowacji w organizacji. Kluczowe jest, aby promować w organizacji dobre praktyki z zakresu wdrażania innowacji, wzmacniać wewnętrzną kulturę organizacji poprzez przyjęcie innowacji jako sposobu myślenia i współpracy. Właściwy dobór kreatywnych pracowników, nauczanie ich pozytywnych postaw wobec zmian oraz stymulowanie wprowadzania zmian tworzy przyjazne środowisko dla innowacji w sektorze publicznym. Komunikacja zewnętrzna z różnymi interesariuszami także odgrywa dużą rolę, ponieważ pozwala na uczenie się od innych w zakresie planowania oraz procesów wdrażania innowacji. Obywatele są tutaj szczególnie ważni dlatego, że ich potrzeby i wymagania determinują zakres oraz rodzaj oferowanych usług publicznych, a tym samym mogą oni współdecydować o rodzajach wdrażanych innowacji w sektorze publicznym.

Szybka reakcja na nowe technologie (np. z obszaru komunikacji, przepływu informacji) i zainteresowanie nimi w obrębie określonej organizacji publicznej, w połączeniu z dużą świadomością dotyczącą tego, jakie rozwiązania technologiczne przyniosłyby korzyści w całej organizacji, to kluczowe kwestie. Kadra zarządzająca i pracownicy powinni być otwarci na zmiany, a kultura organizacji powinna być nastawiona na nowości i podejmowanie ryzyka. Istotność wpływu zewnętrznych czynników środowiskowych na rozwój innowacji, takich jak odpowiednie prawodawstwo, dostępność zewnętrznych środków finansowych oraz oczekiwania społeczne, wskazuje na to, że istnieje potrzeba strategicznego planowania i zarządzania w celu wykorzystania możliwości w zakresie innowacji. Innowacyjne praktyki w sektorze publicznym i prywatnym nie wykluczają się wzajemnie i często czerpią wzajemne korzyści oraz się uzupełniają. Innowacje w sektorze publicznym mogą pojawić się poprzez upowszechnianie rozwiązań funkcjonujących już wcześniej w sektorze prywatnym lub poprzez wsparcie sektora prywatnego w formie dogodnych warunków, np. poprzez politykę publiczną, dedykowane fundusze, wspólne projekty itd. Największe bariery dla wdrażania innowacji wydają się związane z brakiem krytycznych zasobów: głównie finansowych i ludzkich, a także z niską jakością regulacji prawnych w tym sektorze. Niełatwo jest jednak ustalić, do jakiego stopnia takie przypuszczenia są artykułowane jako pretekst dla niewystarczającego generowania innowacji.

Uwagi końcowe

Celem niniejszego artykułu było ukazanie pozycji polskiej administracji w międzynarodowych rankingach innowacyjności oraz wskazanie wyzwań dla zarządzania w obszarze stymulowania innowacji w administracji. Polska administracja jest jedną z największych spośród krajów Unii Europejskiej, polityka władz publicznych odgrywa istotną rolę w jej systemie gospodarczym, zatem podejmowane działania innowacyjne w tym sektorze mogą wpływać w dużym stopniu na poprawę kondycji sektora komercyjnego.

W większości kryteriów porównań Polska wypada słabiej niż wskazuje średnia dla krajów UE, jednakże są obszary, gdzie to Polska jest liderem rankingów (np. odsetek pracowników administracji z wyższym wykształceniem, odsetek organizacji deklarujących wdrożenie innowacji różnego typu). Kluczem do skutecznej realizacji strategii proinnowacyjnej w Polsce jest zmiana funkcjonowania administracji centralnej. To rząd i jego ministrowie powinni odgrywać rolę „liderów innowacji” ze względu na ich zdolność do tworzenia prawa i regulacji dobrej jakości, wpływających stymulująco na warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Przyczyną niskiej innowacyjności podmiotów administracji publicznej w Polsce jest także ich słaba kooperacja z przedsiębiorstwami z sektora prywatnego w zakresie implementacji komercyjnych rozwiązań do praktyki urzędów, np. z obszaru ICT, innowacji technologicznych, co może wynikać z barier kulturowych, związanych z brakiem wzajemnego zaufania i niedostrzegania celowości takiej współpracy. Zatem większy nacisk powinien być położony na zarządzanie wspierające kulturę organizacyjną zorientowaną na promowanie więzi międzyorganizacyjnych, sprzyjających innowacjom. Jeśli innowacyjność zostanie ukształtowana w powszechnej świadomości urzędników, łatwiej będzie można wspólnie wypracowywać i promować nowe standardy zarządzania w organizacji publicznej.

Bibliografia

Bloch C. (2011), *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN)*, Danish Center for Studies in Research and Research Policy.

Borins S. (2006), *The Challenge of Innovating in Government*, Innovation series, IBM Center for Business of Government.

Bryx M. (Eds.) (2014). *Innowacje w zarządzaniu miastami w Polsce*, OW SGH, Warszawa.

Chary M. (2007), *Public Organizations in the Age of Globalization and Technology*, "Public Organizations Review", No. 7.

Dutta S., Lanvin B., Wunsch-Vincent S. (2014), *The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation*.

Dziemianowicz W. (2008). *Konkurencyjność gmin w kontekście relacji władze lokalne-inwestorzy zagraniczni*, Wyd. UW, Warszawa.

Edquist C. (2005). *Systems of innovation: Perspectives and challenges*, The Oxford Handbook of Innovation, Chapter 7.

European Public Sector Innovation Scoreboard (2013), Belgium, EU.

Farazmand A. (1999), *Globalization and public administration*, "Public Administration Review", No. 6.

Fegerberg J., Moverly D.C., Nelson R.R. (2004). *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, New York.

Halvorsen T., Hauknes J., Miles I., Roste R. (2005). *On the differences between public and private sector innovation*, PUBLIN report No. D9, Nifu Step Oslo.

http://www.kig.pl/files/BWZ/hiszpania_e_2012.pdf.

https://mac.gov.pl/files/administracja_prezentacja.pdf.

<https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/>.

<https://oami.europa.eu/ohimportal/documents/11370/71142/The+Global+Innovation+Index+2014>.

<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>.

<https://administracja.mac.gov.pl/adm/baza-jst/843,Samorzad-terytorialny-w-Polsce.html>.

Innobarometr (2010, 2011), Analytical Report. Innovation in Public Administration, EU Commission.

Innowacje w sektorze publicznym. Raport (2013), CCIC, Bułgaria.

Innovation in Public Services: Context, Solutions and Challenges, (2010), Organisation for Economic Co-operation and Development, BASON, C., Paris.

Innowacje w sektorze publicznym, raport (2013), Wyd. Fundusz na rzecz Badań Stosowanych i Komunikacji, Warszawa.

Jak doskonalić się samorzędy (2012). Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Propublicum.

Kobylińska U. (2013), *Orientacja na jakość w administracji publicznej*, „Administracja Publiczna”, nr 2.

Koźuch B., Koźuch A. (2012), *Innowacyjność w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, 3(25).

Lackowska M. (2012), *Zarządzanie metropoliami w Europie*, artykuł dostępny na stronie http://www.wspolnota.org.pl/index.php?id=9&tx_news_pi1%5Bcontroller [dostęp: 01.04.2015].

Leon L., Simmonds P., Roman L. (2012), *Trends and Challenges in Public sector Innovation in Europe. Thematic report*, Technopolis Group, October.

Mikołajczyk B. (2013), *Innowacje w sektorze publicznym w krajach Unii Europejskiej (wyniki badań)*, Studia Ekonomiczne, Innowacje w bankowości i finansach, Wyd. UE w Katowicach, nr 173.

Moździeń M. (2012), *Wspieranie mechanizmów organizacyjnego uczenia się w centralnej administracji publicznej – doświadczenia administracji Wspólnoty Autonomicznej Andaluzji*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.

OECD (2012), *Innovation in Public Services: Context, Solutions and Challenges*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Perry J.L., Buckwalter N.D. (2010), *The Public Service of the Future*, “Public Administration Review”, 70 (Supplements1), [dostęp: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02283.x>].

Petkovsek V., Cankar S. (2013), *Public sector innovation in the European Union and example of good practice*, Active Citizenship by Knowledge Management and Innovation, International Conference Zadar, Croatia, 19-21 June 2013, Zadar.

Porawski A. (red.) (2003), *Współpraca JST w Polsce. Stan i potrzeby*, Związek Miast Polskich, Poznań.

Regions and Innovations Policy (2011). OECD, Reviews of Regional Innovations.

Stimulating Public Sector Innovation on the Local Level. Policy Recommendations Report, ARC Fund, Bulgaria 2014.

Thenint H. (2009), *Labs for a more innovative Europe*, GRIPS Workshop #4 report, 12-13 October, Copenhagen.

Vigoda E., Shoam A., Schwabsky N., Ruvio A. (2008), *Public sector innovation for Europe: a multinational Wight-country exploration of citizens' perspectives*, "Public Administration", Vol. 86, No. 2.

Walker R.M. (2006), *Innovation Type and Diffusion: An Empirical Analysis of Local Government*, "Public Administration", Vol. 84.

Windrum P. (2008), *Innovation and entrepreneurship in public services* [w:] P. Windrum, P. Koch (red.), *Innovation in Public Sector Services*, Edward Elgar, Cheltenham.

Zerka P. (2011), *Innowacyjna administracja: oskymoron czy nowy standard?*, demosEuropa, Warszawa.

Urszula Widelska

Politechnika Białostocka

widelskau@wp.pl

Joanna Szydło

Politechnika Białostocka

j.szydlo@pb.edu.pl

Metaforyczne ujęcie kultury organizacyjnej¹

Metaphorical Frame of Cultural Organization

Abstract: The aim of the article is showing the metaphorical approach to organizational culture. In the process of its realization metaphor of mechanism and organism were used. The conclusions were supported by the results of a quantitative research, which were conducted in two production enterprises in the area of metal furniture. One of them is located on Polish territory, the other in Ukraine. Both entities are managed in a similar way, their mission and vision is similar, system evaluation, reward also is the same. Such specificity study subjects allows to answer the question whether there are differences in the metaphorical perception of the organization. In the text, the metaphor is understood as a figure of speech, based on the combination of two phenomena and transfer the name of one phenomenon to another. It is important to underline, that metaphors used in research organizations with the development of the current culture. The end of the 70s and beginning of the 80th century brought the development of the concept of organizational culture.

Key words: metaphor, organizational culture, mechanism, organism

¹Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/1/2013 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

Wprowadzenie

Metafora to figura stylistyczna, oparta na skojarzeniu dwóch zjawisk i przeniesieniu nazwy jednego zjawiska na drugie. Metafory używamy, kiedy usiłujemy zrozumieć fragment otaczającej nas rzeczywistości za pomocą innego jej fragmentu. Posługujemy się wtedy takimi twierdzeniami, jak: *A jest B* lub *A jest podobne do B*. Zastosowanie metafory jest bowiem konsekwencją sposobu myślenia i sposobu widzenia, które przenikają nasze rozumienie świata w ogóle. „[...] Łatwo dostrzec, jakie znaczenie ma tego rodzaju myślenie dla pojmowania organizacji i zarządzania. Organizacje są bowiem złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na kilka różnych sposobów. Wiele naszych, przyjmowanych za oczywiste, koncepcji dotyczących organizacji, ma charakter metaforyczny, nawet gdybyśmy ich za takie nie uznawali” [Morgan 1997, ss. 10–11].

Metafory w badaniach organizacji wykorzystano wraz z rozwojem nurtu kulturowego. Koniec lat 70. i początek 80. XX wieku przyniósł rozwój koncepcji kultury organizacyjnej. G. Morgan w książce *Obrazy organizacji* ukazał, że myślenie metaforyczne stanowi użyteczny sposób odczytania organizacji [1997]. Naprowadza ono na pewne tropy, wskazuje na cechy badanego obiektu, co przekłada się na lepsze zrozumienie życia organizacyjnego [Sułkowski 2002]. Metaforze przypisuje się funkcję komunikacyjną, bowiem odpowiada ona za komunikowanie nieznanego fragmentu wiedzy przez wyrażenie go za pomocą znanej terminologii, należącej do innego fragmentu wiedzy [Góra 2011, s. 24]. Metafora jest uznaną metodą badań jakościowych w naukach o zarządzaniu. Umożliwia szeroką konceptualizację badanych obszarów oraz pozwala na dostrzeżenie „zwykłego sposobu postrzegania” obszarów eksplorowanych [Given 2008, s. 491]. Przypisuje się jej również funkcję porządkującą w przypadku badania złożonych zjawisk [Schmitt 2005, s. 361]. W rozumieniu morganowskim kultura jest metaforą samej organizacji. „Jeśli przyjmowane jest założenie metafory rdzeniowej, że organizacja jest kulturą, a nie kulturę posiada, to porównanie jakiegoś obiektu do organizacji jest jednocześnie przyrównaniem go do kultury organizacyjnej” [Sułkowski 2012, s. 294]. Mamy w tym wypadku do czynienia z zastosowaniem reguły sylogizmu warunkowego.

Celem artykułu jest określenie metaforycznego podejścia do kultury organizacyjnej. W jego realizacji posłużono się metaforą mechanizmu i organizmu. Wyraźnie należy podkreślić, że metoda metaforyczna nie daje pełnego obrazu kultury organizacyjnej. Dlatego potraktowano ją jako metodę wprowadzającą do kolejnych etapów badań. Dodatkową kwestią, istotną do rozważenia, wydaje się traktowanie kultury jako bytu autonomicznego, niezależnego od wpływu np. kultury narodowej lub innych elementów organizacji. M. Kostera twierdzi, że organizacje są kulturami jedynie wycinkowymi, które zawierają się w większym kulturowym kontekście, a obyczaje z zewnątrz w widoczny sposób prze-

nikają do środka [Kostera 2005, s. 42]. Zatem przyglądanie się kulturze organizacyjnej w oderwaniu od szerszego kontekstu kulturowego wydaje się podejściem utopijnym.

Wnioskowanie poparto wynikami badań ankietowych przeprowadzonych w dwóch przedsiębiorstwach, zajmujących się produkcją mebli metalowych. Jedno z nich mieści się na terenie Polski, drugie na terenie Ukrainie. Oba podmioty są zarządzane w podobny sposób, ich misja i wizja jest zbliżona, system oceniania, nagradzania również jest ten sam. Taka specyfika badanych podmiotów pozwala na uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy występują różnice w metaforycznym postrzeganiu organizacji.

Sposoby postrzegania kultury w ujęciu metaforycznym

Kultura jest zjawiskiem wielowymiarowym i dlatego może być ukazana w trzech perspektywach, jako: zmienna niezależna, zmienna zależna (wewnętrzna) oraz metafora rdzenna (tabela 1).

Tabela 1. Typologia badań kultury w teorii organizacji i zarządzania ze względu na założenia dotyczące kultury i jej roli w rzeczywistości

Kultura jako zmienna niezależna	Kultura jako zmienna zależna	Kultura jako metafora rdzenna
Zarządzanie międzykulturowe	Kultura przedsiębiorstwa	Podejście antropologiczne
Narodowe style zarządzania, podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach	Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa	Organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze, wspólne znaczenia i symbole, identyfikacja głębokich struktur leżących u podstaw rzeczywistości organizacyjnej
Związek efektywności i kultury narodowej	Związek efektywności i kultury narodowej	Badanie organizacji jako ludzkiej ekspresji

Źródło: Kostera 1996, s. 63.

Dwa pierwsze podejścia są szeroko opisane w literaturze przedmiotu. Trzecie ujęcie niewątpliwie jest ujęciem alternatywnym. Kulturę rozpatruje się w kategoriach paradygmatów różnych od funkcjonalizmu. W tej koncepcji organizacja jest kulturą, dlatego rola badacza nie ogranicza się do diagnozowania i oceniania kultury, lecz opiera się na zrozumieniu zestawu znaczeń będącego kulturą, gdyż stanowi ona rodzaj „filtru”, dzięki któremu możemy patrzeć na świat i rozumieć go [Stańczyk 2008, s. 63]. Metafora przestaje być tylko sposobem upiększania dyskursu. Jej znaczenie jest o wiele większe. To „...na-

rzędzie poznania, które przy pomocy analogii i obrazów przyrównuje złożone i abstrakcyjne obiekty i procesy do innych, prostszych lub lepiej rozumianych [Sułkowski 2012, s. 292]. Znaczenie metafory w naukach o zarządzaniu wzrasta, a jej szczególna użyteczność wynika z możliwości uzyskania kontrastu pomiędzy rozumieniem jednostki leksykalnej, a jej bardziej podstawowym znaczeniem [Wittink 2008, s. 5]. W tym miejscu należy podkreślić jednak, iż metafora jako narzędzie badawcze wykorzystywane w naukach o zarządzaniu jest narzędziem o charakterze w większym stopniu narracyjnym niż poznawczym [Skrocynska 2001, s. 58].

Do najbardziej znanych metafor organizacji, a co za tym idzie kultury organizacyjnej, zaliczyć można: klej, klan, świątynię, teatr, mózg, mechanizm, organizm, grę aktorską, więzienie, język, kolaż, kłacz, matrioszkę itp. Metafory można również przypisać określonemu sposobowi myślenia związanemu z konkretnym paradygmatem (tabela 2).

Tabela 2. Zastosowanie metafor w poszczególnych paradygmatach

Kryterium	Paradygmaty kultury organizacyjnej			
	Paradygmat neo-pozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy	Paradygmat interpretatywno-symboliczny	Nurt krytyczny w zarządzaniu	Postmodernizm w zarządzaniu
Znaczenia kultury w zarządzaniu	Integralność, holizm, spójność kultury	Sieci znaczeń, otwartość interpretacji, podziały i subkultury	Opresyjność, dominacja, indoktrynacja, władza	Względność interpretacji
Dominujące modele i typologie	Oparte na konfiguracji kluczowych wartości	Kultury traktowane jednostkowo	Oparte na typie sprawowanej władzy	Brak modeli i typologii
Metody badań kultury	Ilościowe	Jakościowe	Jakościowe	Brak metod, pogłębiona refleksja
Rola danego paradygmatu w zarządzaniu	Dominująca	Wzrastająca	Wzrastająca	Marginalna
Kluczowe metafory	Maszyna, organizm, klej, klan, zasób, kompas, strzelnica i labirynt, nerwica narzęctw	Tekst, język, gra językowa, religia i świątynia, mózg, kameleon, bal maskowy, schizofrenia	Więzienie, pannopticom, kolonizacja umysłów, narzędzie emancypacji, system polityczny, zamek strachów, paranoja	Happening, kłacz, meta-narracja, świątynia, performance i happening, dzieło sztuki, kłacz, kolaż, matrioska, matrix i symulakra, salon krzywych luster, autyzm

Ważniejsi przedstawiciele	E. Schein, G. Hofstede	M. Morgan, L. Smircich, J. Van Maanen, M. J. Hatch	H. Willmott, A. Alvesson	M.J. Hatch, B. Czarniawska
---------------------------	---------------------------	---	-----------------------------	-------------------------------

Źródło: Sułkowski 2012, ss. 38–41, 296.

Sposób interpretacji metafory przywodzi na myśl skojarzenia i obrazy osadzone w różnych perspektywach poznawczych.

Metoda metaforyczna jest wykorzystywana do badania oraz zmiany kultur organizacyjnych. Ł. Sułkowski zaznacza, że jej niewątpliwymi zaletami są refleksyjność, otwartość. Pozwala to na zrozumienie złożonego i jednocześnie efemerycznego zjawiska, jakim jest kultura organizacyjna. Dodaje również, że podejście metaforyczne do kultury organizacyjnej jest stosowane zarówno w badaniach, jak i praktyce menedżerskiej i doradczej na świecie. W Polsce nie zyskało ono jednak na popularności wśród badaczy, a tym bardziej menedżerów [Sułkowski 2012, ss. 298–299].

Metafora mechanizmu a metafora organizmu

Ważną cechą mechanistycznego sposobu myślenia o świecie zewnętrznym jest upatrywanie w podziale pracy i specjalizacji głównych źródeł wydajności. Podział pracy charakterystyczny był już dla społeczeństw pierwotnych. Ujmowanie organizacji w kategoriach maszyny było ważnym sposobem analizy zjawisk organizacyjnych dla wszystkich przedstawicieli nurtu klasycznego. „Jednak metafora organizacji jako maszyny przyłgnęła do M. Webera. Zwrócił on uwagę na paralele między procesem mechanizacji przemysłu, a rozprzestrzenieniem się biurokratycznych form organizacji [Kuc, Moczyłowska 2009, s. 274]. Dla organizacji postrzeganej jako mechanizm przypisuje się cechy hierarchicznie uporządkowanego zespołu elementów, współpracujących ze sobą w jak najbardziej efektywny sposób [Oates, Fitzgerald, 2007, s. 425]. Organizacje, które są zaprojektowane i kierowane, tak jak gdyby były maszynami, zwykle nazywa się biurokratycznymi. Kładzie się w nich nacisk na: precyzję, szybkość, jasność, regularność, niezawodność i efektywność, które są osiągnięte przez stworzenie stałego podziału zadań, hierarchicznego nadzoru oraz szczegółowych reguł i przepisów [Weber 1968]. Do głównych cech, charakteryzujących organizacje biurokratyczne należą: specjalizacja, hierarchizacja, formalizacja i profesjonalizacja. Zdaniem Webera proces biurokratyzacji może zamienić się w żelazną klatkę, ograniczającą ludzką wolność.

Metafora organizmu jest przeciwieństwem metafory mechanizmu. Rozróżnienie między mechanicznym i organicznym podejściem do organizacji i zarządzania wprowadzili w latach 50. T. Burns i G.M. Stalker [Morgan 1997, s. 52]. Dla organizacji traktowanej jako organizm przypisywane są cechy istoty żywej, funkcjonującej

w dynamicznym otoczeniu, posiadającej swoje potrzeby, w zaspokajaniu których musi konkurować z innymi [Oates, Fitzgerald 2007, s. 425]. Do wzrostu zainteresowania organizacjami jako organizmami przyczynili się E. Mayo i F. Roethlisberger. Wykorzystując rezultaty eksperymentu w Hawthorne, dostrzegli znaczenie w zarządzaniu zespołu pracowniczego, jako grupy opartej na więziach społecznych, zwrotnej komunikacji podwładnych z przełożonymi, skutecznego i spersonalizowanego przywództwa, wrażliwości na emocje pracowników oraz treningu miękkich umiejętności. Tym samym amerykańscy socjologowie zauważyli, że zarządzanie nie jest procesem czysto technicznym, lecz nade wszystko oddziaływaniem społecznym i psychologicznym.

W świetle tej teorii, człowiek przestał być bezwolnym instrumentem do wykonywania zadań, działającym mechanicznie według norm i procedur, wymyślonych i drobniogowo opisanych przez innych.

B.R. Kuc i J.M. Moczydłowska uważają, że spojrzenie na organizację jak na żywy organizm pozwala na uwzględnienie w procesie realizacji jej celów, zarówno ludzi, jak i kontekstu, w jakim organizacja występuje, czyli:

- umożliwia traktowanie organizacji jako systemów otwartych dokonujących stałej wymiany stosunków z otoczeniem,
- ukazuje, że zarządzanie organizacjami można ulepszyć przez stałe zwracanie uwagi na potrzeby, które muszą być zaspokajane dla przetrwania organizacji.
- pozwala uświadomić, że wyodrębniając różne typy organizacji stajemy przed faktem wyboru typu najbardziej sprawnego z wbudowanym mechanizmem homeostazy i działania zgodnie z zasadą ekwiwalentności,
- zwraca uwagę na zalety organicznych form organizacji w procesie rozwoju, wykazujących większą entropię ujemną,
- daje istotny wkład w rozwój teorii i praktyki doskonalenia organizacji [Kuc, Moczydłowska 2009, ss. 282–283; Morgan 1997, ss. 78–84].

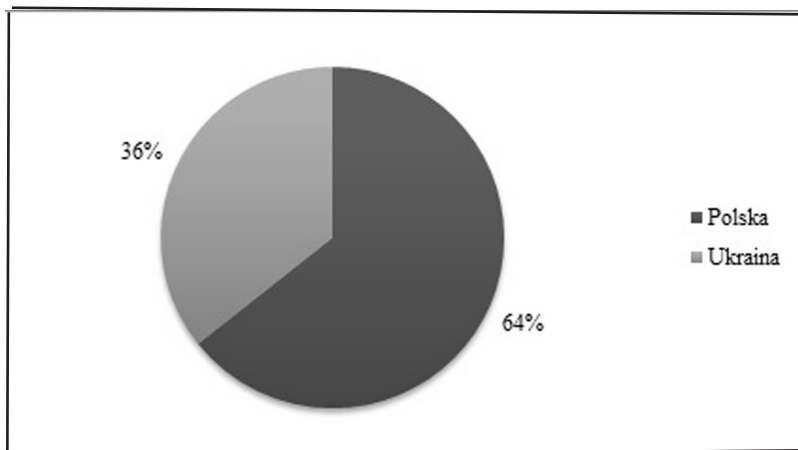
Niewątpliwie wadą tego podejścia jest zbyt poważne traktowanie porównania między przyrodą a społeczeństwem. Niewątpliwie dużą wagę przywiązuje również do stanu harmonii, pomijając sytuacje konfliktowe.

Wyniki badań

W procesie badań posłużono się metodą ilościowych PAPI. Kwestionariusz ankiety rozdysponowano wśród pracowników wskazanych w opracowaniu przedsiębiorstw. Ich dobór był celowy, ze względu na konieczność uzyskania porównywalnych wyników. Badania w obydwu podmiotach odbywały się równolegle i zostały przeprowadzone w lutym 2015 roku. Przebadano 174 pracowników dwóch przedsiębiorstw zajmujących się produkcją mebli metalowych. Pierwsze z nich znajduje się w Polsce, drugie na Ukrainie. Rozkład procento-

wybadanych pracowników przedstawiony jest na rysunku 1. 87% badanych stanowili mężczyźni, 13 zaś kobiety. 37% osób miało wykształcenie wyższe, 44% średnie, 18% zawodowe a zaledwie 1% podstawowe. 28% badanych miało krótki staż pracy – do roku, 32% powyżej roku, ale do pięciu lat, 14% powyżej pięciu, ale poniżej dziesięciu lat. 26% miało staż dłuższy niż dziesięć lat.

Rysunek 1. Struktura próby ze względu na lokalizację siedziby



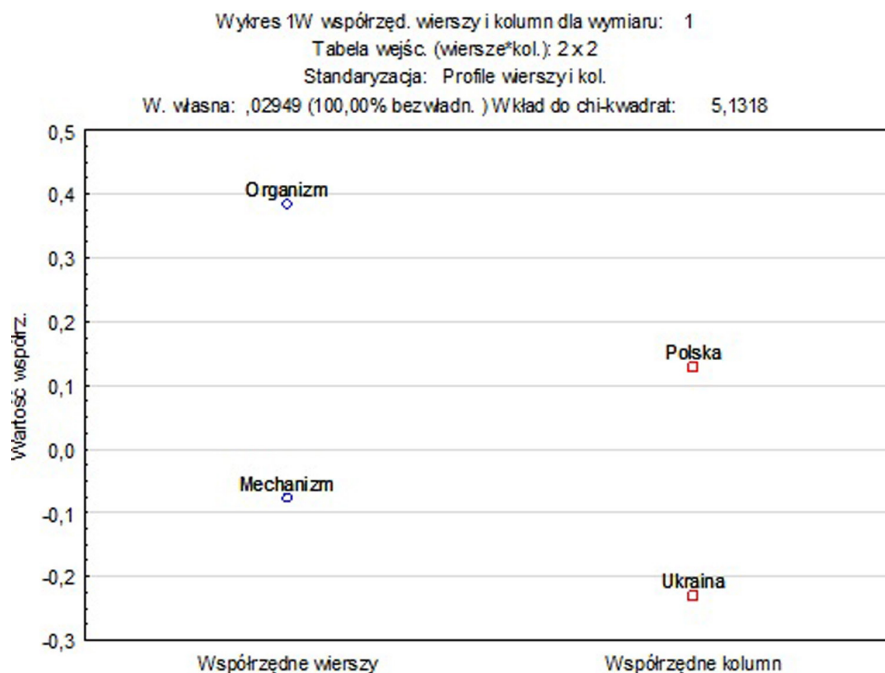
Źródło: opracowanie własne.

Respondenci porównywali swoją organizację do:

- **Mechanizmu** (Organizacja jako zespół dobrze ustrukturyzowanych części o ściśle określonych rolach i zadaniach. Nacisk na sprawność, wydajność. Ludzie widziani jako elementy mechanizmu, działające w określony sposób);
- **Organizmu** (Organizacja jako byt podatny na upływ czasu – narodziny, rozwój, dojrzałość, starzenie się, śmierć – działający w otoczeniu i od niego zależny. Organizacja to całość, elastyczne dostosowywanie się do otoczenia, zaspokajanie własnych potrzeb).

W analizie wyników badań posłużono się analizą korespondencji, która jest metodą czynnikową, prezentującą związki pomiędzy zmiennymi oraz pomiędzy obiektami przede wszystkim w formie graficznej. Ta metoda daje możliwość umieszczenia w jednym czynnikowym układzie odniesienia zarówno punkty reprezentujące zmienne, jak i punkty reprezentujące obiekty, co pozwala wykryć strukturalne związki pomiędzy zmiennymi i obiektami, a tym samym znacznie zwiększyć możliwości interpretacyjne [Panek 2009, s. 247; Olszewska 2015a, s. 144; Olszewska 2015b, s. 189]. Dwuwymiarową analizę korespondencji dla metafor: mechanizm-organizm przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Analiza korespondencji dla metafor: mechanizm-organizm



Źródło: opracowanie własne.

Można zaobserwować istotną różnicę w preferencjach respondentów z Polski i respondentów z Ukrainy. Badani z organizacji mającej siedzibę na terenie Polski porównywali swoją organizację zarówno do mechanizmu, jak i do organizmu. Natomiast badani z organizacji mającej swoją siedzibę na terenie Ukrainy opowiadali się prawie jednoznacznie za porównaniem swojej organizacji do mechanizmu.

Koncentrowanie się tylko na graficznych analizach porównawczych może prowadzić do nieprecyzyjnych wniosków, dlatego w tabeli 3 ukazano częstotliwość wskazań dotyczących porównania organizacji do mechanizmu lub organizmu.

Tabela 3. Częstotliwość wyboru metafory mechanizmu lub organizmu przez respondentów z Polski i z Ukrainy

Metafora	Polska	Ukraina	Razem
Mechanizm	88	57	145

Organizm	24	5	29
Razem	112	62	174

Źródło: opracowanie własne.

W obu organizacjach większość respondentów porównywało swoją organizację do mechanizmu. Jednak w przedsiębiorstwie polskim – 24 na 112 badanych osób opowiedziało się za organizmem, natomiast w przedsiębiorstwie ukraińskim tego samego zdania było 5 na 62 osoby.

G. Morgan twierdzi, że nierzadko mówimy o organizacjach tak, jak gdyby były one np. maszynami przeznaczonymi do osiągnięcia z góry ustalonych celów, które powinny działać gładko i efektywnie. Rezultatem takiego sposobu myślenia jest mechanistyczne zarządzanie, które spycha na drugi plan cechy ludzkie [Morgan 1997, s. 11]. Jednak pomimo przewagi tego sposobu postrzegania organizacji, zauważono różnice w dokonywanych wyborach, które mogą być bodźcem do wszczęcia złożonej procedury badawczej, mającej na celu wyjaśnienie przyczyny ich powstania.

Zakończenie

Przedstawione w tekście wyniki badań odnoszą się do pojedynczych podmiotów, co nie pozwala na sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym. Jednak została podjęta próba alternatywnego podejścia do kultury organizacyjnej, co wykracza poza instrumentalne podejście do organizacji. „Organizacje są rozumiane i analizowane nie tylko w kategoriach ekonomicznych lub materialnych, ale w swoich ekspresyjnych, ideacyjnych i symbolicznych aspektach” [Smircich 1983, ss. 347–348].

Pomimo zastosowania metody metaforycznej, uznano, że do pełniejszego zrozumienia fenomenu kultury organizacyjnej potrzebne jest spojrzenie z różnych punktów widzenia. Odnosi się ono do zintegrowanego modelu analizy, będącego synergicznym efektem zestawienia trzech perspektyw epistemologicznych, gdzie: kultura organizacyjna jawi się jako zmienna zależna, na którą wpływa z jednej strony kultura narodowa, z drugiej inne elementy organizacji oraz jako byt autonomiczny. Pomimo swoich niewątpliwych niedostatków, metafora może być nie tylko narzędziem badania kultury organizacyjnej. Jej wymiar komunikacyjny może stanowić źródło cennej wiedzy dla tworzących kulturę organizacyjną, jak również dla tych, którzy ją kształtują. Pewne skojarzenia i odczucia pracowników mają bowiem wpływ na status quo organizacji, opisują jej klimat oraz charakter więzi. Metaforyczne komunikowanie kultury organizacyjnej ma znaczenie implikacyjne, również dlatego, że opiera się na prostej i jasnej dla pracowników symbolice, pozwalającej na nie bezpośrednią, ale jasną i łatwą interpretację zachodzących w organizacji procesów i zmian.

Bibliografia

Given L.M. (2008), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, Sage Publications.

Kostera M. (2006), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Kostera M. (2005), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa.

Kuc R.B., Moczyłowska J.M. (2009), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.

Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.

Oates B.J., Fitzgerald B. (2007), *Multi-methapor method: organizational metaphors in information system development*, „Information System Journal”, nr 17.

Olszewska A.M. (2015a), *Analiza zależności pomiędzy zachowaniami pro jakościowymi a wdrożonymi innowacjami w przedsiębiorstwach Podlasia* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 1, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Olszewska A.M. (2015b), *Zastosowanie analizy korespondencji do badania związku pomiędzy zarządzaniem jakością a innowacyjnością przedsiębiorstw*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, „Taksonomia”, nr 385.

Panek T. (2009), *Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Schmitt R. (2005), *Systematic Metaphor Analysis as a Method of Qualitative Research The Qualitative*, „Report”, Vol. 10, No. 2.

Sitko-Lutek A. (2004), *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menadżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marie Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Skrocynska H. (2001), *Methaphor in Business Journals and Business Periodicals*, „Iberica”, Vol. 3.

Smircich L. (1983), *Studding Organizations as Cultures* [w:] G. Morgan (red.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills-London-New Delhi.

Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2011), *Metafory, archetypy i paradoksy organizacji*, „Organizacja i kierowanie”, nr 2.

Weber M. (1968), *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Bedminster, New York.

Wittink J. (2008), *Reliable metaphor analysis in organizational research. Towards a dual, dynamic approach*, [online] <http://www2.hull.ac.uk/hubs/pdf/ID%20239%20Wittink%20J.pdf> [dostęp: 11.05.2015].



Jerzy Paszkowski

Politechnika Białostocka

j.paszowski@pb.edu.pl

Zarządzanie zmianą – rozbieżności w teorii i praktyce

Change Management – Discrepancies in Theory and Practice

Abstract: Issues related to change management are difficult to analyze. This to a great extent results from the fact that research results tend to be largely generalized. Actually, changes occur in several areas at once which results in the overlap of time, profoundness and levels - a mosaic which makes reasoning very complicated. It might be ventured that in fact a change has no beginning or end, especially when it is permanent. Yet, every change is different and people are present at every stage of change. In this way in practice changes are inimitable and unique, and also difficult to analyze due to generalizations that appear in theory.

The purpose of this paper is to identify consistencies and discrepancies, similar and opposite interpretations of change management described in the theory of management and applied in practice. The subject of analyses is a critical analysis of the prevailing opinions of authors looking into the change management process, research results, and evaluation of the change management efficiency in large enterprises. The main research hypothesis is a statement that in practice the implementation of changes in enterprises differs in many aspects from views and statements included in the change management theory. Nevertheless, this does not mean that a non-critical approach is applied to the generated ideas or to the practical aspects. Still, conclusions may be drawn from research on change management and practical application guidelines may be identified, which is also an additional and essential purpose of this paper.

Key words: change management, stages of change, change implementation and evaluation

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w szybko zmieniającej się rzeczywistości w każdym obszarze. Zewnętrzne zmiany narzucają konieczność elastycznego działania przy zachowaniu celów i priorytetów zakładanych przez właścicieli. Pojawiają się jednocześnie nowe obszary działania, nowa wiedza i kolejne szanse i okazje, a wraz z nimi bariery i zagrożenia. W teorii nauk o zarządzaniu ugruntowaną pozycję zajmują koncepcje zarządzania takie jak: koncepcja ładu korporacyjnego, zarządzania wartością, zarządzania wiedzą i rozwojem, czy CSR. Podstawowe cele działania nie ulegają jednak zmianom – przetrwać i rozwijać się powiększając wartość organizacji. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w takiej rzeczywistości wskazuje na zbieżność praktyki i teorii zarządzania. Jednocześnie kluczowym i w teorii i w praktyce zarządzania pozostaje pojęcie zmiany i zarządzania zmianą. Niekwestionowane jest ich znaczenie i praktyczny wymiar. Wiedza i doświadczenie w powyższym obszarze już teraz przesądzają o skutecznej realizacji celów i decydować będą o przyszłości przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa od początku swojego istnienia podlegały zmianom, choć różne były ich przyczyny, przebieg i efekty. Tak jest i teraz, choć tempo i skomplikowanie są zdecydowanie większe. Podobnie, badania zarządzania zmianami mają długą historię i bardzo bogaty dorobek [Kotter 1996; Kotter 2014; Kotter, Cohen 2007; Kanter 1983; Ulrich, Kerr, Ashkenas 2002; Taleb 2007; Bazerman, Watkins 2006; Jick, Peiperl 2010; Spector 2012; Cannon, McGee 2012; Baugier, Vuillod, Bridges 2008; Clarke 1997; Anderson, Ackerman Anderson 2010; Borowiecki, Siuta-Tokarska 2009; Masłyk-Musiał 2003; Wendt 2010; Mrówka 2001; Obłój 2010; Paszkowski 2010; Paszkowski 2009]. Jest oczywiste, że oba obszary (praktyki i teorii) powinny być w symbiozie dla obopólnych korzyści.

Celem opracowania jest identyfikacja obszarów spójności i rozbieżności, podobnych i odmiennych interpretacji w zakresie zarządzania zmianą opisywanych w teorii zarządzania i realizowanych w praktyce. W opracowaniu dokonano porównania analizy dominujących poglądów autorów zajmujących się badaniami nad zarządzaniem zmianą z wynikami badań i oceną skuteczności zarządzania zmianą w dużych przedsiębiorstwach. Główną hipotezą badawczą jest stwierdzenie, iż praktyka procesu wdrażania zmian w przedsiębiorstwach w wielu obszarach różni się od poglądów i twierdzeń zawartych w teorii zarządzania zmianą. Nie oznacza to bezkrytycznego podejścia zarówno w stosunku do wypracowanych poglądów, jak również do praktyki realizacji. Pozwala jednak na wyciągnięcie wniosków dotyczących badań nad zarządzaniem zmianą, jak też aplikacyjnych wskazań dla praktyki. Jest to dodatkowym istotnym celem opracowania.

Ocena skuteczności zmian

Analizy zawarte we wspomnianej wcześniej znacznej liczbie badań dotyczących zarządzania zmianą odnoszą się do różnych obszarów i elementów zmiany, często prakseologicznych czy procesowych. Uwypukla się jednocześnie ocenę skuteczności poszczególnych faz i elementów oraz ocenę całego procesu.

Ocena skuteczności zmian jest bardzo złożona i często niejednoznaczna z punktu widzenia różnych interesariuszy. Dominują jednak oceny krytyczne wskazujące na niski poziom skuteczności przeprowadzanych zmian, co potwierdza wielu autorów (zob. na ten temat Paszkowski 2014, ss. 97–98]. P. Strebel stwierdza, odnosząc się do reengineeringu, że „sukces w przeprowadzaniu zmian odnosi znacznie mniej niż 50% przedsiębiorstw, niektórzy twierdzą, że współczynnik ten wynosi zaledwie 20%” [Strebel 2007, s. 56]. Podobne wnioski wyciągają W. Ratyński [Ratyński 2002] czy M. Tinnila [Tinnilla 1995, s. 25; Kupczyk A. i inni 1998]. Na podobnie niską skuteczność zmian w różnych procesach, poza reengineeringiem, wskazują inni autorzy [Kotler, Schlezinger 2008; Mankins, Rogers 2011; Murdoch, Espinos, cyt. za: Krupa 2003], menedżerowie firm konsultingowych¹, a także badania NIK w Polsce². Konsekwencją nieumiejętnego przeprowadzania zmian jest przetrwanie tylko 16% firm – taki wniosek wynika z badań ponad 1000 firm przeprowadzonych w latach 1962–1989 przez R. Fostera i S. Kaplana [Foster, Kaplan 2003].

Powyższe oceny skuteczności przeprowadzanych zmian prowokują do zadania pytania o przyczyny. Z jednej strony, jest to prawdopodobnie najczęściej badany i analizowany obszar funkcjonowania przedsiębiorstw o uznanych metodologiach. Wiedza zatem istnieje. Być może jednak szybko zmieniająca się rzeczywistość i praktyka działania tę wiedzę jeszcze szybciej dezaktualizują. Z drugiej strony, może to menedżerowie w dostateczny i prawidłowy sposób nie korzystają z wyników badań i analiz i/lub nie stosują ich w praktyce. Analiza powyższych dylematów jest oczywiście złożona, a rozwiązania przyjmowane w różnych organizacjach mogą być odmienne i różnie oceniane.

¹ Badania Artur Little 500 firm w USA: tylko w 1/3 zmiany kończyły się powodzeniem, Business Process Reengineering – 70% firm nie osiągnęło spodziewanych rezultatów; badania McKinsey w Europie i USA – 2/3 firm realizujących programy i zmiany jakościowe rezygnuje z nich ze względu na brak efektów finansowych.

² Zob. m.in.: Raport NIK (2008) dotyczący sektora farmaceutycznego – negatywna ocena procesu restrukturyzacji, nie uzyskano poprawy konkurencyjności w spółkach Skarbu Państwa, nie utworzono silnej grupy konkurencyjnej względem podmiotów zagranicznych, 3/4 kwot dotacji wydano nieefektywnie, choć pozytywny efekt to prywatyzacja 90% Herbapoli, 2/3 Polf i Cefarmów; Raport NIK dotyczący sektora obronnego (lipiec 2011) – w 3 na 9 spółek restrukturyzacja przyniosła trwałą i skuteczną poprawę, dotacje 145 mln zł na 188,4 mln zł nie przyniosły zakładanych rezultatów.

Istota i przebieg zmiany i zarządzania zmianą

W zasadzie cała metodologia procesu przeprowadzania zmian zawarta jest w różnych ujęciach faz, etapów przeprowadzania zmiany. Klasyfikacje i analizy różnych autorów powstały na podstawie badań w przedsiębiorstwach, rzadziej instytucjach publicznych, niekiedy w psychologii. Wskazują one na prawidłowość faz, ich następstwo, wyjaśniając, jakie działania w poszczególnych fazach powinny być przedmiotem szczególnej troski i działań kadry kierowniczej.

Występuje kilka różnych ujęć przebiegu procesu zmian [Paszkowski 2014, ss. 95–96]. Według K. Lewina wyróżniamy następujące jego etapy:

- a) etap I – odmrażanie – polega na wytworzeniu w ludziach motywacji potrzebnej do wprowadzenia zmian;
- b) etap II – wprowadzanie zmian;
- c) etap III – zamrażanie – polega na stabilizacji i integrowaniu dokonanych przekształceń.

Nieco odmienny punkt widzenia na przebieg zmian w organizacji prezentują przedstawiciele nurtu prakseologicznego. Ich uwaga koncentruje się na zagwarantowaniu procesom zmian waloru racjonalności metodologicznej. Oznacza to, że zmiany powinny przebiegać według określonych algorytmów lub wyznaczać sekwencję kolejnych działań.

Współcześnie, jednym z częściej omawianych i stosowanych w praktyce modeli zmian jest model J.P. Kottera [Kotter 2007, ss. 26–27]. Poszczególne fazy procesu zmiany to:

1. prezentacja potrzeby wprowadzenia zmian,
2. stworzenie zespołu, koalicji liderów kierujących zmianą,
3. konstrukcja wizji, celów i strategii,
4. budowa systemu komunikacji, przekazanie i przekonanie głównych interesariuszy co do wizji i przebiegu zmiany,
5. pobudzenie i zachęcanie do udziału,
6. określanie celów krótkookresowych i wspólne omawianie realizacji i sukcesów,
7. koordynacja i opanowanie zmian z jednoczesnym planowaniem kolejnych,
8. wprowadzanie metod działania przy zmianie kultury organizacyjnej.

Kolejny model (7 S McKinseya) stanowi swoiste przeniesienie strategicznej charakterystyki organizacji do zarządzania zmianami (Peters, Waterman Jr. 1984]. Wskazuje on na siedem kroków zarządzania zmianami:

1. Strategia zakładająca wyprzedzenie konkurencji i osiągnięcie celów poprzez opracowanie procedury lub przyszłego planu.
2. Struktura zakładająca podział organizacji, etapy działań i sposoby ich osiągnięcia.

3. Systemy wspomagające realizację zadań.
4. Wspólne wartości (podstawowe, główne wartości organizacji).
5. Styl kierowania zmianą i model przywództwa.
6. Pracownicy z ich celami, potrzebami i umiejętnościami.
7. Kompetencje pracujących w organizacji w obszarze zmiany.

Model zakłada dużą wagę wszystkich części procesu zmiany próbując integrować praktyczne i emocjonalne elementy zmiany ułatwiając pracownikom funkcjonowanie podczas zmiany. Wzajemne powiązanie wszystkich elementów jest jednak jednocześnie wadą modelu utrudniającą jego praktyczne stosowanie.

Firmy konsultingowe opracowały szereg koncepcji zarządzania zmianą, z których dwa najbardziej znane to: metodologia champs2 i ADKAR.

Metodologia champs2 [Governica.com/CHAMPS2 2016] zakłada następujące fazy zmiany:

1. Inicjowanie przekształceń.
2. Budowa wizji.
3. Kształtowanie i planowanie.
4. Projektowanie.
5. Stworzenie i realizacja usług.
6. Próbowanie i przekształcanie.
7. Stabilizacja.
8. Realizacja korzyści.

Występują tu zatem podobne fazy jak u J.P. Kottera z uwypukleniem dużego znaczenia działań przygotowawczych do zmiany. Mniejsze znaczenie w stosunku do innych metodologii ma komunikacja i kontakt z pracownikami czy kierowanie oporami.

Model ADKAR [Adkar model, 2016] został opracowany przez firmę konsultingową Prosci. ADKAR jest skrótem oznaczającym poszczególne fazy procesu zmian:

- a) świadomość,
- b) pragnienie,
- c) znajomość,
- d) zdolność,
- e) wzmocnienie.

W tej metodologii kluczowe znaczenie dla efektywnego podejścia do zarządzania zmianą mają: komunikacja, pozyskanie interesariuszy, plany coachingowe i treningowe oraz kierowanie oporem. Ważne są także mierzenie postępu, diagnozowanie luk, działania naprawcze i rola liderów.

Poglądy innych autorów, m.in.: R.J. Bullocka, D. Battena, J.P. Kottera, R. Beckharda, Ch. Harrisa, G. Nadlera, W. Bridgesa, C.A. Carnalla nawiązują do uniwersalnej filozofii cyklu działania zorganizowanego, prezentowanego przez H. Le Chateliera czy J. Zieleniew-

skiego. Cykl działania zorganizowanego gwarantuje uniknięcie błędów, które mogą powstać podczas modyfikacji struktur organizacyjnych.

Modele zarządzania zmianą koncentrują się na podobnych fazach i ich charakterystyce. Praktyka korzystania z powyższych modeli, poza realizowanymi przez firmy konsultingowe, wskazuje na rozbieżności działań w stosunku do modeli. Trudne do określenia są rezultaty stosowania powyższych metodologii z uwagi na brak miarodajnych wyników, a dane firm konsultingowych są często trudne do weryfikacji.

Obszary spójności i rozbieżności – praktyka realizacji

Analiza obszarów spójności i rozbieżności jest trudna do weryfikacji z uwagi na różne rodzaje zmian w różnych okresach i różne także doświadczenia przedsiębiorstw przeprowadzających zmiany. Poniższa analiza opiera się na doświadczeniach zawartych między innymi w cytowanej już literaturze przedmiotu, badaniach własnych autora, samodzielnym i zespołowym przygotowaniu i wdrażaniu zmian w dużych przedsiębiorstwach. Wskazane zostaną najczęściej występujące problemy praktycznej realizacji zmian w nawiązaniu do faz i zaleceń omawianych w teorii zarządzania zmianą.

1. Lider a zarządzający zmianą

Wszystkie metodologie zarządzania zmianą jednoznacznie wskazują na decydującą rolę lidera zmiany zarówno w zakresie inicjatywy zmian, kierowania przebiegiem, jak i kontroli i oceny. W praktyce wyróżniamy dwa podmioty sprawujące funkcję kierowania zmianami: kadrę zarządu oraz kierujących częściami struktury organizacyjnej, której w znaczącej części zmiana dotyczy. To właśnie ci, najczęściej liniowi menedżerowie w praktyce kierują realizacją zmian. Rzadko powoływani są niezależni liderzy zmian, szczególnie zewnętrzni. Funkcja inicjatywna także pochodzi z różnych źródeł, choć najczęściej od naczelnego kierownictwa. Najważniejsze znaczenie ma ciągła aktywność tego kierownictwa nad delegowanym procesem kierowania zmianą. Zaniedbania w tym zakresie mogą istotnie wpływać na skuteczność zmiany. Spadek tempa i odstępstwa od planu przy zmianie wynikają często z analizy aktywności i obserwacji zachowań i reakcji zarządu przez kadrę średniego szczebla i wykonawczą w stosunku do przebiegu zmiany. Sądzić należy, że tam gdzie aktywność zarządu jest słaba lub gasnąca, szanse na skuteczność zmiany maleją i odwrotnie.

2. Fazy procesu zarządzania zmianą

Podobieństwo faz w różnych metodologiach jest znaczące. W praktyce dominują jednak cztery główne obszary: diagnoza sytuacji, planowanie i przygotowanie zmiany, realizacja, kontrola. Dwa pierwsze obszary najczęściej są łączone ze sobą, podobnie jak dwa kolejne. W stosunku do modeli teoretycznych praktycznie nie występuje podział na drob-

niejsze fazy, dobrze wcześniej zaplanowane i konsekwentnie wdrażane. Może to wynikać ze znacznego tempa zmian w otoczeniu i nieprzywiązywania większego znaczenia do poszczególnych faz. Działania najczęściej wynikają z doświadczeń z przeszłości. Istotne znaczenie mogą mieć także spodziewane opory wewnętrzne. Powyższe czynniki powodują dużą elastyczność w postępowaniu. O elastyczności można jednak mówić przy prawidłowym procesie planistycznym. W praktyce zmiany są słabo przygotowane i „rozpracowane” planistycznie. Znane z teorii określenie, iż przy zmianie ważne są: przedmiot, zakres, głębokość zmiany, rozmieszczenie w czasie, w praktyce napotyka na trudności w identyfikacji, głównie z uwagi na skomplikowanie procesu oraz nakładanie się na siebie różnych obszarów zmian, ich zakresów i głębokości. Kierujący zmianami za mało czasu poświęcają tym nakładającym się obszarom, zdając się bardziej na reakcje i korekty w trakcie wprowadzania zmian. Szczególnie dotyczy to działań na nowych rynkach i produktów na tych rynkach. Powodem jest najczęściej słabe przygotowanie kadr do tego typu zadań. Nawiązując do modelu J.P. Kottera, w zasadzie tylko uświadomienie konieczności zmiany i komunikacja są przy udanych zmianach realizowane w pełnym zakresie. W zdecydowanie mniejszym stopniu realizowane są: określanie celów krótkookresowych i wspólne omawianie realizacji i sukcesów, czyli wypracowywanie krótkoterminowych korzyści oraz konsolidacja, koordynacja i opanowanie zmian z jednoczesnym planowaniem i zachętą do dalszych zmian. Swoistą „piętą achillesową” jest faza i działania kontrolne. Rzadko stosowane są uznane metodyki wprowadzania zmian. Brakuje także metodycznego pomiaru skuteczności przeprowadzanych zmian. Należy zauważyć, że z jednej strony, narzeka się na brak metodyki i marny pomiar, z drugiej zaś, nie korzysta się lub nieco ignoruje metodyki już istniejące. Pomiar zaś opiera się prawie wyłącznie o mierniki syntetyczne dla całego przedsiębiorstwa. Te zaś nie pozwalają z reguły na śledzenie postępu w poszczególnych (choć najczęściej powiązanych z innymi) obszarach zmiany.

3. Szybkość i częstotliwość

W teorii zarządzania zmianą występują różne, często odmienne poglądy na temat szybkości i częstotliwości w przeprowadzaniu zmian. Potrzebna jest tak zwana dynamiczna stabilizacja, to jest proces ciągłych, lecz niewielkich zmian, czyli tak zwane „majsterkowanie i składanie” z uwzględnieniem regulowania tempa zmian, ich inicjatywy i wdrażania w odpowiednich przedziałach czasu [Abrahamson 2007, s. 140 i nast.]. Pogląd taki potwierdza P. Senge – zmiany muszą być ciągłe. Równie często występują poglądy mówiące o konieczności przerw w zmianach. Potrzebne są bowiem okresy stabilizacji i tak zwane enklawy pewności. Do takiego podejścia przychylają się menedżerowie, choć potwierdzają oni, że rośnie częstotliwość zmian [Paszkowski 2016, s. 140 i nast.]. Ich szybkość uzależniona jest jednak głównie od sytuacji we wnętrzu i otoczeniu przedsiębiorstwa oraz przede wszystkim od rodzaju zmiany.

4. Przyczyna zmian

Interesariusze przedsiębiorstwa są przyczyną zmian – ich cele trzeba pogodzić z efektywnością firmy – to twierdzenie jest prawdziwe zarówno w teorii zarządzania, jak i praktyce działania. Z reguły jednak koncentracja następuje na wewnętrznych interesariuszach, szczególnie, gdy zmiana nie jest narzucona. Inicjatywa zmian coraz częściej wynika ze zmiany sposobu myślenia na rzecz wewnętrznej aktywności inicjowania zmian przez przedsiębiorstwa. Dlatego kluczowa jest rola lidera i przywództwa w zmianie. Zmiany nie są bowiem elementem elastyczności czy przedsiębiorczości, ale ich bazą, fundamentem, a skuteczność przeprowadzania zmian jest czynnikiem decydującym dla przetrwania i rozwoju. Zmianą należy więc zarządzać w sposób stały i ciągły z nie słabnącą aktywnością liderów, inicjatorów zmian. Przede wszystkim wówczas może ona doprowadzać do zamierzonych rezultatów.

5. Kadry, komunikacja, motywacja

Niekwestionowana jest rola kadr w przeprowadzaniu zmian. Duże znaczenie w teorii i fazach zmiany przywiązuje się do zabezpieczenia kadrowego. Słuszność takiego rozumowania potwierdza się w praktyce. Główna przyczyna trudności w zarządzaniu zmianami tkwi w słabym merytorycznym i metodycznym przygotowaniu kadr oraz miękkich czynnikach zarządzania. Komunikacja jest zdecydowanie zaniedbana, a systemy motywacji niedostatecznie dopingują pracowników do zaangażowania się w procesy zmian. Koncentracja kadry zarządzającej następuje na niwelowaniu oporów wobec zmiany, nie zaś na odpowiedzi na pytanie, dlaczego te opory występują. Oddziałuje się zatem na objawy, a nie na przyczyny. Potwierdza się ponownie fakt zaniedbywania staranności procesu planistycznego, w tym przypadku, w odniesieniu do kapitału ludzkiego. Zmiana dotyczy głównie ludzi – powinna być zatem starannie zaplanowana, a reakcja przewidywalna. W praktyce, szczególnie przebieg zmiany i reakcja na nią są emocjonalne, a zmiany w HR przebiegają wolniej niż wynika to z sugestii teorii. Reaktywność działań zarządzających zmianą, słaba antycypacja, którym nie zawsze towarzyszy etyka wpływają w największym stopniu na niską skuteczność zarządzania zmianą.

Podsumowanie i wnioski

Problematyka zarządzania zmianą jest trudna do analizy. W dużej mierze wynika to z faktu dużych uogólnień dotyczących badań. Praktycznie żadna zmiana nie występuje w jednym obszarze, stąd nakładanie się na siebie czasu, głębokości, płaszczyzn tworzy swobodną skomplikowaną i dynamiczną mozaikę. Wnioskowanie jest bardzo utrudnione. Można zaryzykować stwierdzenie, że zmiana w zasadzie nie ma początku ani końca, szczególnie przy permanentnym charakterze. Przy tym każda zmiana jest inna, w zmianach

na każdym etapie uczestniczą ludzie. To powoduje niepowtarzalność zmian w praktyce i trudności uogólnień w teorii.

Główny wniosek z powyższej analizy to występowanie rozbieżności między teorią zarządzania zmianą a praktyką realizacji. Problemy nieskuteczności we wdrażaniu zmian mogą kryć się w fakcie niedostatecznego posługiwania się istniejącymi metodologiami zarządzania zmianą, niezależnie od ich różnej aplikacyjności. Potwierdzają to liderzy zmian, mówiąc o barierze kadrowej i zbyt słabym przygotowaniu do zmian. Szczególnie ma to miejsce w fazie przygotowania i planowania zmian. Stąd mogą wynikać dylematy praktycznej realizacji.

Istotne wnioski dotyczą badań nad zarządzaniem zmianą. Wnioski i propozycje poniżej zawarte wynikają w części z przeprowadzonej analizy oraz sugestii i oczekiwań praktyków zarządzania. Mogą stanowić także inspirację badawczą, w wyniku której skuteczność zarządzania zmianą będzie rosła. Najważniejsze z nich to:

- 1)** Badania i analizy powinny być maksymalnie zbliżone do realnych problemów konkretnych organizacji w poszczególnych fazach procesu zmian i odniesione do jednoznacznie wyodrębnionych grup organizacji. Możliwość aplikacji, korzystanie z doświadczeń innych, ale podobnych organizacji, jest wówczas zdecydowanie większa.
- 2)** Konieczne są pogłębione analizy wewnętrznej skuteczności planowania, przebiegu, kierowania zmianą oraz, szczególnie, monitoringu.
- 3)** Należy badać i analizować problemy pomiaru skuteczności zmiany. Wiąże się to z dalszym poszukiwaniem mierników oceny skuteczności zmian oraz analizą ich szeroko pojętej użyteczności. Jednym z wyzwania nauk o zarządzaniu jest podejmowanie analiz syntetyzujących różne wymiary oceny zjawiska zmiany.
- 4)** Ciągłe powinny być badania w obszarach uznawanych za dosyć dobrze rozpoznane, między innymi: przebieg i części składowe zmiany, przywództwo w zmianie, czy problem oporów. Wynika to z faktu ich ciągłej ewolucji.
- 5)** Bardzo wartościowe poznawczo i aplikacyjnie są analizy wnętrza organizacji w procesie zmiany. Oceny mogą być wykonywane z punktu widzenia całej organizacji, jej części, procesów czy stanowisk pracy. Sprzężenia poszczególnych wymiarów i punktów widzenia, połączone z koniecznością uwzględniania horyzontu czasowego dają w zasadzie nieograniczone możliwości badań. Ich praktyczna użyteczność wydaje się niekwestionowana.

Bibliografia

- Ackerman Anderson L., Anderson D.** (2010), *Beyond Change Management*, London.
- Baugier J.M., Vuillod S.** (1993), *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Warszawa.
- Bazerman M.H., Watkins M.D.** (2006), *Zagrożenia do przewidzenia. Jak wykrywać oznaki kryzysów w firmie i gospodarce*, Gliwice.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B.** (2009), *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Warszawa.
- Bridges W.** (2008), *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Kraków.
- Cannon J.A., McGee R.** (2012), *Rozwój i zmiana organizacji*, Warszawa.
- Clarke L.** (1997), *Zarządzanie zmianą*, Warszawa.
- Foster R., Kaplan S.** (2003), *Twórcza destrukcja*, Warszawa.
- Jick T.D., Peiperl M.** (2010), *Managing Change. Cases and Concepts*, McGraw-Hill Higher Education.
- Kanter R.M.** (1983), *The Change Master*, New York.
- Kotler J.P., Schlezinger L.** (2008), *Wybór strategii przeprowadzania zmian*, „Harvard Business Review”, nr 65–66.
- Kotter J.P.** (2014), *Accelerate*, Harvard Business Review Press, 2014.
- Kotter J.P.** (1996), *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Gliwice.
- Kotter J.P.** (2007), *Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń* [w]: *Przywództwo w okresie zmian*, Gliwice.

Kotter J.P., Cohen D.S. (2007), *Sedno zmian. Autentyczne historie transformacji, które odmieniły oblicza firm na całym świecie*, Gliwice.

Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M. (1998), *Radykalne zmiany w firmie*, Warszawa.

Mankins M.C., Rogers P. (2011), *Dostosuj organizację do procesów decyzyjnych*, „Harvard Business Review”, kwiecień.

E. Masłyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Warszawa.

Mrówka R. (2001), *Przywództwo w procesie planowania i wdrażania zmiany organizacyjnej*, Warszawa.

Murdoch S., Espinos V. (2003), *Ułatwianie zmian organizacyjnych*, [cyt. za:] K. Krupa, *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź.

Obłój K. (2010), *Pasja i dyscyplina strategii*, Warszawa.

Paszkowski J. (2010), *Kapitał ludzki a skuteczność restrukturyzacji przedsiębiorstw średniej wielkości*, Toruń.

Paszkowski J. (2014), *Pomiar skuteczności zmian* [w:] D. Niedziółka (red.), *Rozważania o gospodarce*, Warszawa.

Paszkowski J. (red.), (2009), *Uwarunkowania i rezultaty zarządzania zmianą*, Białystok.

Paszkowski J. (2016), *Zarządzanie zmianą w dużych przedsiębiorstwach* [w:] W. Sroka (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Uwarunkowania – trendy – perspektywy*, Toruń.

Peters T.J., Waterman R.H. Jr. (1984), *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, New York.

Ratyński W. (2002), *Menedżerskie i organizacyjne metody zarządzania*, Warszawa.

Spector B. (2012), *Wprowadzanie zmiany w organizacji. Teoria w praktyce*, Warszawa.

Strebel P. (2007), *Dlaczego pracownicy nie chcą zmian* [w:] *Przywództwo w okresie zmian*, Gliwice.

Jerzy Paszkowski

Taleb N.N. (2007), *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbabl*, New York.

Tinnila M. (1995), *Strategic perspective to business process redesign*, "Management Decision", No. 2.

Ulrich D., Kerr S., Ashkenas R. (2002), *The GE Work-Out*, New York.

Wendt R. (2010), *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Warszawa.

Mariusz CiŹkowski

Uniwersytet w Białymstoku

m.citkowski@uwb.edu.pl

Wyzwania w zarządzaniu organizacjami sieciowymi – perspektywa klastrowa

Challenges in the Management of Network Organizations – the Prospect of Cluster

Abstract: Network, network organizations in this cluster is the reality of the twenty-first century. The process of formation and development of clusters in Poland is a relatively new phenomenon. Youth Polish clusters determine their development, particularly in respect of cooperation and cross-organizational dimension of human resources development. Before the majority of them faces challenges the increase in the number of entities (large clusters provide better conditions for development), so that cluster will be enriched with new powers, the desired point of view of development in different dimensions. Secondly, the challenges of raising the degree of innovation and the same degree of competitiveness of domestic and international. Therefore, any action aimed at the creation and verification of models, tools to raise the level of professionalism cluster management - should be regarded as reasonable. Therefore, the aim of this article is to identify the key areas of process analysis cluster management that this level of management will improve. The study identifies three key research areas: the area associated with the role of coordinator of the cluster in the formation of a strategic network cooperation in various dimensions of cluster development; the area of exploration and development of competencies of the cluster and the cluster members in the various dimensions of development; measuring area benefits from the operation of the cluster. The study proposes a competence management model takes into account the specialization of the cluster and its level of development in a given dimension, as well as the measurement model benefits in the cluster.

Key words: network organizations, cluster, cluster management, the competence cluster, measurement model benefits in the cluster

Wstęp

Wiek XXI został okrzyknięty wiekiem sieciowania. Odnosi się to zarówno do relacji społecznych, dzięki różnorodnym formom komunikacji z wykorzystaniem Internetu, ale również do relacji między organizacjami, tworzącymi w określonych warunkach sieci relacji międzyorganizacyjnych. Należy podkreślić, coraz częściej spotykaną wśród małych i średnich przedsiębiorstw, determinację do rezygnacji z realizacji swoich zamierzeń w pojedynkę na rzecz partycypacji w sieciach współpracy, głównie z zamiarem podniesienia swego poziomu innowacyjności i konkurencyjności.

Sieci stanowią przestrzeń badawczą wpisującą się w nowy paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu [Czakon 2012, ss. 23–28; Czakon 2011, ss. 3–8; Woźniak-Sobczak 2015, ss. 13–16]. Jedną z istotnych implikacji badawczych wyłaniających się na czołowych pozycjach są m.in. wyzwania związane ze sposobami koordynacji współdziałania przedsiębiorstw w sieci, roli kierującego siecią, różnych umiejętności (kompetencji) do wykorzystania w sieci [Czakon 2015, ss. 28–29]. Do tego dochodzą kwestie związane z analizą efektywności współdziałania całej sieci współpracy, poziomem kosztów transakcyjnych oraz koordynacji w sieci, a także uwarunkowaniami i korzyściami dynamicznymi w sieci [Gulati 1998, ss. 293–317]. Jedną z takich organizacji sieciowych jest klastery.

Celem artykułu jest wskazanie kluczowych obszarów analizy procesów zarządzania klastrem, dzięki którym możliwe będzie wypracowanie modeli i narzędzi służących profesjonalizacji zarządzania klastrem.

Autor w oparciu o: badania literaturowe związane z teorią rozwoju sieci i klastrów; aktualny stan i poziom rozwoju klastrów w Polsce; kilkunastoletnie własne doświadczenia badawcze i obserwacje procesów rozwojowych klastrów – wskazuje wybrane kluczowe obszary analiz służących doskonaleniu zarządzania klastrem. Za rozwojem wiedzy, modeli oraz konkretnych narzędzi zarządzania klastrem w różnych wymiarach jego rozwoju przemawia fakt, iż klastry przynoszą szereg korzyści dla podmiotów je tworzących, regionu zakorzenienia oraz gospodarki krajowej [Porter 2001, s. 46; Hoen 2001, s. 4; Martin, Sunley 2003, ss. 5–35; Kowalski 2009; Plawgo 2014b, ss. 194–195].

Specyfika klastra jako organizacji sieciowej

Sieć w najprostszej formie definicyjnej jest traktowana jako układ dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację [Thorelli 1986, s. 37]. Sieć to także specyficzny typ relacji łączących określony zestaw osób, obiektów lub zjawisk [Donckles, Lambrecht 2004, s. 174]. Mianem organizacji sieciowej określa się względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych przedsiębiorstw biorących udział na zasadach rynkowych w układzie wzajemnych kooperacji, celem osiągnięcia wspólnych zamierzeń [Brzeziński 2002, s. 281]. Sieci organizacji, nazywane sieciami biznesowymi, stwarzają nowe możliwości kształtowania relacji przedsiębiorstw w oparciu o powiązania wertykalne i horyzontalne. Umożliwiają osiągnięcie przez przedsiębiorstwa wyższego poziomu specjalizacji, lepsze wykorzystanie potencjału, zwiększenie elastyczności, skali i zakresu działania [Skawińska, Zalewski 2009, s. 167]. Współpraca niezależnych przedsiębiorstw umożliwia dostęp do wzajemnych zasobów, wiedzy, umiejętności, pozwala na skuteczniejsze konkutowanie [Małyś 2013, s. 7].

Jednym z rodzajów organizacji sieciowej są klastry. Klaster często utożsamiany jest wprost z siecią współpracy [Roelandt, den Hertog 1999; van Dijk, Sverisson 2003]. Obok wielu podobieństw sieci i klastra (wzajemności świadczeń, dobrowolności powiązań) istnieje kilka istotnych różnic. Zalicza się do nich głównie ukierunkowanie celów sieci do wewnątrz. Natomiast powiązania klastrowe służą winny przede wszystkim działaniom nastawionym na ekspansję. W klastrze istnieje możliwość jednoczesnego wzajemnego konkutowania i współpracy podmiotów, gdy w sieciowych połączeniach przedsiębiorstw zakłada się głównie wzajemną współpracę [Skawińska, Zalewski 2009, s. 170].

W kontekście wzajemnej współpracy należy przytoczyć „porterowską” definicję klastra, która mówi, iż jest to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących [Porter 2001, s. 246]. O ile klaster jest obiektywną strukturą gospodarczą danego regionu, o tyle inicjatywa klastrowa jest świadomym przedsięwzięciem, o formalnym lub nieformalnym charakterze, służącym rozwojowi współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami życia gospodarczego, które już współtworzą lub mogą w przyszłości być uczestnikiem struktury rynkowej o charakterze klastrowym. Typ struktur klastrowych występujących w Polsce wskazuje potrzebę przyjęcia następującej definicji klastra: geograficzne skupisko przedsiębiorstw i podmiotów z nimi współpracujących, które cechuje realna, sformalizowana współpraca, poprzez uczestnictwo w inicjatywie klastrowej, zmierzająca do rozwoju wszystkich podmiotów w niej skupionych [Citkowski 2014, s. 38]. Realnym obszarem badawczym stają się zatem klastry mające sformalizowaną postać powiązania kooperacyjne-

go. W ten sposób rozumiane klastry wpisują się w tzw. strategiczny nurt sieci biznesowej, gdzie partnerzy biznesowi są dobierani w sposób celowy w oparciu o weryfikację posiadanych zasobów i pożądaných w sieci kompetencji [Małys 2013, ss. 38–39]. Świadoma współpraca uczestników tworzy przestrzeń konstytuującą klastery jako organizację podlegającą zarządzaniu [Żminda 2013, s. 106].

Klastry mogą występować w danej gospodarce na różnym poziomie rozwoju [Andersson, Schwaag Serger, Sörvik, i in. 2004, ss. 29–30; Nowakowska 2010, s. 21], na różnym etapie cyklu życia [Knop 2013, ss. 111–117], zarówno w sektorach tradycyjnych, jak i nowoczesnych. Różne modele [Sosnowska, Poznańska, Łobejko, Brdulak i in. 2003, ss. 60–63], typy klastrów [Gorynia, Jankowska 2007, s. 238] i wymiary rozwoju klastrów (współpraca, rozwój zasobów ludzkich, innowacyjność, internacjonalizacja) mogą mieć miejsce. Tym samym każdorazowo występować mogą różne konfiguracje uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych tychże klastrów [Solvell, Lindqvist, Ketels 2003; Ciłkowski 2014, ss. 58–77].

W oparciu o powyższe, w kontekście wyzwań badawczych na gruncie zarządzania odnoszących się do klastrów jako organizacji sieciowej, realną potrzebą jest weryfikacja następujących obszarów:

- 1) rola koordynatora klastra w kształtowaniu strategicznej współpracy sieciowej w poszczególnych wymiarach rozwoju klastra;
- 2) poszukiwanie i kształtowanie kompetencji klastra oraz członków klastra w poszczególnych wymiarach rozwoju;
- 3) pomiar korzyści z tytułu funkcjonowania w klastrze.

Stan i perspektywy rozwoju klastrów w Polsce

Rozwój klastrów w Polsce jest względnie nowym procesem. Jego początek jest datowany na 2003 rok. Od tego momentu można zdecydowanie mówić o znacznym przyroście liczby organizacji sieciowych o charakterze klastrowym, jednak aspekt jakościowy tego typu struktur wciąż jest przedmiotem dyskusji.

Jak wynika z raportu *Inwentaryzacja klastrów w Polsce 2015* w kraju funkcjonują 134 klastry, przy czym ponad 60% stanowią klastry młode, tj. takie które powstały w latach 2011–2015 [Buczyńska, Frączek, Kryjom 2016, s. 8]. Porównanie na tle innych krajów wskazuje, że polskie klastry to struktury młode/bardzo młode. Ich liczebność i skład członkowski wskazuje, że nie osiągnęły one jeszcze nawet średniego poziomu rozwoju. Tym samym wymagać będą m.in. profesjonalizacji w zakresie zarządzania. Jak wskazują wyniki przeprowadzonej inwentaryzacji, tylko 69% zidentyfikowanych klastrów posiada strategię rozwoju w formie dokumentu [Buczyńska, Frączek, Kryjom 2016, ss. 59–60]. Brak wizji rozwoju i określonej strategii, wskazuje możliwość pojawienia się w tych kla-

strach problemu z określeniem pożądanych kompetencji do wykształcenia. Problem pojawi się również z wyborem kryteriów dostępu kolejnych członków do klastra z perspektywy zasileń w nowe – pożądane kompetencje.

W zidentyfikowanej populacji klastrów działa w sumie 5.868 podmiotów, których liczba w poszczególnych klastrach waha się od 8 do 171 (średnio 44 członków). W porównaniu z klastrami w Europie i na świecie, polskie klastry są strukturami małymi. W Europie średnia wielkość to: ok. 40 podmiotów w Szwecji, 100 w Niemczech i Danii, 170 we Francji, 220 w Austrii i 260 w Finlandii [Buczyńska, Frączek, Kryjom 2016, s. 20]. Kwestia wielkości klastra została poruszona w sposób istotny w raporcie *Benchmarkingu klastrów 2014*. Wynika z niego, iż kształtowanie modelowych metod zarządzania klastrami winna uwzględniać jego wielkość. Duże klastry tworzą lepsze warunki dla działalności innowacyjnej. Koordynatorzy powinni rozważyć zasadność wzrostu ilościowego. Szczególnie w przypadku doboru nowych członków, powinni uwzględniać powiązania branżowe i potrzeby rozwojowe klastra [Pławgo 2014a, s. 181].

W wymiarze innowacyjności raport z inwentaryzacji wskazuje następujące fakty: 14,18% zinwentaryzowanych klastrów wykazało patenty; 16,42% posiadanie zgłoszeń patentowych; 11,94% wzorów użytkowych; 15,67% znaków towarowych [Buczyńska, Frączek, Kryjom 2016, s. 41]. Jednocześnie wyniki benchmarkingu wskazują, iż osłabieniu uległa ich aktywność w zakresie prac nad innowacyjnymi produktami i procesami. Klastry w większym stopniu muszą skoncentrować swoje działania na stymulowaniu procesów innowacyjnych w należących do nich przedsiębiorstwach [Pławgo 2014a, s. 184]. Cytowane opracowania wskazują wyraźne niedostatki rozwojowe polskich klastrów w wymiarze innowacyjności. Obiektywnym uzasadnieniem takiego stanu rzeczy jest wciąż młody wiek zasadniczej części populacji sieci klastrowych funkcjonujących w Polsce.

Ekspansja i internacjonalizacja to kolejny obszar zainteresowania prowadzonych w Polsce badań. Animowanie współpracy międzynarodowej winno być jednym z ważniejszych obszarów działań koordynatora na rzecz członków klastra. Wyniki inwentaryzacji klastrów wskazują: w 63 klastrach jego członkowie współpracowali z partnerami zagranicznymi; 39 klastrów uczestniczy w międzynarodowych sieciach klastrów [Buczyńska, Frączek, Kryjom 2016, ss. 46–48]. Z kolei, jak wynika z raportu benchmarkingu, wsparcie internacjonalizacji przedsiębiorstw powinno stać się jednym z ich kluczowych zadań koordynatorów [Pławgo 2014a, ss. 182–187].

Rozwój zasobów ludzkich jest bardzo ważnym wymiarem rozwoju klastrów, i winien być przedmiotem ustawicznego zainteresowania koordynatorów. Ten fakt potwierdza raport z inwentaryzacji, gdzie w strukturze usług oferowanych przez koordynatora klastra, kwestie związane z rozwojem zasobów ludzkich miały swój największy wydzźwięk [Buczyńska, Frączek, Kryjom 2016, s. 49]. Uwadze perspektywy badawczej nie umknęła również kwestia zadań i wyzwań stojących przed koordynatorem. Rekomendacje za-

warte w raporcie benchmarkingu klastrów wskazują jednoznacznie, iż koordynatorzy powinni być „brokerami kompetencji”, co polegałoby na stałym identyfikowaniu kompetencji wymaganych przez swoich uczestników i organizowaniu procesu ich kształtowania [Pławgo 2014a, s. 185]. Z kolei eksperci weryfikujący standardy zarządzania klastrami podkreślali konieczność systematycznego przekazywania przez koordynatora członkom klastra informacji zwrotnej, dotyczącej zrealizowanych działań, wspólnych projektów i przedsięwzięć [Podgórska 2016, s. 56]. Tym samym wyznacza to koordynatorom zadania związane z szacowaniem oczekiwanych, jak i zrealizowanych korzyści na poziomie pojedynczych podmiotów/przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra, jak i na poziomie klastra.

Reasumując, wynikająca z cytowanych raportów „wczesna młodość” polskich klastrów wskazuje, iż jedną z perspektyw rozwoju tego typu sieci współpracy w Polsce będzie ich naturalne dojrzewanie, rozumiane jako zdobywanie wraz ze stażem wzajemnej współpracy – wyższego poziomu zaufania, tworzenia udoskonalonych kanałów przepływu informacji. Perspektywa rozwoju klastrów w Polsce to także zwiększenie liczby podmiotów należących do klastra, za którym winien stać świadomy dobór kolejnych uczestników struktury sieciowej z punktu widzenia m.in. wyznaczonej strategii rozwoju klastrów, rodzaju i poziomu specjalizacji, posiadanych i oczekiwanych zasobów oraz kompetencji klastra. Pozyskanie większej liczby podmiotów z bogatym bagażem doświadczeń w zakresie B+R, będzie jedną z przesłanek do wzmoczonych działań na rzecz innowacyjności. Zaś rozwój innowacyjności powinien być wiodącym strategicznym wyznacznikiem rozwoju klastrów. Bowiem dla większości funkcjonujących sieci powiązań w Polsce o charakterze klastrowym wymiar internacjonalizacji jest w tej chwili nieosiągalny, m.in. właśnie z braku odpowiednio wysokiego poziomu innowacyjności produktów i usług oferowanych przez podmioty klastra.

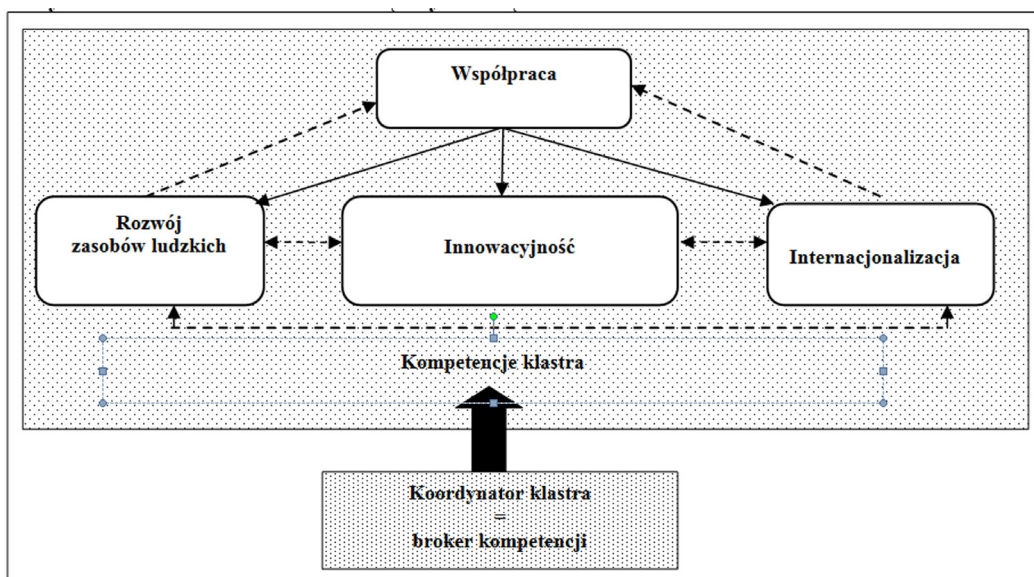
Naturalnie nie należy zapominać, iż istotne są zasoby ludzkie. Tym samym, wyzwaniem w zarządzaniu klastrem jest rozwój zasobów ludzkich rozumianych przez pryzmat podnoszenia kompetencji pracowników członków klastra na potrzeby firm, ale też na potrzeby lepszego zrozumienia i wsparcia procesów przebiegających na poziomie sieci. W szczególności w przypadku realizacji wspólnych przedsięwzięć wymagających specjalistycznych umiejętności, nie tylko na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa, ale na poziomie kilku przedsiębiorstw realizujących wspólnych projekt klastrowy.

Wyzwania w zarządzaniu klastrami

Przeprowadzone we wcześniejszych rozdziałach analizy potwierdzają zasadność wskazywania i rozpoznawania szczegółowych obszarów badawczych związanych z zarządzaniem klastrami i podnoszeniem jakości procesów zarządczych.

Jednym z nich jest rola koordynatora w klastrze. Jak wskazuje literatura, w organizacji typu sieciowego, szczególną kwestią jest uzyskanie efektu synergii poprzez współpracę wielu partnerów gospodarczych [Kaźmierski 2012, s. 155]. Doświadczenia zagraniczne oraz liczne badania i analizy wskazują, iż kluczowym czynnikiem sukcesu klastra jest doskonałość w zarządzaniu klastrem, m.in. profesjonalizacja zarządzania klastrem [Podgórska 2016, s. 8]. Tym samym to koordynator winien być ogniwiem spajającym członków klastra. Podmiotem, który gwarantuje określenie kierunków rozwoju dla klastra, weryfikatorem stopnia realizacji celów rozwojowych zapisanych w strategii, diagnostą niedoskonałości, poszukiwaczem pożądaných (brakujących) kompetencji, kreatorem nowych wyzwań, brokerem innowacji. Wszystkie wskazywane zadania winne być dopasowane w pierwszej kolejności do wymiaru rozwoju klastra (Wykres 1).

Wykres 1. Obszar badań i analiz związany z zarządzaniem klastrem



Źródło: opracowanie własne.

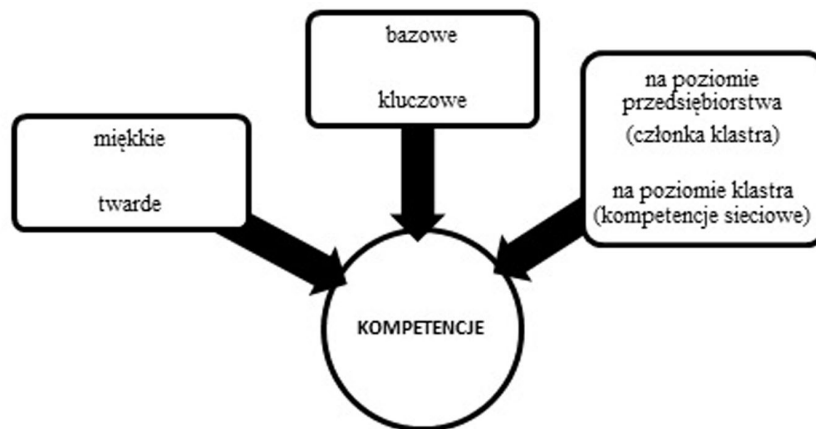
Powyższe funkcje do wypełnienia będą pojawiać się równolegle, w układzie liniowym i innych konfiguracjach w zależności od typu klastra, branży i szeregu innych zmiennych determinujących typ klastra. Najważniejsze jest jednak określenie pożądaných kierunków rozwoju, docelowej specjalizacji klastra i w tym kontekście doskonalenie procesów zarządzania klastrem oraz pełnionej przez koordynatora danej roli lub

kilku równolegle. Określenie docelowej specjalizacji, aktualnego i przyszłego poziomu rozwoju w poszczególnych wymiarach, pozwoli skutecznie zarządzać kompetencjami w klastrze, które są konieczne do dynamizowania procesów rozwojowych w poszczególnych wymiarach.

Zarządzanie kompetencjami to drugi obszar badawczy wskazany we wcześniejszym fragmencie. Przesłanką do funkcjonowania firmy w organizacji sieciowej jest korzystanie z kompetencji innych podmiotów, które dysponują tym, czego pojedyncze przedsiębiorstwo nie posiada lub nie jest w stanie w krótkim czasie osiągnąć lub wykształcić. A zatem w toku rozwoju klastra wyzwaniem jest konfigurowanie relacji wewnątrzklastrowych, celem łączenia potencjałów uczestników klastra, jak i generowanie kompetencji sieciowych – nieprzynależnych do poszczególnych przedsiębiorstw.

Proponowany model kompetencji klastra (Wykres 2.) winien precyzyjnie określać, jaki typ kompetencji w danej chwili w danym wymiarze rozwoju klastra, winien być dystrybuowany na jego potrzeby. A jeżeli brakuje kompetencji, to jakie działania należy podejmować celem ich pozyskania. Czy mają to być kompetencje miękkie związane z relacjami interpersonalnymi i relacjami sieciowymi, lub twarde – rozumiane przez pryzmat np. udostępniania lub dostarczania infrastruktury, maszyn na potrzeby klastra. Z kolei kompetencje bazowe to kompetencje niezbędne, podstawowe na poziomie specjalizacji branżowej klastra, niezbędne do obsługi podstawowych procesów produkcyjnych (np. wykorzystywanie bazowych technologii produkcji). Kompetencje kluczowe to takie, które będą generowały wzrost konkurencyjności, innowacyjności i internacjonalizacji – będą źródłem przewagi konkurencyjnej. Zadaniem koordynatora klastra jest więc ustawiczna diagnoza stanu posiadanych kompetencji członków i klastra jako całości. Zestawianie ich z kierunkami rozwoju klastra w poszczególnych wymiarach, określanie brakujących kompetencji na poziomie członka i globalnie w klastrze. Następnie podejmowanie działań służących podnoszeniu poziomu posiadanych kompetencji.

Wykres 2. Schemat weryfikacji typów kompetencji w klastrze



Źródło: opracowanie własne.

Należy jednoznacznie podkreślić, że w przypadku analizy konkretnego klastra katalog kompetencji miękkich/twardych, bazowych/kluczowych i na poziomie przedsiębiorstw/na poziomie klastra – za każdym razem będzie inny. Bowiem każdy klaster jest na różnym poziomie rozwoju w poszczególnych wymiarach i każdy ma swój zakres specjalizacji. W wielu przypadkach po pierwszych optymistycznych spostrzeżeniach po przystąpieniu do struktur klastra, przedsiębiorcy zaczynają zadawać pytanie: Jaki typ korzyści czerpie moje przedsiębiorstwo z przynależności do klastra? Tym samym, w czym tkwi faktyczna przewaga kooperacji w sieci klastrowej nad samodzielnym pokonywaniem trudności rynkowych. Odpowiedzi na te pytania może udzielić model pomiaru korzyści w klastrze. Model, który na poszczególnych ogniwach współpracy łańcucha wartości danego klastra pokazywałby korzyści, jakie czerpią uczestnicy tej współpracy, zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym. Istnienie tego modelu może stanowić doskonałe narzędzie w ręku koordynatora do pokazywania faktycznych elementów współpracy z jednej strony, z drugiej zaś strony – obiektywnych korzyści z funkcjonowania w sieci klastrowej. Po wtóre, model dla koordynatora może stanowić instrument do bieżącego monitoringu efektów kooperacji w klastrze oraz kierowania strumieni interwencji wewnątrzklasterowej, tam gdzie pomiar wskazuje spadek osiągniętych korzyści, m.in. poprzez podnoszenie kompetencji członków klastra. Pomiar korzyści to również obszar funkcji kontrolnej. Jakie korzyści przynosi klaster i jak to się rozkłada na poszczególnych członków, m.in. w relacji do ich zaangażowania (osobowego, finansowego, infrastrukturalnego itp.).

Etapy budowy proponowanego modelu pomiaru korzyści współpracy w klastrze to: Etap I: mapowanie klastra; Etap II: określenie łańcucha wartości w klastrze; Etap III: okre-

ślenie indywidualnych łańcuchów wartości dla przedsiębiorstw (członków klastra); Etap IV: wskazanie „ogniw współpracy”; Etap V: przypisanie wskaźników pomiaru; Etap VI: testowanie narzędzia.

Etap pierwszy służy kategoryzacji podmiotów, które uczestniczą w klastrowym procesie tworzenia wartości dodanej. W kolejnym etapie zadaniem do wykonania jest określenie procesów, jakie realnie zachodzą w łańcuchu tworzenia wartości klastra oraz kto w nich uczestniczy. Określenie indywidualnych łańcuchów wartości dla przedsiębiorstw jest przedmiotem weryfikacji w ramach etapu trzeciego. Pozostaje on niezbędny do późniejszego wskazania ogniw współpracy (etap czwarty), czyli obszaru w łańcuchu wartości firm, w których dochodzi do kooperacji pomiędzy członkami klastra celem osiągnięcia obopólnych korzyści. Dzięki temu możliwe będzie w dalszej kolejności przypisanie wskaźników pomiaru osiągniętych korzyści w danym ogniwie współpracy (etap piąty). Wskaźnikowy pomiar korzyści współpracy klastrowej z racji na wielowymiarowość klastra powinien zawierać: miary ilościowe (np. obniżenie kosztów wytwarzania (z ... do ...); spadek liczby odpadów surowcowych (z ... kg do ... kg) oraz miary jakościowe (transfer wiedzy cichej (niewielki, dość znaczny, znaczny, duży, bardzo duży). Z punktu widzenia urealnienia dokonywanych pomiarów należy zadbać o następujące rzeczy. Po pierwsze ponieść wysiłek poprzez przeliczanie korzyści wg stawek rynkowych na „zł” wg danego źródła i na dany dzień (kwartalnie/półrocznie/rocznie). Po wtóre, należy mieć na uwadze potrzebę wskazywania konsekwencji korzyści na innych „ogniwach współpracy” wynikających ze współpracy w analizowanym ogniwie. Korzyści osiągnięte w poszczególnych wymiarach mogą być przedmiotem rangowania. Korzyści w wymiarze innowacyjności czy też związane z internacjonalizacją przedsiębiorstw klastra mają większą wartość strategiczną niż wzrost rozpoznawalności firmy. Podobnie wazeniu winne podlegać np. koszty zaangażowania personalnego w działaniach klastra. Bowiem różne poziomy wartości ma godzina pracy prezesa firmy, a inną menadżera niższego szczebla czy też pracownika liniowego.

Pomiar korzyści może posłużyć do wyznaczenia dwóch zmiennych: indywidualnej wartości korzyści netto klastra oraz globalnej wartości korzyści netto z klastra.

Ostatni etap modelu to testowanie narzędzia¹ i wykorzystanie narzędzia profesjonalizacji procesów zarządczych w praktyce funkcjonowania klastra. Celem praktycznym proponowanego modelu jest optymalizacja korzyści współpracy. Dlatego też należy położyć nacisk na konieczność stałego monitoringu łańcucha wartości i ogniw: bieżącej wartości efektów współpracy; przyczyn spadku efektywności we współpracy oraz poszukiwania nowych ogniw współpracy.

¹ Model pomiaru korzyści prezentowany przez autora w artykule jest w chwili obecnej na etapie testowania w Klastrze Obróbki Metali – Kluczowym Klastrze Krajowym.

Wskazane powyższe obszary badawcze nie wyczerpują z pewnością listy, które należy wykorzystać w procesach rozwojowych klastra. Jednakże w opinii autora, biorąc pod uwagę aktualny stan rozwoju klastrów w Polsce, wyczerpują kluczowe obszary badawcze na gruncie zarządzania organizacjami sieciowymi.

Zakończenie

Zarządzanie organizacjami sieciowymi, z racji na dynamikę i liczbę powstających sieci międzyorganizacyjnych w rzeczywistości gospodarczej jest aktualną potrzebą pogłębienia wiedzy na gruncie teoretycznym i praktycznym. Rosnąca liczba klastrów w Polsce oraz ich stopniowy rozwój determinuje konieczność poszukiwania rozwiązań służących profesjonalizacji zarządzania klastrami. Młodość polskich klastrów predysponuje ich w chwili obecnej do rozwoju w wymiarze współpracy oraz rozwoju zasobów ludzkich. Niewiele z nich, i w ograniczonym stopniu, podejmuje wyzwanie związane ze wzrostem innowacyjności oraz internacjonalizacją. Dlatego też weryfikacja tego, jakie działania winien podejmować koordynator klastra w poszczególnych wymiarach rozwoju oraz jakie kompetencje winne być do dyspozycji w danym czasie dla możliwości realizacji zakładanych celów rozwojowych – jest obiektywną przestrzenią do weryfikacji. W tym kontekście proponowany model zarządzania kompetencjami stanowi przykładowe narzędzie służące doprecyzowaniu katalogu potrzebnych kompetencji. Z drugiej zaś strony, ważne jest, by dla uczestników klastra były w sposób systematyczny udostępniane informacje, jakie korzyści przynosi im funkcjonowanie w klastrze. Służyć temu może zaproponowany model pomiaru korzyści w klastrze.

Bibliografia

Andersson T., Schwaag S. Serger, Sörvik J. i in. (2004), *The cluster policies whitebook*, IKED International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development, Malmo.

Brzeziński M. (2002), *Organizacja i sterowanie produkcją*, Placet, Warszawa.

Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P. (2016), *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Citkowski M. (2014), *Polityka rozwoju klastrów w Polsce*, BFKK, Białystok.

Czakon W. (2011), *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 11.

Czakon W. (2015), *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu - w kierunku sieciowych modeli biznesu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 217, Katowice.

Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Gorynia M., Jankowska B. (2007), *Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, „Ekonomista” nr 3, Wydawnictwo KeyText, Warszawa.

Gulati R. (1998), *Alianse and Networks*, „Strategic Management Journal”, Vol. 19, No. 4.

Gulati R., Nohria N., Zaher A. (2000), *Strategic Network*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21.

Hoer A. (2001), *CPM Memorandum*, CPM Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis.

Donckles R., Lambrecht J. (2004), *The Network Position of Small Business: An Explanatory Model*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 35, No. 2 (za: Pławgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 174).

Kaźmierski J. (2012), *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Knop L. (2013), *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Kowalski A. (2009), *Rola klastrów w podnoszeniu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw*, prezentacja na: II Sesja IP workshop Moduł ekonomiczny, Politechnika Warszawska, Warszawa.

Martin R., Sunley P. (2003), *Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?*, „Journal of Economic Geography”, Vol. 3.

Małys Ł. (2013), *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J. (2009), *Klasy na świecie. Studia przypadków*, Difin S.A., Warszawa.

Nowakowska A. (red.) (2010), *Benchmarking klastrów: opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrów w Polsce*, PARP, Warszawa.

Plawgo B. (2014a), *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport ogólny*, PARP, Warszawa.

Plawgo B. (2014b), *Klasy - stan i perspektywy rozwoju w województwie podlaskim*, BFKK, Białystok.

Podgórska J. (red.) (2016), *Weryfikacja standardów zarządzania w wybranych klastrach – edycja 2015*, PARP, Warszawa.

Porter M.E. (2001), *Grona a konkurencja* [w:] M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

Roelandt T.J.A., den Hertog P. (1999), *Cluster Analysis And Cluster – Based Policy Making in OECD Countries: An introduction to the Theme* [w:] *Boost-ing Innovation: The Cluster Approach*, OECD, Paris.

Thorelli H.B. (1986), *Networks: beetwen Markets and Hierarchies*, "Strategic Management Journal", No. 7.

Skawińska R., Zalewski I. (2009), *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE Warszawa, 167.

Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch. (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*, August, Stockholm.

Sosnowska A., Poznańska K., Łobejko S. i in. (2003), *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i w Polsce. Poradnik przedsiębiorcy*, PARP, Warszawa.

Woźniak-Sobczak B. (2015), *Poszukiwanie paradygmatu zarządzania siecią międzyorganizacyjną* [w:] Kosiń P., Woźniak-Sobczak B., *Studium efektywności przedsiębiorstwa w sieci. Perspektywa renty sieciowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

van Dijk M.P., Sverisson A. (2003), *Enterprise clusters in developing countries: mechanism of transition and stagnation*, "Entrepreneurship & Regional Development", Vol. 15.

Źminda T. (2013), *Dylematy zarzadzania rozwojem klastra opartego na formalnej strukturze* [w:] Sułkowski Ł., *Zarzadzanie organizacjami sieciowymi*, „Przedsiębiorczość i Zarzadzanie”, Tom XIV, Zeszyt 13, Część I, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

Krzysztof Rumianowski

INEPAN MBA

krzysztof.rumianowski@bdirz.pl

Zarządzanie kapitałem społecznym przedsiębiorstwa – networking

Networking as a Social Capital Management

Abstract: The issue of the presented article has been focused on the networking, as one of the basic tools for building a social capital. The author attempts to explain the overall concept of networking, as the connections of both individuals and social groups diversified by strength, feature, and coverage. He shows the types of networking inside and outside the enterprise such as internal, external, and private networking as well as their enforcement inside the enterprise. The author draws our attention to the fact that the networking management within the enterprise is crucial especially for businesses being in the process of transformation aimed at fast development in order to build and maintain a network of strong relations aimed at achieving significant goals from the point of view of those businesses.

Key words: Social capital, relations, management, network, networking.

Wprowadzenie

Zagadnieniem poruszonym w artykule jest, jak zarządzać budowaniem sieci kontaktów (ang. network) przedsiębiorstwa. Każdy człowiek funkcjonuje w sieci powiązań (*z ang. net*). Sieci te mają różny charakter oraz różne oddziaływanie na osoby w nich powiązane – różne co do siły, cech i zasięgu dla jednostek i grup społecznych, na które oddziałują. Przetawiona zostanie ogólna koncepcja networkingu. Następnie wskazane zostanie,

jakimi rodzajami relacji wewnętrznych, biznesowych i prywatnych przedsiębiorstwo powinno zarządzać i w jakim obszarze oraz jakie w związku z tym typy networkingu powinny być stosowane w przedsiębiorstwach.

Istota Networkingu

Networking w wykładni językowej oznacza pracę sieciową czyli pracę w powiązaniach lub nad powiązaniem. W literaturze polskiej najczęściej cytowaną definicją jest podana przez G. Turniak [2005, s. 52], opisująca networking jako świadomy proces wymiany informacji, zasobów, poparcia i możliwości, prowadzony przy pomocy wymiany kontaktów. Taką samą definicję podaje kilka lat później J. Wróbel [2009, s. 12]. Najkrótszą wersję definicji podaje D. Zack [2014, s. 26], według której networking oznacza kontaktowanie się. G. Turniak po latach zmodyfikował swoją definicję i w „Praktycznym poradniku networkingu” mówił, żeby o networkingu myśleć jako o sposobie poznawania wartościowych ludzi w celu budowania z nimi długotrwałych relacji. Podkreślał też, że samo kolekcjonowanie kontaktów nie jest networkingiem. F. Walicht [2008, ss. 28–30] w książce „Networking”, która jest elementarzem tworzenia i utrzymywania sieci relacji, podsumowuje, że tworzenie sieci kontaktów nie jest celem samym w sobie, jest jedynie środkiem do celu, jakim jest zwiększenie dochodów i wpływów. Można zatem podsumować, że networkingiem nazywamy proces pozyskiwania i wymiany z innymi kontaktów w celu budowania i podtrzymywania w sieci trwałych relacji służących osiągnięciu istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstw celów. Celami takimi mogą być np.: wzrost sprzedaży, wzrost siły przedsiębiorstwa, zwiększenie bezpieczeństwa.

Istotą networkingu dla przedsiębiorstwa jest budowanie swojego kapitału społecznego. P. Bourdieu [2008, s. 286], jeden z twórców teorii kapitału społecznego, opisuje kapitał społeczny jako dostęp do zasobów, wynikających z posiadania sieci zinstytucjonalizowanych trwałych relacji opartych na wzajemnej znajomości, uznaniu i zaufaniu. Sieć zapewnia i wzmacnia wiarygodność każdego z uczestników i daje dostęp do kredytu zaufania, jednocześnie pozwala każdemu ze swych członków korzystać z kapitału posiadanego przez całą sieć. Relacje w networkingu są budowane między osobami, a nie między podmiotami gospodarczymi, relacje networkingowe pozwalają nawiązywać i utrzymywać relacje między podmiotami gospodarczymi / organizacjami / urzędami. Jednak zawsze w networkingu mamy do czynienia z relacjami ludzi identyfikowanych z przedsiębiorstwem w stosunku do innych ludzi występujących w imieniu przedsiębiorstw lub innych organizacji.

Budowa pozytywnych powiązań dla przedsiębiorstw to tak naprawdę budowanie pozytywnych relacji między ludźmi. Jeśli siatkę relacji porównamy do organizmu i jego ekosystemu, to networking jest świadomym wpływaniem przedsiębiorstwa na ów ekosystem, ale i na sam organizm również. Przedsiębiorstwo po pierwsze musi wytworzyć dla siebie ów ekosystem, a potem może na niego wpływać, oddziałując na przykład na:

- zmianę wielkości pola czyli rozszerzanie lub zmniejszanie obszarów, w których wchodzi w relacje,
- zmniejszanie długości poszczególnych łańcuchów relacji,
- zmianę siły powiązań czyli wzmacnianie lub osłabianie poszczególnych relacji,
- zmianę gęstości sieci to znaczy zmianę liczby relacji,
- zmianę właściwości relacji (zmiana relacji co do cechy np. symetryczności).

W książce S. Walukiewicz [2012, s. 54] twierdzi, że w przedsiębiorstwach mamy do czynienia z czterema (i tylko czterema) rodzajami kapitału. Są to:

- kapitał finansowy – posiadane zasoby finansowe,
- kapitał materialny – posiadane środki produkcji itp.,
- kapitał ludzki – posiadane przez pracowników zasoby wiedzy i umiejętności,
- kapitał społeczny – wytworzone między pracownikami relacje.

Co prawda autor zawęża pojęcie kapitału społecznego wyłącznie do relacji wewnątrz przedsiębiorstwa, ale jest to zrozumiałe, ponieważ przedmiotem zainteresowania jest możliwość ujmowania pieniężnego wymiaru kapitału w bilansach i ocenach przedsiębiorstw. W pracy M. Hoffman-Bang [2005, ss. 86–112] podział wygląda inaczej i niematerialne kapitały są nazywane kapitałem intelektualnym i dzielą się na kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i kapitał relacyjny rozumiany jako relacje zewnętrzne. A. Kurowska, T. Derlatka [2009, ss. 56–89] dzielą kapitał intelektualny na kapitał ludzki i kapitał strukturalny, zaś kapitał strukturalny na kapitał relacyjny wewnętrzny i kapitał relacyjny zewnętrzny.

P. Stępką, K. Subda [2010, s. 118] wskazują, że relacyjny można podzielić na podmiotowy i osobowy, gdzie podmiotowy to relacje między podmiotami (np. przynależność przedsiębiorstwa do zrzeszeń i izb), a osobowy to relacje między osobami (np. znajomość kluczowych menedżerów z politykami czy urzędnikami).

Pomysł, aby ujmować w księgowości, w ujęciu bilansowym, wartości niematerialne, takie jak wiedza i relacje, lub inaczej kapitał ludzki i kapitał relacyjny, nie jest nowy. Pojawił się w już książce L. Edvinssona i M. Malone'a [1997, ss. 146–189], gdzie postulowano, aby w księgowości, bilansach i wycenach uwzględniać kapitał niematerialny – intelektualny. W takim ujęciu bilansowym kapitał społeczny to pasywa. Ponieważ pasywa w bilansach muszą mieć odpowiedniki w aktywach, trzeba odpowiedzieć, co jest w ujęciu bilansowym odpowiadającym aktywem. T. Richardson [2005, ss. 228–230] w książce „Biznes to sport kontaktowy” konstatuje, że nawiązywanie kontaktów i tworzenie relacji

to podstawa biznesu, następnie twierdzi i dowodzi, że relacjami trzeba zarządzać jak aktywami. Można zatem powiedzieć, że networking służy dostarczeniu kapitału społecznego przedsiębiorstwu, aby mogło aktywnie spożytkować go w działaniu. Zarządzanie relacjami to uruchamianie aktywów, czyli korzystanie z kapitału społecznego zgromadzonego w networkingu.

Relacje są tu rozumiane jako łączniki sieci kontaktów – tego swoistego ekosystemu, w którym żyją przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa jednak szerzej niż w analogii do organizmu i ekosystemu – poza relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi – mają także prywatne relacje pracowników (rodzinne, towarzyskie, środowiskowe). W każdym obszarze możemy mieć do czynienia z networkingiem przedsiębiorstwa.

Networking wewnętrzny

W przedsiębiorstwach nawiązują się relacje wewnętrzne między pracownikami. W małych przedsiębiorstwach dokonuje się to samoistnie, ponieważ wszyscy mają możliwość poznawania się i widują się regularnie, wtedy wytwarzają się naturalne relacje między nimi. Relacjami tymi przeważnie nikt nie zarządza w sposób świadomy. Nie można powiedzieć, że nie ma działań w tym zakresie w firmach. Przeważnie występują okazjonalnie – np. organizacja spotkań świątecznych. Zawsze też występuje zarządzanie kryzysowe w przypadku powstawania konfliktów między pracownikami (często zarządzanie przez zwalnianie jednej ze stron konfliktu). W większych przedsiębiorstwach działania te są bardziej świadome i w pewnym zakresie monitorowane. Przeważnie zajmują się tym działy HR, zwłaszcza te osoby, które wspierają i monitorują rozwój osobisty i ścieżkę kariery poszczególnych pracowników. Duże korporacje mające świadomość potrzeby budowania relacji wewnątrz przedsiębiorstwa mają politykę wewnętrzną nastawioną na to, aby doprowadzać do spotkań i kooperacji osób w firmie, wytwarzając między nimi relacje wychodzące poza zwykłą hierarchię „raportowania”.

Dlatego jednym z poważnych problemów rozwoju w szybko rosnących firmach, czyli przechodzących z etapu mikro (do 10 osób) do etapu średniej (powyżej 50 osób) lub z małej (do 50 osób) do etapu dużej firmy (powyżej 250 osób) jest znaczące osłabienie relacji między szybko rosnącymi działami firmy. Działy te nie wytwarzają tak gęstej sieci relacji jak występowała poprzednio.

Przeważnie firmy uzupełniają sieć relacji naturalnych o relacje narzucone i sformalizowane. Brak networkingu rozwijającego relacje jest kompensowany wzrostem biurokracji. Oczywiście schematyzowanie działań, planowanie i rozumienie procedur oraz procesów biznesowych zachodzących w firmie jest nieodzowne do rozwoju przedsiębiorstwa, jednak sieć relacji musi w rosnącej firmie rosnąć dużo szybciej niż może to za-

pewnić tempo wdrożenia schematów i procedur. Patrząc od innej strony – świadome zarządzanie relacjami w działach i pomiędzy nimi – będzie przyspieszało rozwój przedsiębiorstwa i wdrażanie zmian. Prowadzony w sposób świadomy i ustrukturyzowany networking wewnątrz będzie wspierał wdrażanie zmian i wzrost firmy jako spójnego organizmu.

Przykłady sposobów zarządzania wewnętrznym networkiem, powodujących przyspieszenie budowania relacji międzyludzkich wewnątrz przedsiębiorstwa, to:

- utworzenie międzydziałowych zespołów zagadnieniowych złożonych ze specjalistów,
- prowadzenie regularnych spotkań dających możliwość prezentacji działań i potrzeb,
- przydzielanie opiekunów/mentorów nowym pracownikom wdrażającym się do pracy,
- wydzielenie czasu i zachęcanie do spotkań binarnych zgodnie z harmonogramem,
- tworzenie zmiennych zespołów do wykonywania zadań (mieszanie pracowników).

Relacje wewnętrzne wytwarzają się naturalnie w mniejszych zespołach, ale w miarę wzrostu liczby pracowników, budowanie tych relacji trzeba wspierać, aby siatka relacji nie robiła się coraz słabsza. W przedsiębiorstwach pracują pracownicy – oni między sobą realizują networking, jeśli organizacja firmy to wspiera. Firma, nie wspierając rozwoju świadomym zarządzaniem budową relacji czyli networkingiem wewnętrznym, natrafi na poważne problemy i kryzysy wynikające ze słabej sieci relacji międzyludzkich.

Networking prywatny

Pracownicy przedsiębiorstw mają życie prywatne i swoje środowiska, w których funkcjonują pozazawodowo. W latach 80 na świecie, a w 90 w Polsce panowało oczekiwanie, że pracownik, przechodząc przez próg firmy, zostawia za sobą życie prywatne i jest w firmie, pod tym względem, jak czysta tablica. Dziś nie ma wątpliwości, że jest to jeszcze jedno pole relacji, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Pozytywne lub negatywne nastawienie osób bliskich będzie wystarczającym powodem do wyboru tego lub innego pracodawcy albo do przedłużenia lub zerwania stosunku pracy. Z punktu widzenia rozwoju biznesu przedsiębiorcy nie powinni występować przeciwko relacjom prywatnym pracowników, ponieważ relacje te są przeważnie dużo silniejsze niż relacje łączące pracownika z przedsiębiorstwem. Dobry odbiór przedsiębiorstwa przez środowisko pracownika powoduje wzmocnienie więzi z przedsiębiorstwem, zły będzie zawsze osłabiał więź z przedsiębiorstwem.

Duże firmy, poprzez budowę wizerunku w reklamie czy przez dotowanie działań społecznych mogą bezpośrednio oddziaływać na rodziny i społeczności, w których żyją pracownicy. Małe firmy też dostrzegają istotność tego zagadnienia, choć, ze względu na ograniczone budżety, nie mogą bezpośrednio oddziaływać na środowiska, w których pracownicy przebywają po pracy. W ostatnim czasie coraz większą popularność zyskuje „employer branding”, rozumiany jako praca nad pozytywnym obrazem pracodawcy.

Przedsiębiorstwa angażują środki na analizę, jak pracownicy i ich otoczenie postrzegają ich jako pracodawcę, następnie podejmują działania w celu stworzenia i podtrzymania pozytywnego wizerunku firmy i przedsiębiorstwa jako pracodawcy w oczach pracowników i środowisk, w których funkcjonują. W praktyce małe przedsiębiorstwa mogą oddziaływać tylko poprzez pracowników. Networking powinien wspierać kształcenie pracowników jako „ambasadorów” pracodawcy. Zakładając pozytywną relację między pracownikiem a przedsiębiorstwem, networking wspiera edukacja skierowana do pracowników, dotycząca wizji, misji, celów, historii przedsiębiorstwa. Bardziej nowocześnie można działać zgodnie z metodą Simona Sinek’a: „Why, How, What”, czyli pomagając pracownikom przyswoić, a najpierw poznać odpowiedzi na podstawowe pytania:

- misja naszego przedsiębiorstwa – dlaczego robimy to, co robimy,
- metody, jakimi to realizujemy – jak to robimy,
- efekty naszej pracy – co uzyskujemy jako produkt.

Jednocześnie z podawaniem tej wiedzy powinno iść wpływanie na pracowników, aby ją dalej propagowali, w ten sposób stając się w swoich środowiskach ambasadorami przedsiębiorstwa. H. Townsend [2011, s. 92] wskazuje, że każdy człowiek ma własny kapitał społeczny – co widoczne jest już wśród dzieci, gdzie jednostki mają różny wpływ na swoją grupę rówieśniczą, klasę, zastęp itp. Świadome zarządzanie kapitałem społecznym przedsiębiorstwa powinno uwzględniać, że każdy pracownik ma własny kapitał społeczny i włączenie kapitałów pracowników w kapitał przedsiębiorstwa zwiększy jego potencjał.

Networking w przypadku relacji prywatnych jest pracą nad wytworzeniem pozytywnej relacji między prywatnym otoczeniem pracowników a przedsiębiorstwem przy wykorzystaniu kanału komunikacyjnego, jakim są pracownicy. Oczywiście kanał ten będzie poprawny tylko wtedy, jeżeli relacje przedsiębiorstwo – pracownik są pozytywne.

Networking zewnętrzny

Ekosystem przedsiębiorstwa to nie tylko pracownicy wewnątrz firmy i ich otoczenie prywatne, to także klienci i konkurencja, dostawcy produktów, usług i wiedzy, urzędy i lokalna administracja. Przedsiębiorstwo jest zmuszone wejść w kontakty z niektórymi ze

względów prawnych, z innymi ze względów rynkowych, a im większa jest sieć relacji przedsiębiorstwa, tym większy jest obszar jej ekosystemu.

Przedsiębiorstwa powinny rozwijać relacje zewnętrzne, które służą współpracy, nie ma sensu nadmiernie rozwijać relacji jednostronnych, w których wyłącznym dawcą jest przedsiębiorstwo. Oczywiście relacje jednostronne też muszą być utrzymywane np. ze względów ustawowych – spełnianie zobowiązań wobec urzędów, ze względów rynkowych – wiedza o konkurencji, ze względów bezpieczeństwa i porządku straż miejska itp. Jednak te relacje, które będą wspierały rozwój przedsiębiorstwa, to relacje współpracy, jakie powinny być budowane z odbiorcami, dostawcami, partnerami, kooperantami, usługobiorcami czy podwykonawcami. Warto zatem w tym dziale zastanowić się nad fenomenem współpracy.

M. Tomasello [2016, s. 116] w książce „Dlaczego współpracujemy” formułuje tezę, że ludzie zbudowali świat, ponieważ są urodzonymi altruistami i współpracownikami. Jakkolwiek teza może wydawać się kontrowersyjna w organizacjach nastawionych na konkurencję, jednak praktyka uczy, że współpraca i uruchomienie altruizmu w jednostkach powoduje rozwój i wzrost efektywności organizacji. Przy współpracy jest wskazywana zasada wzajemności, czyli jeśli korzystam z czyjejś pomocy, to muszę pamiętać o odwzajemnieniu się. Jeszcze lepsze efekty uzyskujemy, jeśli „odwzajemnienie” następuje wcześniej niż samo oczekiwanie współpracy – to dodatkowo uwiarygadnia jednostkę w relacjach. Otóż danie czegoś od siebie, zanim przyjdą oczekiwania wzajemności, jest formą działania altruistycznego. Tak więc można tezę M. Tomasello zastosować do środowisk współpracujących w następującej formule – niekonkurujące środowiska biznesowe afirmujące altruizm i współpracę mają znaczącą przewagę nad konkurencyjnymi i jako takie szybciej i łatwiej „podbijają świat”. Z powyższego można wysnuć wniosek, że aby uzyskiwać przewagę w konkurencyjnym świecie, trzeba budować jak największą sieć niekonkurujących relacji, afirmujących altruizm biznesowy rozumiany jako „pomocność”. Środowisko, w którym stosuje się zasadę „ja dziś pomogę Tobie, jutro Ty będziesz chciał pomóc mnie, choć ja jeszcze nie wiem, jak i czy będę tego potrzebował”.

M. Tomasello [2016, ss. 71–112], poddając analizie zjawisko współpracy wskazał, w jaki sposób powstaje współpraca i jakie muszą być spełnione warunki, aby mogła mieć miejsce. Początkowym warunkiem jest występowanie między jednostkami potrzeby koordynacji przy jednoczesnej umiejętności komunikacji między nimi. Następnie zbudowanie między uczestnikami relacji tolerancji i zaufania. W takiej sytuacji dalszy rozwój zjawiska współpracy powoduje wytworzenie się norm oraz zinstytucjonalizowanie form współpracy.

Wyróżnione elementy warunkujące i umacniające współpracę:

- Koordynacja i Komunikacja – jest bazą, na której może powstać współpraca.

- Tolerancja i Zaufanie – to warunki konieczne, bez których współpraca nie będzie mogła trwać.
- Normy i Instytucje – te dwa czynniki dają możliwość utrzymania i trwałości współpracy.

Koordinacja – tam gdzie przy skoordynowaniu działań jednostek możemy osiągnąć lepsze wyniki; z punktu widzenia każdej jednostki jest naturalny grunt do współpracy jednostek. Współpraca jednak będzie możliwa, jeśli jednostki będą umiały się *Komunikować* w celu ustalenia, jak współpraca ma przebiegać i czego oczekują od współpracy. Otwartość komunikacji nie będzie możliwa, jeśli uczestnicy nie mają *Tolerancji* dla odmienności poglądów i celów innych uczestników i jeśli nie będą mieli *Zaufania*, że ich pomysły i wypowiedzi nie zostaną wykorzystane przeciwko nim. Tolerancja na to, że nie każdy musi postrzegać świat tak samo oraz, że inni mogą mieć inne cele i inne rozwiązania we współpracy, daje dodatkowo wzrost kreatywności. Zaufanie natomiast jest dużo łatwiejsze w środowisku niekonkurującym, gdzie uczestnicy od razu zakładają, że osiągnięcie ich celów nie stoi w sprzeczności z celami innych, wtedy konieczne jest jeszcze zaufanie, że proponowane przez nich rozwiązania są dobre. Przy współpracy długookresowej konieczne jest oparcie się o wspólnie akceptowane *Normy* – w biznesie przyjmuje to formę umowy między uczestnikami, przy jednoczesnej akceptacji norm ogólnych – prawnych i społecznych. Bardziej zaawansowane i długotrwałe formy współpracy biznesu wytwarzają własne *Instytucje* – czyli następuje ustrukturyzowanie współpracy – w biznesie przyjmuje to formę spółek, związków, trustów, stowarzyszeń, organizacji biznesowych. Uczestnicy przystępujący muszą potwierdzić akceptację norm już istniejących w instytucji (związku, spółce), do której przystępują.

Networking to z samej definicji działanie skoordynowane i oparte na komunikacji między uczestnikami. Poprawny networking opiera się na zaufaniu i tolerowaniu odmienności. Zarządzanie networkingiem jest zinstytucjonalizowaniem i ustanowieniem ram i norm w relacjach. Zarządzany w ten sposób networking zapewnia współpracę w relacjach zewnętrznych, co jest podstawą rozwoju przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, w których zarządzanie relacjami zewnętrznymi odbywa się za pomocą networkingu, wytwarzają gęstą i silną siatkę powiązań, a co za tym idzie, mają mocną pozycję i stają się coraz bardziej stabilne i odporne na złe oddziaływanie.

Otoczenie przedsiębiorstwa można nazwać ekosystemem, w którym funkcjonują. Zamknięte ekosystemy stabilizują się i nie ma w nich rozwoju, rozszerzenie ekosystemu daje możliwość szybszej ewolucji jednostek dzięki większej zmiennej liczbie zdarzeń, w których uczestniczą. W konkurencyjnym świecie przedsiębiorstwa wykorzystujące i stale rozbudowujące relacje zewnętrzne mają znaczącą przewagę konkurencyjną. Zarządzanie networkingiem wzmacnia i rozwija firmy.

Zakończenie

Networking jest narzędziem budowania jednego z czterech podstawowych kapitałów, jakimi operuje przedsiębiorstwo – kapitału społecznego. Kapitał ten przejawia się jako wytworzona sieć pozytywnych relacji między pracującymi w firmie osobami, łączących przedsiębiorstwo z otoczeniem. Ludzie jako jednostki społeczne, nastawieni na współpracę i racjonalne pomaganie innym, budując sieć relacji, tworzą pozytywne otoczenie – ekosystem biznesowy, używając do tego networkingu jako narzędzia. Zarządzanie tym obszarem jest istotne dla przedsiębiorstw, w których zachodzą zmiany, zwłaszcza, jeśli firmy chcą szybko, ale bezpiecznie rosnąć. Jeśli przedsiębiorstwo pracuje nad swoją siecią kontaktów, uprawiając networking, to świadomie pielęgnuje, rozszerza i umacnia sieć kontaktów, co wspiera działania operacyjne.

Bibliografia

Bourdieu P. (2008), *Co tworzy klasę społeczną? O teoretycznym i praktycznym istnieniu grup*, „Re-cykling Idei”, nr 11.

Devora Z. (2014), *Networking dla osób, które go nie cierpią*, Oficyna Logos, Warszawa.

Edvinsson L., Malone M. (2010), *Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Hoffman-Bang P., Martin H. (2005), *IC Rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego*, „E-mentor”, nr 4(11).

Kurowska A. Derlatka T. (2009), *Kapitał relacyjny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Studio Emka, Warszawa.

Richardson T., Vidaurreta A., Gorman T. (2005), *Biznes to sport kontaktowy*, Helion, Gliwice.

Stępka P. Subda K. (2010), *Struktury sieciowe – możliwości pomiaru, analizy i zarządzania kapitałem relacyjnym przedsiębiorstwa* [w:] K. Kawerski (red.), *Studia i Prace KZiF SGH*, Warszawa, z. 100.

Tomasello M. (2016), *Dlaczego współpracujemy*, Copernicus Center Press, Kraków.

Townsend H. (2011), *Business Networking. How to Use the Power of Online and Offline Networking for Business Success*, Parson Education Limited, Harlow.

Turniak G. Wendt R. (2005), *Profesjonalny networking, kontakty, które procentują*, Warszawa.

Walicht F. (2008), *Networking Jak stworzyć i utrzymać własną sieć korzystnych kontaktów zawodowych*, BC Edukacja, Warszawa.

Walukiewicz S. (2012), *Kapitał społeczny*, IBS PAN, Warszawa.

Wróbel J. (2009), *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura* [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Studio Emka, Warszawa.

Monika Sergot

Politechnika Poznańska

monika.sergot@doctorate.put.poznan.pl

Innowacyjny model zarządzania jakością
w podmiotach ochrony zdrowia stosujących
promieniowanie jonizujące

**Innovative Quality Management Model to Be Used in
Organisations of Health Care that Apply Ionizing Radiation**

Abstract: The aim of the article is to present innovative quality management model to be used in organisations of health care that apply ionizing radiation. In order to achieve the same literature that pertains good practices and quality system has been analyzed. Good practices were presented as utilizing previously gained knowledge and experience of both organisations of health care and learned societies. By applying aforementioned practices managements may implement in his/her own organizations solutions, which will improve quality of provided services as well as managing these. In the article quality management system, which is believed to be a fundamental step to be taken in implementing actions in favor of quality in x-ray rooms, has been described as well. Based on the undertaken analysis quality management model has been devised. It describes dependency between de-eds, internal documentations and pro-quality departments. The survey regarding clinical audit and working procedures have been conducted. The results proved broad knowledge among managements about researched subject.

Key words: innovation, management methods, X-ray room, quality management system, management.

Wstęp

Nowo powstające przedsiębiorstwa podejmują działania, aby zaistnieć na rynku. W tym celu poszukują nowych narzędzi, metod i technik zarządzania. Za ich pomocą chcą dotrzeć do klienta, aby ten kupił od nich produkt lub usługę, rezygnując z dotychczasowego rozwiązania. Powstające innowacyjne instrumentaria zarządzania są dowodem na ich zapotrzebowanie. Presja konkurencyjności jest coraz większa, w związku z czym wielu przedsiębiorców dokłada wszelkich starań do tego, aby organizacja, którą zarządzają, robiła to jak najlepiej. Być może niektórzy nie do końca zdają sobie sprawę, że korzystają z metod zarządzania, które są znane już od dawna. Jednak duża konkurencyjność wymusza na dyrektorach podmiotów gospodarczych, aby poszukiwali czegoś więcej niż dotychczas znane sposoby. Są nimi innowacyjne metody zarządzania, które powstały wraz z nowymi technologiami informacyjnymi, technikami prowadzenia organizacji czy technologiami komunikacji.

Wiek XX był przełomowy dla nowych technologii, kiedy znacząco rozwinęła się medycyna. Dzięki rozwojowi technologii, wynaleziono wiele urządzeń medycznych, które pomagają w ratowaniu życia i zdrowia ludzi. Przez cały czas urządzenia te są doskonalone, aby były jeszcze bardziej wydajne i bezpieczne, zarówno dla obsługi, jak i pacjentów. Niegdyś emitujące duże dawki promieniowania jonizującego aparaty rentgenowskie powodowały groźne dla życia skutki uboczne. Dzisiaj promieniowanie jest zmniejszone do niezbędnego minimum. Zarządzanie w organizacjach posiadających aparat rentgenowski zmieniło się na przestrzeni lat. Duża liczba urządzeń, przeprowadzanych czynności oraz rosnące wymagania względem bezpieczeństwa pracownika i pacjenta sprawiają, że pojawia się konieczność systemowego zarządzania działaniami w tego typu organizacjach. Nie wszystkie placówki są wystarczająco do tych zmian przygotowane. Na przeciw tym wyzwaniom z początkiem 2015 roku wprowadzono w życie rozporządzenie stanowiące o procedurach wzorcowych. Od tej chwili można oprzeć na nich własne procedury robocze. Niezbędna jednak jest podstawowa wiedza z zakresu zarządzania jakością i umiejętność powiązania jej ze specyfiką działania placówek obsługujących aparaty rtg. W celu podjęcia próby rozwiązania problemu zarządzania w pracowniach rentgenowskich, w artykule omówiono innowacyjny model zarządzania jakością w rentgenodiagnostyce w oparciu o wymagania normy ISO 9001. Od kilku lat próbuje się wprowadzić system jakości w rentgenodiagnostyce, aby móc zarządzać jakością i bezpieczeństwem pracy przy promieniowaniu jonizującym. W celu uporządkowania wiedzy i doświadczenia z zakresu zarządzania, jakości oraz bezpieczeństwa w pracowniach rentgenodiagnostycznych, zaproponowano model, który może być pomocny dla kierownictwa zarządzającego pracą w narażeniu na promieniowanie jonizujące w podmiotach ochrony zdrowia.

Przegląd literatury instrumentarium zarządzania jakością

Atrybutem dobrze zarządzanego przedsiębiorstwa jest świadome i kreatywne kierownictwo. Jeśli kierownik nie posiada kompetencji w zakresie organizacji, może przyczynić się do dużych strat materialnych. Ważną cechą jest samodoskonalenie się i umiejętność poszukiwania nowych, doskonalszych rozwiązań, wyciąganie wniosków, organizacji pracy pracowników i własnej oraz jej planowania, koncentracji na ważnych kwestiach, ustalanie priorytetów i wiele innych [Kuc, Żemigala 2010, s. 180].

Przy ciągle zmieniających się warunkach w otoczeniu zewnętrznym, które jest determinowane procesami globalizacyjnymi i konkurencyjnymi, organizacja powinna bardziej zdecydowanie koncentrować się na inwestycji, jaką są nowe technologie oraz doskonaleniu istniejących procesów produkcyjnych, co powinno przyczynić się do zapewnienia nowych produktów i usług [Przedsiębiorczość w Polsce 2007, s. 48].

Na wszystkich poziomach zarządzania organizacją, kierownictwo dysponuje różnymi instrumentami zarządzania, jak metody, narzędzia i techniki [Kowalczewski 2006, s. 7]. Zostają one zauważone najczęściej przy poszerzaniu wiedzy, zwłaszcza w obszarze zarządzania wspartego nowymi technologiami, a w szczególności informacyjnymi [Kasprzak 2003, s. 202]. Istnieje bardzo wiele różnych innowacyjnych narzędzi zarządzania. Wiele z nich może być wykorzystanych w pracowniach rentgenowskich. Za pracownię rentgenowską należy rozumieć pomieszczenie (lub połączone pomieszczenia), które jest przeznaczone do przeprowadzania medycznych procedur radiologicznych, wykorzystujących promieniowanie rentgenowskie [Dz. U. 2006, nr 180, poz. 1325, s. 1]. W dalszej części artykułu zaprezentowano wybrane aspekty zarządzania jakością, które są stosowane w pracowniach rentgenowskich.

Dobra praktyka

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wykazała w przeprowadzonych badaniach, że ok. 17% właścicieli podmiotu gospodarczego rozumie innowacyjność jako działania związane z rozwojem i udoskonalaniem organizacji [Zadura-Lichota 2015, s. 48]. Oznacza to, że prawie 1/5 właścicieli myśli o innowacyjności jako o poszukiwaniu rozwiązań pomagających w lepszej organizacji pracy i zasobów.

Dobra praktyka to systematyczny i ciągły proces porównawczy danej organizacji z najlepszą organizacją na całym świecie, w celu uzyskania informacji, które pomogą w podjęciu działań poprawy jego wydajności [Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2002, s. 197]. Dobrą praktykę można ująć także jako metodę porównania swoich rozwiązań z najlepszymi oraz udoskonalanie własnych na podstawie tych drugich [Szafrąńska, Szyran-Resiak 2011, s. 10]. Metoda ta opiera się głównie na [Szafrąńska, Szyran-Resiak 2011, s. 11]:

- uczeniu się od innych,
- znalezieniu wzorca (punktu odniesienia),
- systematyczności,
- ciągłym monitorowaniu i ocenie usług lub produktów w perspektywie osiągnięć konkurencji,
- zespołowym charakterze (we wdrożeniu i realizacji biorą udział wszyscy pracownicy),
- porównywaniu się z najlepszymi (najczęściej jest to lider branży),
- orientacji na jakość, co poprawia zadowolenie klientów,
- uniwersalności (możliwość zastosowania w każdej organizacji),
- zdolności do rozwoju i zmian.

Wszystkie wymienione powyżej działania pozytywnie wpływają na doskonalenie rozwiązań w organizacji, jednak nie ma możliwości realizowania w optymalny sposób wszystkich czynności. Dlatego konieczne jest stałe zdobywanie wiedzy, a także porównywanie się z innymi. Dla każdej organizacji o wiele trudniejsze jest dochodzenie do nowego rozwiązania niż korzystanie z doświadczeń innych, już sprawdzonych rozwiązań w zakresie danego problemu. Proces ten jednak powinien być odpowiednio sformalizowany oraz strukturalizowany, ponieważ tylko wtedy może być skuteczny. Uzyskane na takiej drodze informacje mogą być przydatne w ciągłym udoskonalaniu swojej organizacji [Pałucha 2012, s. 265]. Dobra praktyka powinna być ukierunkowana na identyfikację najsłabszych i najsilniejszych stron w funkcjonowaniu organizacji [Hysa, Mularczyk 2011, s. 160]. Aby móc korzystać z dobrej praktyki, należy wypracować metodę jej wdrażania, a także metodę prowadzenia procesu porównawczego z innymi (lepszymi) organizacjami. Cel działań dobrej praktyki to przede wszystkim potrzeba poprawy efektywności procesu lub funkcji oraz potrzeba budowania konkurencyjnej pozycji [Pałucha 2012, ss. 265–266].

Podejście systemowe według modelu ISO 9001

System zarządzania jakością jest systemem, który jest objęty normami z rodziny ISO 9000. Najbardziej rozpowszechnioną i stosowaną normą jest ISO 9001 System zarządzania jakością – Wymagania. Norma ISO 9001 może zostać wdrożona w każdej organizacji bez względu na charakter jej działalności. Norma ISO 9001 zawiera wymagania dotyczące systemu oraz wytyczne odnośnie wdrożenia, kontrolowania i doskonalenia systemu zarządzania jakością. Opracowanie struktury dokumentacji systemu zarządzania jakością według wymagań normy pomaga uporządkować działania podejmo-

wane w ramach systemu, jednakże, jeśli nie angażuje on pracowników i nie przyczynia się do pozytywnych zmian w zakresie jakości czy bezpieczeństwa, ma znikomy wpływ na rozwój organizacji [Jasiulewicz-Kaczmarek, Miształ, Mrugalska 2011, s. 38].

W 2000 r. przy opracowaniu wymagań normy ISO 9001 uwzględniono osiem zasad zarządzania jakością [Zymonik, Zymonik 2011, s. 149], które w najnowszej wersji normy z roku 2015 zostały nieco zmienione i brzmią następująco [ISO 9001:2015, s. 8, Zymonik Zymonik 2011, ss. 149–150]:

- 1) **Nastawienie na klienta** – organizacja istnieje tak długo, jak istnieją klienci, dlatego powinna zrozumieć potrzeby klienta, zarówno te obecne, jak i przyszłe; powinny także spełnić wymagania klienta, co więcej, powinny nawet podejmować starania w celu przekroczenia jego oczekiwań.
- 2) **Przywództwo** – przywódcy ustalają kierunek i jedność działania organizacji; powinni tworzyć i utrzymywać jej wnętrze, aby pracownicy mogli zaangażować się w osiągnięcie celów.
- 3) **Zaangażowanie ludzi** – pracownicy na wszystkich stanowiskach stanowią istotę organizacji; ich zaangażowanie w pełni pozwala na korzystanie z ich uzdolnień.
- 4) **Podejście procesowe** – jeśli działania i zasoby są zarządzane w sposób procesowy, łatwiej jest wtedy z większą efektywnością osiągnąć pożądany wynik.
- 5) **Doskonalenie** – powinno dotyczyć funkcjonowania całej organizacji i powinno stanowić jej cel.
- 6) **Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów** – skuteczne i efektywne decyzje opierają się na zgromadzonych danych oraz na przeanalizowanych informacjach.
- 7) **Zarządzanie relacjami** – organizacja i jej dostawcy, klienci, pracownicy itd. są zależni od siebie; korzystne wzajemne powiązania powodują wzrost zdolności obu stron do tworzenia wartości dodanej.

Uwzględnienie powyższych zasad w normie ISO 9001 było spowodowane zmianą podejścia do kształtowania jakości jako procesu. Dzięki temu przestano myśleć o jakości jedynie w kontekście wyrobu materialnego czy usługi, ale dostrzeżono rolę jakości systemów i procesów, a także ich znaczenie w obszarze organizacji, jak również sposobu ich zarządzania [Zymonik, Zymonik 2011, s. 149]. Reasumując, system zarządzania jakością jest [Hysa, Mularczyk 2011, ss. 158–159]:

- narzędziem służącym do doskonalenia jakości,
- narzędziem służącym do edukacji,
- narzędziem służącym do sprawnego zarządzania całą organizacją,
- narzędziem służącym do uporządkowania organizacji,
- narzędziem służącym do stabilizacji jakości,
- zbiorem norm postępowania, zasad i reguł.

Oznacza to, że system zarządzania jakością powinien zostać wdrożony w każdej or-

ganizacji w celu efektywnego zarządzania nią. Przy takim założeniu, niekonieczne staje się certyfikowanie go, ze względu na koszty lub zaangażowanie kierownictwa i pracowników tylko ze względu na uzyskanie certyfikatu z ISO 9001.

Z przedstawionych wcześniej funkcji zarządzania jakością wynika, że możliwość zastosowania normy ISO 9001 do wsparcia procesów w obszarach decyzyjnych jest bardzo duża. Może przyczynić się to do usprawnienia zarządzania w organizacji. Jednak może to nastąpić pod warunkiem, że metody i narzędzia zostały dobrze dobrane do danej sytuacji [Wąchoł 2010, s. 163].

Metodyka badań

W celu określenia poziomu wiedzy na temat audytu klinicznego oraz procedur roboczych, autorka przeprowadziła badanie kwestionariuszowe w terminie od stycznia do października 2015 roku. Spośród 100 zaproszonych do badania osób, uzyskano 65 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Badanie było przeprowadzone głównie wśród elektroradiologów, inspektorów ochrony radiologicznej oraz studentów kierunku elektroradiologia na terenie całej Polski. Kwestionariusz zawierał m.in. pytania: czym jest audyt kliniczny oraz czy w danej placówce opracowano procedury robocze. Były to pytania z wyborem jednej odpowiedzi. Wyniki zaprezentowano na wykresach 1 i 2.

Wyniki zastosowania instrumentarium zarządzania jakością w rentgenodiagnostyce

Większy zakres świadczonych usług niż jeszcze kilka lat temu, a także chęć rozwoju i konkurencyjności zmusza kierownictwo placówek rentgenodiagnostycznych do poszukiwań nowych rozwiązań. Również większe wymagania klientów, nowe możliwości sprzętu, większy rygor bezpieczeństwa przy pracy z promieniowaniem jonizującym powodują, że rozwój i ciągłe doskonalenie w zakresie zarządzania jest koniecznością.

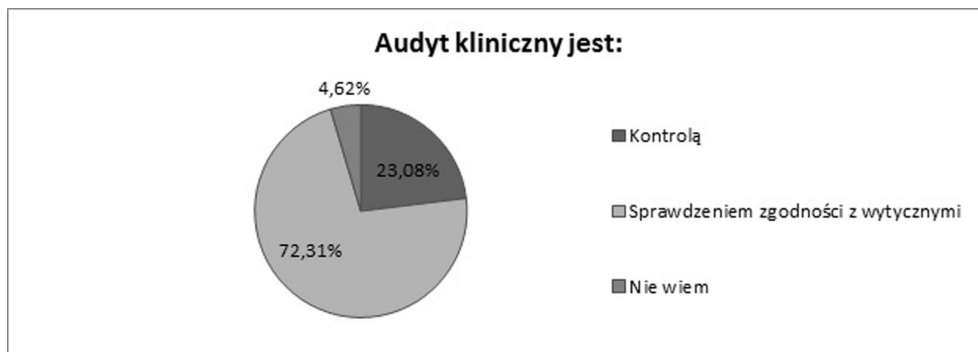
Dobra praktyka w rentgenodiagnostyce

Jednym z ważniejszych dokumentów, na którym może oprzeć się każdy posiadający pracownię rentgenowską, są Wytyczne Komisji Europejskiej Nr 159 (Radiation Protection No 159) dotyczące audytów klinicznych dla pracowni rtg. Wytyczne w nim zawarte zapewniają wskazówki dotyczące audytu klinicznego, które pomagają w jego wdrożeniu. Dokument posiada kompleksowe informacje na temat procedur i kryteriów audytu klinicz-

nego w rentgenodiagnostyce, jest w nim zawarta terminologia, podstawowe elementy audytu klinicznego, a także przykłady różnych podejść i dobrych praktyk. Zaproponowano w nim praktyczne porady i wskazówki odnośnie realizacji audytów. Wskazówki te pozwalają państwu członkowskim na przyjęcie pewnego modelu audytu klinicznego w odniesieniu do ustawodawców krajowych [Radiation Protection No 159 2009, s. 15]. Szeroko znana w rentgenodiagnostyce jest tzw. dobra praktyka, która może być zalecana na podstawie najnowszych danych opartych na dowodach, wieloletnim doświadczeniu i zdobytej wiedzy. Aby badanie kliniczne było udane, tzn. przynosiło wartość dodaną dla danego podmiotu ochrony zdrowia, audyt kliniczny powinien przestrzegać ogólnych zasad i norm opartych na międzynarodowych, krajowych lub lokalnych przepisach prawnych (lub także na wytycznych opracowanych przez naukowe towarzystwa medyczne). Należy mieć świadomość, że dobra praktyka nie jest czymś stałym, ale zmienia się w zależności od rozwoju medycyny. Uzgodnione wcześniej dobre praktyki należy sukcesywnie analizować i modyfikować. Dzieje się to najczęściej, gdy pozyskane zostaną nowe dane, nabywane są nowe doświadczenia lub gdy dotychczasowe praktyki są już nieaktualne. Zmiany często zachodzą również, gdy następuje rozwój techniki i urządzeń, zapewniający osiągnięcie pożądaných efektów. Czasami bywa, że dobra praktyka musi zostać dostosowana do dostępnych zasobów w danym podmiocie ochrony zdrowia. W takim przypadku podczas audytu klinicznego powinno się uwagę zwrócić na najlepsze praktyki, co wskazuje na to, że nie może być więcej niż jedna „dobra praktyka” służąca jako podstawa do oceny podczas audytu klinicznego [Radiation Protection No 159 2009, ss. 18–19].

Polska w wielu przypadkach wzoruje się na systemie działającym w Niemczech. Nasi sąsiedzi ustanowili już np. komisje w dziedzinie audytów klinicznych pod koniec lat 80. XX wieku, natomiast w Polsce posiadamy komisje w tym zakresie dopiero od lutego 2009 r. [Kuźnicki 2012, s. 169]. Poziom świadomości respondentów na temat audytu klinicznego przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Wyniki badania znajomości istoty audytu klinicznego



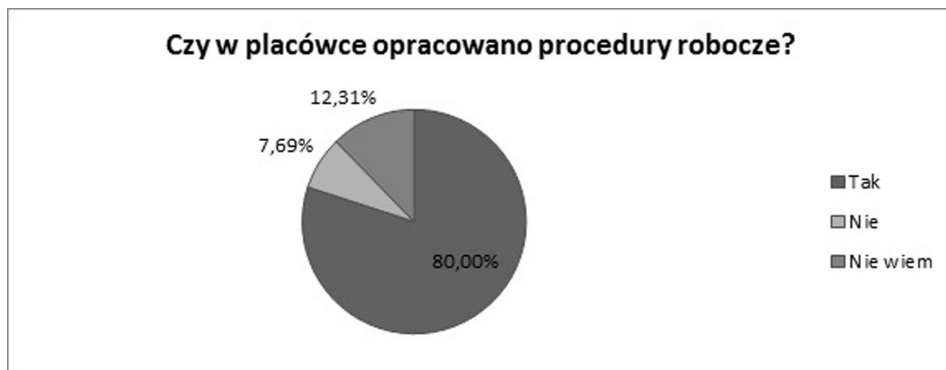
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponad połowa, bo aż 72%, stwierdziła że audyt kliniczny jest sprawdzeniem zgodności z wytycznymi, co świadczy o znajomości wiedzy w tym zakresie. Co czwarty badany uważa audyt kliniczny za kontrolę. Zaledwie mniej niż 5% nie znało odpowiedzi. Zaprezentowany wynik dowodzi tego, że świadomość polskiego kierownictwa stosującego promieniowanie jonizujące dotycząca istoty audytu klinicznego jest znacząca i oznacza, że staramy się wzorować pod tym względem na naszych zachodnich sąsiadach. Wiedza i świadomość dotycząca audytów klinicznych jest kluczowa do ich urzeczywistnienia. Od kilku lat istnieje prawny obowiązek ich przeprowadzania w pracowniach rentgenowskich, ale jeszcze nie wszyscy zainteresowani są tego świadomi. Zaczynając od szerzenia wiedzy w tym zakresie, musimy pamiętać o tym, aby uczyć, że istnieje konieczność przeprowadzania audytów klinicznych i na czym one polegają. Jak widać z powyższej ankiety, powoli przynosi to pozytywny skutek.

Systemowe podejście według modelu ISO 9001 w rentgenodiagnostyce

W przeprowadzonym kwestionariuszu zadano także pytanie, czy w podmiocie ochrony zdrowia, które posiada aparat rentgenowski (stomatologiczny, ogólnodiagnostyczny, ramię C, tomograf komputerowy i in.) opracowano procedury robocze, które są składową dokumentacji systemu zarządzania jakością. Wynik zaprezentowano na wykresie 2.

Wykres 2. Wyniki badania nt. opracowania procedur roboczych



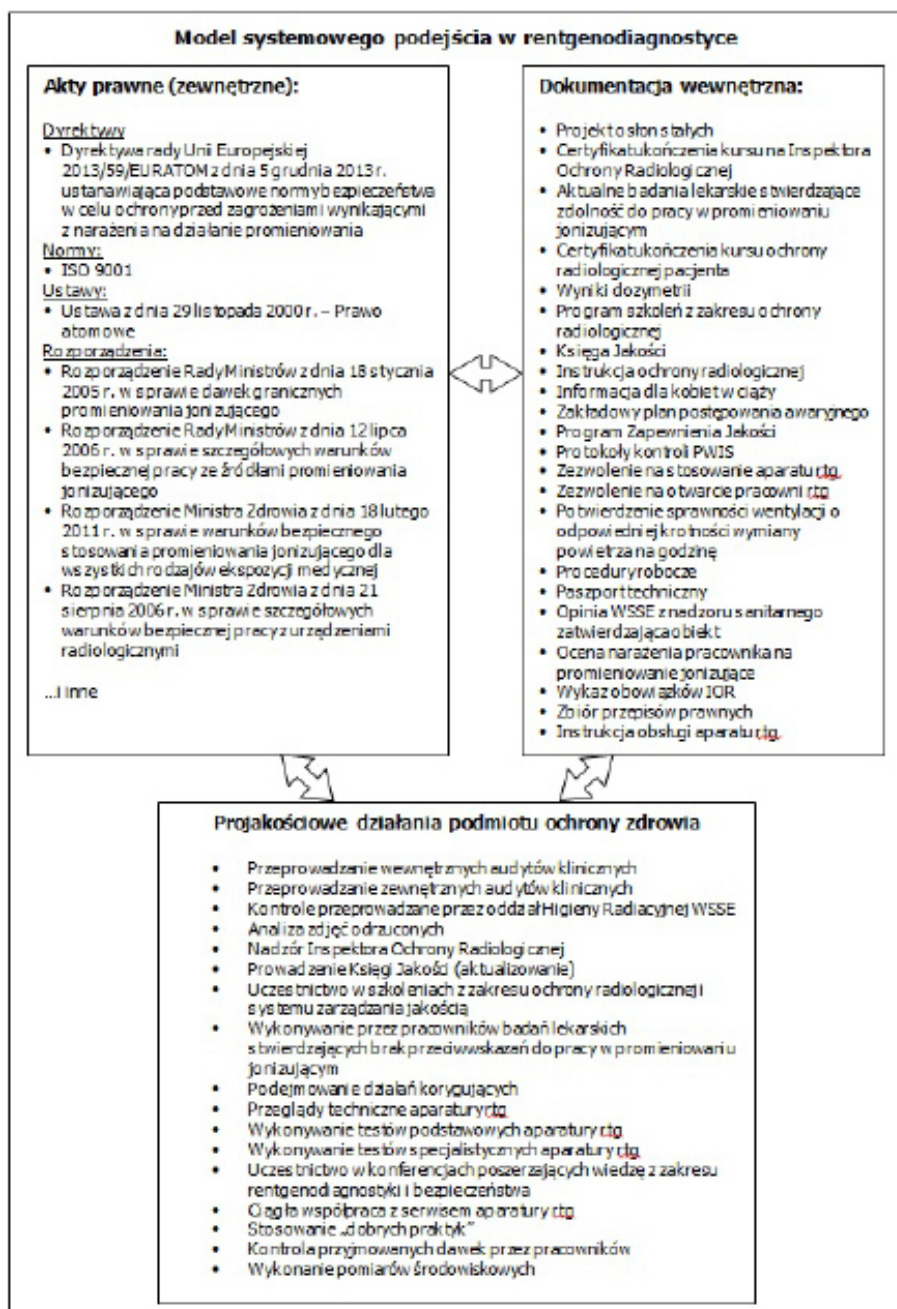
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wynik ankiety pokazuje, że aż 80% respondentów opracowało u siebie procedury robocze, co może stanowić zaczątek do opracowania pełnej dokumentacji systemu zarządzania jakością. Niewiele ponad 12% nie posiada procedur roboczych, co poddaje pod wątpliwość posiadanie także pozostałej dokumentacji systemu zarządzania jakością. Pozostałe niecałe 8% nie wie nic o posiadaniu procedur roboczych, co może wskazywać na brak wiedzy dotyczącej konieczności posiadania u siebie dokumentacji systemu zarządzania jakością. Wyniki badania wskazują, że wiedza w zakresie obowiązku posiadania odpowiednich dokumentów jest bardzo duża, choć może nieco niepokoić fakt, że nie wszyscy o tym wiedzą lub nie są jeszcze o tym przekonani.

Model systemowego podejścia w rentgenodiagnostyce

Pracownia rentgenowska jest objęta szeregiem przepisów prawnych, które musi spełnić, aby móc wykonywać swoje zadania. Wymagania tych przepisów w dużej mierze mogą zostać spełnione przez utworzenie systemu zarządzania jakością według ISO 9001. Proaktywne podejście w jednostce organizacyjnej opiera się na opracowaniu dokumentacji wymaganej przez akty prawne [Dz. U. 2001 nr 3 poz. 18 z późn. zm., Dz. U. 2006 nr 180 poz. 1325, Dz. U. 2011 nr 51 poz. 265 z późn. zm.], np. Księga Jakości, instrukcja ochrony radiologicznej, zakładowy plan postępowania awaryjnego. Kierownik podmiotu ochrony zdrowia jest zobowiązany do ich przestrzegania i przekazania pracownikom do stosowania. Zależność wewnętrznych i zewnętrznych dokumentów przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Projakościowe działania podmiotu ochrony zdrowia posiadającego aparat rtg



Źródło: opracowanie własne.

Podejmowanie projakościowych działań w podmiocie ochrony zdrowia wynika z obowiązku nałożonego aktami prawnymi: Ustawa Prawo Atomowe [Dz. U. 2001 nr 3 poz. 18 z późn. zm.], Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 21 sierpnia 2006 r. w sprawie szczególnych warunków bezpiecznej pracy z urządzeniami radiologicznymi [Dz. U. 2006 nr 180 poz. 1325], Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 18 lutego 2011 r. w sprawie warunków bezpiecznego stosowania promieniowania jonizującego dla wszystkich rodzajów ekspozycji medycznej [Dz. U. 2011 nr 51 poz. 265 z późn. zm.]. Jednak podejście systemowe na rzecz ciągłego doskonalenia jakości powinno wychodzić poza ramy prawne i obejmować także osobisty rozwój, np. ustawiczne kształcenie (uczestnictwo w konferencjach, seminariach, wykładach), otwartość na nowe pomysły (stosowanie nowych metod, narzędzi, technik), stosowanie dobrych praktyk (implementacja dobrych rozwiązań od innych podmiotów ochrony zdrowia; korzystanie z ich doświadczenia i wiedzy).

Przeprowadzane od kilkunastu lat kontrole przez Wojewódzkie Stacje Sanitarno-Epidemiologiczne nie przyczyniły się do świadomego czerpania korzyści, jakie daje system zarządzania jakością. Jest to mocno widoczne zwłaszcza wśród stomatologów, którzy przed kontrolą czują przede wszystkim lęk. Obawy te powstają na skutek niezrozumienia istoty jakości w rentgenodiagnostyce, skupienia się wyłącznie na swoim zawodzie, braku odpowiedniej wiedzy dotyczącej jakości w ujęciu systemowym. Największa wiedza cechuje przede wszystkim większe pracownie rentgenowskie, gdzie zatrudnieni są technicy elektroradiologii, którzy w ramach studiów lub kursów, zapoznali się z teorią systemu zarządzania jakością. Z rozmowy autorki z kilkoma studentami elektroradiologii wynika, że nie wiedzą oni zbyt wiele na temat audytów klinicznych, ale kojarzą zagadnienie bardziej związane z zarządzaniem jakością (niekoniecznie dokładnie pod taką nazwą). Wskazuje to na konieczność włożenia większego wysiłku w szerzenie wiedzy i czerpania korzyści z projakościowego podejścia w rentgenodiagnostyce.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że wielu użytkowników promieniowania jonizującego ma ogólną wiedzę w zakresie audytu klinicznego oraz systemu zarządzania jakością. Wiedza ta powinna zostać uzupełniona o szczegóły, które pozwolą w pełni korzystać z projakościowego podejścia. Coraz więcej organizacji poszukuje nowych rozwiązań do podniesienia konkurencyjności oraz obniżenia kosztów swoich usług. Głównym czynnikiem jest ekonomia, która napędza działania większości organizacji. Nowe pomysły, rozwiązania, techniki są chętnie przyswajane od innych, podobnych podmiotów we własnej organizacji. Dużo trudniej jest samemu opracować nową technikę niż zaimple-

mentować ją od kogoś innego. Komisja Europejska oraz inne instytucje i towarzystwa naukowe pomagają w tym, aby rozpowszechnić „dobrą praktykę”, służąc swoją wiedzą i doświadczeniem.

Szybki rozwój organizacji powoduje, że konkurencja także musi podjąć wysiłek poszukiwania doskonalszych rozwiązań. Nowe technologie i narzędzia są nieodłącznym partnerem innowacji. Można także znane już instrumenty zarządzania jakością wykorzystać w nowy sposób. Stosowana już od kilkunastu lat norma ISO 9001 w innych dziedzinach, znalazła swoje nowe zastosowanie w rentgenodiagnostyce.

Zaprezentowany w artykule innowacyjny model zarządzania w placówkach rtg może stanowić podstawę do zaprojektowania i wdrożenia systemu zarządzania jakością. Przedstawione dokumenty zewnętrzne (przepisy prawne), które obowiązują podmiot ochrony zdrowia posiadający pracownię rtg oraz dokumenty wewnętrzne opracowywane przez kierownictwo, są niezbędne do podjęcia działań projakościowych. Pokazana zależność, a także szczegółowo wymienione dokumenty, mają bezpośrednie przełożenie na możliwość realizacji działań zmierzających ku poprawie i doskonaleniu zarządzania jakością. Korzyścią z wdrożenia we własnej pracowni rtg innowacyjnego modelu zarządzania jakością jest zwiększenie bezpieczeństwa pracowników i pacjentów. Ponadto, model ten może przyczynić się do pozytywnej opinii organów kontrolujących. Zastosowanie innowacyjnego modelu zarządzania jakością pozwala na twórcze i doskonalące działania na rzecz jakości i bezpieczeństwa w pracowniach rentgenodiagnostycznych.

Bibliografia

Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K. (2002), *Fundamentals of Total Quality Management. Process analysis and improvement*, Taylor & Francis, Londyn.

Hysa B., Mularczyk A. (2011), *Metody i techniki zarządzania wspomagające podejmowanie decyzji w urzędach administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 57, nr 1847.

Jasiulewicz-Kaczmarek M., Misztal A., Mrugalska B. (2011), *Projektowanie systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Kasprzak T. (2003), *Biznes i technologie informacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Kowalczewski W. (2006), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Kuc B.R., Żemigala M. (2010), *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, One Press, Gliwice.

Kuźnicki J. (2012), *Audyty kliniczne w jednostkach stosujących promieniowanie jonizujące w celach medycznych*, „Inżynier i Fizyk Medyczny”, z. 1, nr 4.

Pałucha K. (2012), *Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 60, nr 1871.

PN-EN ISO 9001:2015 (2015), *System zarządzania jakością – Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny.

Szafrańska A., Szyran-Resiak A. (2011), *Benchmarking* [w:] Hopej M., Kral Z. (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Tarnawa A. (2015), *(Nie)oczekiwana mikroinnowacyjność* [w:] Zadura-Lichota P. (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa.

Wąchol J. (2010), *Nowoczesne instrumenty zarządzania a nadzór korporacyjny*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 611.

Zymonik J., Zymonik Z. (2011), *Total Quality Management* [w:] Hopej M., Kral Z. (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Bibliografia elektroniczna

Komisja Europejska (2009), *European commission guidelines on clinical audit for medical radiological practices (diagnostic radiology, nuclear medicine and radiotherapy) – Radiation Protection No 159*, www.ec.europa.eu.

Ministerstwo Gospodarki (2007), *Przedsiębiorczość w Polsce*, www.mg.gov.pl.

Ministerstwo Zdrowia (2006), *Rozporządzenie w sprawie szczegółowych warunków bezpiecznej pracy z urządzeniami radiologicznymi*, www.isap.sejm.gov.pl [21 sierpnia 2006].



Część II

CSR w zmieniającej się
organizacji

Grażyna Michalczuk

Uniwersytet w Białymstoku

g.michalczuk@uwb.edu.pl

Teresa Mikulska

Uniwersytet w Białymstoku

t.mikulska@uwb.edu.pl

Dialog jako narzędzie zarządzania relacjami z interesariuszami przedsiębiorstwa – perspektywa CSR

A Dialogue as a Tool of Stakeholders Relations Management of Company – the CSR Perspective

Abstract: The creation and implementation of CSR activities is determined by building appropriate relations with stakeholders. In practice, it requires a deliberate management of stakeholders relations based on use of the tool, such as dialogue. The including constructive dialogue in management process provides the base for social objectives identification, which should be realized. However, to make dialogue an effective tool, it should be systematic and based on the standards.

The aim of the article is presentation stakeholders relations management issue in the context of the implemented concept of Corporate Social Responsibility (CSR) by the company. Particular attention was focused on the showing the tool, such as dialog and the importance of International Standards of the series AA 1000.

Key words: CSR, stakeholders relations management, dialogue, AA1000 Standards

Wstęp

Spółeczna odpowiedzialność biznesu, skoncentrowana na szerszym interesie społecznym, gdzie realizacja długofalowych założonych korzyści (od minimalizowania ryzyk związanych z działalnością do osiągania wymiernych korzyści finansowych i pozafinansowych), musi opierać się na podejmowaniu wspólnych inicjatyw z interesariuszami. Wymaga to w praktyce angażowania interesariuszy, które powinno być integralną częścią zarządzania przedsiębiorstwem w odpowiedzialny sposób.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami to jednak złożony proces. To nie tylko identyfikacja kluczowych interesariuszy, uwzględnienie ich oczekiwań w strategii przedsiębiorstwa, to także ciągłe angażowanie interesariuszy w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wymaga to ze strony przedsiębiorstwa wykorzystania szeregu narzędzi. Jednym z nich jest niewątpliwie dialog. Włączenie konstruktywnego dialogu w proces zarządzania daje podstawę do identyfikacji celów społecznych, które powinny zostać zrealizowane. Pozwala to na poznanie i uporządkowanie oczekiwań interesariuszy oraz podjęcie działań niezbędnych do ich realizacji. Przedsiębiorstwa w budowaniu relacji z interesariuszami wykorzystują różne formy dialogu. Jednak aby było to efektywne narzędzie, dialog powinien mieć charakter systematyczny oraz opierać się na standardach.

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście realizowanej przez przedsiębiorstwo koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Szczególna uwaga została skoncentrowana na pokazaniu narzędzia, jakim jest dialog oraz znaczenia międzynarodowych standardów z serii AA 1000, które wyposażają przedsiębiorstwo w metody, pozwalające na efektywne zarządzanie relacjami z interesariuszami.

W artykule wykorzystano metodę analizy studiów literaturowych, dokumentów źródłowych zawierających zalecenia i wytyczne dotyczące standardów AA 1000 oraz raportów wybranych spółek.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami w perspektywie CSR

W ostatnich latach coraz więcej firm deklaruje, że działa zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności. Jest to związane z rosnącym zrozumieniem jej istoty i podejmowaniem działań na rzecz społecznego rozwoju, odpowiedzialnego i uczciwego prowadzenia działalności, dbania o klientów, pracowników, partnerów zarówno biznesowych, jak i społecznych [Wołoszyn i inni 2012, s. 32]. Odpowiedzialność społeczna według normy ISO 26000 to odpowiedzialność przedsiębiorstwa za wpływ jej decyzji i działań na

społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które [Standardy AA1000... 2011, s. 07]:

- 1) przyczynia się do zrównoważonego rozwoju,
- 2) uwzględnia oczekiwania interesariuszy zainteresowanych decyzjami lub działaniami organizacji;
- 3) jest zgodne z prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania;
- 4) jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w obrębie jej strefy wpływów.

Z perspektywy idei społecznej odpowiedzialności, przedsiębiorstwa postrzegane są jako podmioty społeczne, od których oczekuje się z jednej strony etycznego podejścia do prowadzonej działalności gospodarczej, z drugiej wykazania się większą wrażliwością na szeroko pojęte problemy otoczenia [Kamela-Sowińska 2009, ss. 214–215]. Podstawowym założeniem CSR jest więc odpowiedzialne i etyczne postępowanie przedsiębiorstwa względem grup społecznych, na które ono oddziałuje. Oparcie zarządzania przedsiębiorstwa na koncepcji społecznej odpowiedzialności determinuje konieczność uwzględniania w strategii przedsiębiorstwa problematyki nie tylko ekonomicznej, ale też społecznej i środowiskowej. Jest to niezbędne z jednej strony dla kreowania pożądanych zachowań ze strony otoczenia przedsiębiorstwa, a z drugiej generowania korzyści zarówno finansowych, jak i pozafinansowych w perspektywie długookresowej.

Tworzenie i realizacja działań z zakresu CSR determinowane jest budowaniem odpowiednich relacji z interesariuszami (*stakeholder*), czyli podmiotami lub grupami, które posiadają interes (*holder*), jak i też stawkę w grze rynkowej (*stake*). Takie podejście oddaje szerszy kontekst odpowiedzialności społecznej poprzez poszerzenie całościowego obrazu przedsiębiorstwa, co jest kluczowe przy formułowaniu strategii biznesowych. Na aspekt ten wskazują również W.B. Warther i D. Chandler [2011], stwierdzając, że istota społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw tkwi w utrzymaniu właściwych relacji z interesariuszami. Oparcie zarządzania przedsiębiorstwem na idei społecznej odpowiedzialności zobowiązuje je „do angażowania interesariuszy w proces identyfikacji, definiowania i podejmowania działań związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz do dostarczania im wiarygodnych informacji dotyczących działalności przedsiębiorstwa, a także odpowiadania na ich pytania” [Wachowiak 2012]. Należy jednak podkreślić, iż sposób, w jaki przedsiębiorstwo angażuje interesariuszy, determinowany jest z jednej strony możliwościami organizacji, jak i interesariuszy, a z drugiej dojrzałością istniejących między nimi relacji.

Interesariusze, wchodząc w relacje z organizacją, jak też między sobą, mogą wspierać, ale też utrudniać realizację założonych przez przedsiębiorstwo celów. Dlatego też ważną kwestią jest orientacja na interesariuszy, co oznacza, że strategia przedsiębiorstwa powinna te potrzeby uwzględniać, jak i też być na nich oparta [Maignan i inni 2011, ss. 313–338].

W przedstawionej perspektywie istotnego znaczenia nabiera kwestia zarządzania relacjami z interesariuszami, które można ująć w ramach określonych działań [Savage i inni 1991, ss. 61–75; Dąbrowski 2010, s. 122]:

- 1) identyfikacja interesariuszy organizacji – określenie interesariuszy uniwersalnych oraz specyficznych (indywidualnych);
- 2) diagnoza i klasyfikacja interesariuszy – określenie hierarchii ważności interesariuszy z perspektywy potencjału współpracy, jak i ich zagrożenia dla organizacji. To również zidentyfikowanie wartości istotnych dla tych grup i wynikających z nich oczekiwań wobec organizacji, a także ustalenie siły oddziaływania każdej z grup na przedsiębiorstwo i innych interesariuszy;
- 3) formułowanie odpowiednich strategii budowania relacji z kluczowymi interesariuszami;
- 4) efektywna implementacja tych strategii.

Najważniejszym etapem efektywnego zarządzania relacjami z interesariuszami jest ich identyfikacja, a następnie diagnoza i klasyfikacja. Są to działania, które pozwalają nie tylko na zidentyfikowanie interesariuszy przedsiębiorstwa, ale także na zdiagnozowanie ich oczekiwań względem przedsiębiorstwa, ustalenie celów interesariuszy, identyfikację treści i formy interakcji [Dąbrowski 2010, s. 123]. Jest to niezbędne dla formułowania strategii postępowania wobec interesariuszy i odpowiedniego alokowania zasobów.

W literaturze przedmiotu nie ma jednomyślności względem podziału interesariuszy, co zdeterminowane jest ich różnorodnością i przyjętymi kryteriami identyfikacji. M. Clarkson [1995, s. 106], koncentrując się na położeniu ich względem organizacji, wyróżnia dwie grupy interesariuszy. Pierwsza to interesariusze pierwszorzędni, od których bezpośrednio zależy funkcjonowanie przedsiębiorstwa (pracownicy, klienci, dostawcy) i z którymi zamierza ono utrzymać pozytywne relacje. Natomiast druga to interesariusze drugorzędni, czyli ta grupa, która wpływa na przedsiębiorstwo lub pozostaje pod jego wpływem, jednak funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie jest od nich bezpośrednio uzależnione.

M.A. Rodriguez i J.E. Ricart [2002, ss. 135–146] wyróżniają interesariuszy substancyjnych, kontraktowych i kontekstowych¹. Podstawą ich wyodrębnienia jest charakter relacji z organizacją. Interesariusze substancjowi to ci, bez których organizacja nie mogłaby funkcjonować, którzy poprzez swoją wiedzę, pracę i kompetencje współtworzą organizację (właściciele, kierownictwo, pracownicy). Interesariusze kontraktowi obejmują tę grupę, którą z organizacją łączy pewien rodzaj formalnego lub nieformalnego kontraktu (kapitałodawcy, klienci, dostawcy). Natomiast interesariusze kontekstowi to ci, którzy odgrywają kluczową rolę w uzyskiwaniu wiarygodności przez organizację i ak-

¹ Interesariusze substancjowi to interesariusze wewnętrzni. Natomiast kontraktowi i kontekstowi to interesariusze zewnętrzni.

ceptacji jej działalności (społeczności lokalne, instytucje społeczne i państwowe). Przyjmując takie przyporządkowanie interesariuszy, Rodriguez i Ricart nie tylko systematyzują relacje pomiędzy interesariuszami a organizacją, podkreślając ich bilateralny charakter, ale wskazują też na znaczenie dla organizacji wzajemnych relacji między samymi interesariuszami.

Inny podział zaproponowali Savage i inni [1991, ss. 61–75], wydzielając cztery grupy interesariuszy:

1. interesariusze popierający, których charakteryzuje niska skłonność do wywierania wpływu na działalność przedsiębiorstwa, a zarazem wysoki potencjał do współpracy (analitycy finansowi, organizacje pozarządowe wspierane przez przedsiębiorstwo);
2. interesariusze marginalni, których charakteryzuje niska skłonność zarówno do wywierania wpływu na działalność przedsiębiorstwa, jak i też niski potencjał do współpracy (media);
3. interesariusze niepopierający, którzy mają wysoką skłonność do wywierania wpływu na działalność przedsiębiorstwa, przy równoczesnym niskim potencjale do współpracy (administracja rządowa, związki zawodowe);
4. interesariusze ryzykowni, którzy mają zarówno wysoką skłonność do wywierania wpływu, jak też wysoki potencjał współpracy (klienci, pracownicy, społeczności lokalne).

R.K. Mitchell i inni [1997, ss. 853–886] dokonują natomiast identyfikacji interesariuszy przedsiębiorstwa z punktu widzenia trzech posiadanych przez nich cech [Chodyński 2011, s. 239]:

- siła nacisku – władza, która determinuje możliwość wywierania nacisku na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia pożądanych z punktu widzenia interesariuszy korzyści,
- uprawomocnienie oddziaływania – legitymizacja, która, odwołując się do systemu norm, wartości, a także zachowań, przekłada się na uprawnienia oparte na podstawach moralnych oraz stosunkach prawnych,
- pilność żądań, która odzwierciedla wymagany stopień reakcji kierownictwa jednostki na roszczenia i potrzeby poszczególnych grup interesariuszy.

Biorąc pod uwagę wskazane cechy, identyfikują oni interesariuszy: uśpionych, dyskretnych, aspirujących, dominujących, zagrażających, zależnych, rozstrzygających i tzw. nieinteresariuszy. W zależności od liczby posiadanych atrybutów, agregują ich w cztery grupy. Pierwsza to interesariusze, którzy posiadają tylko jeden z wymienionych atrybutów, czyli ci o niskim znaczeniu (interesariusze uśpieni, dyskretni i wymagający). Druga to interesariusze o średnim znaczeniu, czyli posiadający dwa atrybuty (interesariusze dominujący i zależni), trzecia to interesariusze o wysokim znaczeniu ze względu na po-

siadanie trzech atrybutów (interesariusze rozstrzygający). Ostatnia grupa – nieinteresariusze, czyli ci, którzy nie posiadają żadnego z wymienionych atrybutów.

Dokonana systematyzacja interesariuszy nie wyczerpuje całego spektrum podziału, jaki można spotkać analizując literaturę przedmiotu. Pokazuje jednak, że interesariusze stanowią zróżnicowaną grupę o większym lub mniejszym znaczeniu dla przedsiębiorstwa oraz różnym potencjale wpływu na nie. Uwarunkowane jest to celami i oczekiwaniami grup interesu, które, dysponując odpowiednim potencjałem, przyczyniają się do tworzenia trwałych form współdziałania. Poszczególne grupy interesariuszy charakteryzuje jednak różnorodność oczekiwań i zamierzeń wobec organizacji, jak i to, że nie mają one charakteru stałego i mogą zmieniać się w czasie. Może nastąpić ich dezintegracja, ale też możliwe jest wzmocnienie relacji. Ta różnorodność oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy determinuje wybór celów najbardziej właściwych w ocenie organizacji.

Zdaniem autorek istotne znaczenie z perspektywy CSR ma podział interesariuszy z uwagi na posiadane atrybuty, które nie tylko ich charakteryzują, ale także determinują ich ważność oraz skutki ich oddziaływania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przyjęcie tego kryterium pozwala nie tylko na zidentyfikowanie interesariuszy, ale też zrozumienie natury ich interesów. Pozwala to na rozpoznanie ich potrzeb i oczekiwań oraz na podejmowanie działań ukierunkowanych na ich zaspokojenie. Posiadane przez interesariuszy atrybuty warunkują możliwość ich oddziaływania na przedsiębiorstwo. Jest to istotne, gdyż „określenie rodzaju i siły oddziaływania stanowi podstawę hierarchizacji interesariuszy. Narzędziem wspomagającym jest tzw. tabela priorytetów, w której każdemu interesariuszowi przypisuje się skalę jego interakcji w przedsiębiorstwie i konfrontuje się z prawdopodobieństwem oddziaływania (...). Nadanie interesariuszom rangi może być dalej wykorzystywane do analizy konkretnej strategii, celów oraz określenia, jakie konsekwencje dla ich realizacji mogą mieć działania poszczególnych grup interesu” [Roszkowska 2011, s. 55]. Jednak w praktyce oceny te są trudne, gdyż siła i zakres oddziaływania interesariuszy uzależnione są od świadomości bądź też jej braku, posiadania określonych atrybutów, a tym samym możliwości wpływania na nie [Mitchell i inni 1997, s. 868]. Należy również podkreślić, iż atrybuty te nie mają charakteru stałego i charakteryzuje je znaczna zmienność w odniesieniu do grup interesariuszy. Również nadanie samej rangi jest niewystarczające, gdyż znaczenie mają relacje występujące pomiędzy interesariuszami, a w tym aspekcie powstające między nimi alianse, które determinują formułowanie wspólnych oczekiwań wobec organizacji. Dlatego też bardziej zasadny z perspektywy praktycznej aplikacji jest podział, który łączy cechy wcześniej wskazanych dychotomii interesariuszy, dzielący ich na substanowujących, kontraktowych oraz kontekstowych. Jest to podział, który pokazuje charakter relacji zachodzących między grupami interesariuszy a przedsiębiorstwem. Uwzględnia on nie tylko aspekt więzi, ale

też bliskość interesariuszy względem przedsiębiorstwa. Identyfikacja interesariuszy według tego kryterium pozwala zarówno na ocenę ich wpływu na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie, ale też określenie siły, z jaką oddziałuje na nich przedsiębiorstwo.

Biorąc pod uwagę złożoność identyfikacji, klasyfikacji i hierarchizacji interesariuszy organizacji, zarządzanie nimi powinno być procesem świadomie kierowanym przez organizację. W efekcie powinno prowadzić do tworzenia wspólnych wartości przez identyfikację celów i ich realizację, co wspomaga organizacyjne uczenie się, jak też pozyskiwanie informacji, zasobów oraz nowych możliwości rozwiązywania problemów [Wu 2012, s. 162], a zarazem umożliwiać przedsiębiorstwu realizację koncepcji CSR.

Dialog jako narzędzie zarządzania relacjami z interesariuszami

Poszczególne grupy interesariuszy mają różne znaczenie dla przedsiębiorstwa i charakteryzuje je różny potencjał wpływu. Dlatego też właściwa identyfikacja, klasyfikacja i hierarchizacja kluczowych interesariuszy jest niezbędna dla efektywnego angażowania ich w działania przedsiębiorstwa. Angażowanie interesariuszy to formy i metody budowania relacji z interesariuszami, które pozwalają przedsiębiorstwu identyfikować oczekiwania interesariuszy oraz włączać je w procesy zachodzące w przedsiębiorstwie.

W perspektywie społecznej odpowiedzialności można wskazać na następujące narzędzia angażowania interesariuszy [Grzybek 2013]: komunikacja, konsultacje, partnerstwo, dialog, panele interesariuszy (połączenie funkcji panelu eksperckiego z dialogiem). Narzędzia te powinny być ujęte w systemie zarządzania relacjami z interesariuszami.

Kluczem dla prawidłowego planowania i realizowania działań z zakresu społecznej odpowiedzialności jest dialog z interesariuszami, który opiera się na systematycznym komunikowaniu organizacji z interesariuszami przy wykorzystaniu różnych form, jak negocjacje, konsultacje, opiniowanie oraz informowanie. Na ten aspekt wskazuje między innymi B. Rok [2008, s. 45], który społeczną odpowiedzialność ujmuje jako wykorzystanie procesu budowania dialogu z interesariuszami w celu doskonalenia rozwoju strategii firmy. Dialog z interesariuszami determinuje więc budowanie nowych możliwości dla rozwoju przedsiębiorstwa i społeczeństwa, a w efekcie tworzenie wartości. Jest on zarówno procesem budowania relacji z interesariuszami, jak i narzędziem służącym do ciągłego weryfikowania działań firmy oraz przekazywania informacji zwrotnej" [Dialog i budowanie... 2014, s. 8].

Dialog z interesariuszami stanowi dwustronną relację, która wymaga interakcji i kompleksowego zaangażowania przede wszystkim ze strony organizacji. Pozwala na angażowanie interesariuszy w funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa poprzez włączenie konstruktywnego dialogu w proces zarządzania i identyfikację, które cele społeczne powinny zostać zrealizowane.

W przypadku dialogu z interesariuszami kluczową sprawą jest uzyskanie informacji zwrotnej, gdyż umożliwia ona poznanie oczekiwań interesariuszy oraz reakcję na nie. Dlatego też przedsiębiorstwo powinno prowadzić systematyczny, oparty na wielostronnej komunikacji uwzględniający odmienne stanowiska interesariuszy, dialog.

Aby dialog był efektywny, powinien on bazować na standardach określających zachowania przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych oraz wykorzystywać różne kanały komunikacyjne [Wachowiak 2012]. Istotne znaczenie ma w tym zakresie seria międzynarodowych standardów AA 1000² [Dialog ... 2011, s. 3]:

- 1) Zasady Odpowiedzialności (AA1000APS)** – zawiera założenia ramowe, które umożliwiają organizacji identyfikację i uporządkowanie wyzwań zrównoważonego rozwoju. Określa podstawowe zasady, jakimi powinno się kierować przedsiębiorstwo przy angażowaniu interesariuszy w celu zwiększenia swojej odpowiedzialności.
- 2) Zaangażowanie Interesariuszy (AA1000SES)** – wyjaśnia, jak powinien wyglądać proces angażowania interesariuszy (np. dialog), poprzez wskazanie konkretnych wytycznych dla organizacji. Jest to standard narzędziowy „know how”.
- 3) Weryfikacja (AA 1000AS)** – określa metody, jakie należy stosować w celu przeprowadzenia oceny organizacji w zakresie odpowiedzialności społecznej. Zawiera wskazówki, które pozwalają na określenie stopnia odpowiedzialności organizacji w zakresie zarządzania, wyników i raportowania zrównoważonego rozwoju.

Przedstawione standardy charakteryzuje nie tylko prostota, ale też uniwersalność, co daje możliwość dostosowania ich do potrzeb danego przedsiębiorstwa. Może ono samo określić, które formy zaangażowania interesariuszy w dialog będą dla niego najbardziej efektywne.

Podstawowe znaczenie ma niewątpliwie standard Zasady odpowiedzialności, który identyfikuje trzy podstawowe zasady wyznaczające optymalne ramy zarządzania relacjami z interesariuszami. Pierwsza zasada – włączenie – to inkorporacja interesariuszy w działania organizacji zgodnie ze zrównoważonym rozwojem. Oznacza to nie tylko zaangażowanie interesariuszy, ale też podjęcie zobowiązania wobec tych, na których organizacja ma wpływ, jak i tych, którzy na nią wpływają. Druga zasada – istotno-

² Są to międzynarodowe standardy CSR, włączające zagadnienia społeczne i etyczne do zarządzania strategicznego organizacji i jej działalności, opracowane w 1999 r. przez międzynarodową organizację AccountAbility. Od momentu ich powstania w celu dostosowania do zmieniających się warunków gospodarczych były kilkakrotnie modyfikowane.

ści – opiera się na identyfikacji i wyrażeniu istotnych zagadnień ważnych dla organizacji, czyli wpływających na decyzje, działania, wyniki w obszarze zrównoważonego rozwoju oraz determinujących zachowania interesariuszy. Trafność zidentyfikowania istotnych kwestii wymaga zebrania szeregu informacji zarówno o charakterze finansowym, jak i pozafinansowym, obejmujących różne perspektywy czasowe krótko, średnio i długoterminowe, dotyczące aspektów zrównoważonego rozwoju oraz ich wpływu na interesariuszy. Ostatnia zasada – odpowiadanie – to udzielanie odpowiedzi na tematy podnoszone przez interesariuszy, które mają wpływ na wyniki działania organizacji w obszarze zrównoważonego rozwoju. To również wskazanie sposobów, w jaki organizacja realizuje swoją odpowiedzialność wobec interesariuszy, np. ustalenie polityki i celów, systemów i procesów zarządzania, pomiar i monitorowanie wyników, niezależna weryfikacja. [Standarady... 2008, ss. 11–17].

Sformułowane w międzynarodowych standardach serii AA1000 zasady wyposażają przedsiębiorstwo „w metody nadające procesom zaangażowania interesariuszy taki kształt, który pozwala na swobodne nimi zarządzanie. Standardy pozwalają od początku prowadzić działania z myślą o ich efektywności, co maksymalizuje korzyści, jakie organizacje wnoszą z angażowania interesariuszy” [Standardy ... 2011, s. 08]. Aplikacja przedstawionych zasad pozwala na realizację dialogu opartego na efektywnej wielostronnej komunikacji, uwzględniającej różne stanowiska interesariuszy. Szczególnie zauważalne jest to w przypadku realizacji założeń kluczowej zasady – Zasady Odpowiedzialności (Standard AA1000APS), która określa uznawane na całym świecie reguły pozwalające na realizację odpowiedzialnej polityki oraz strategii zgodnej z zasadami zrównoważonego rozwoju. Zestawienie przykładowych korzyści z zastosowania standardu ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Korzyści z przestrzegania zasad standardu AA1000APS

Zasady	Korzyści
Zasada włączenia	pozwalą zidentyfikować i zrozumieć interesariuszy, ich możliwości zaangażowania, ich poglądy i oczekiwania, pozwalają identyfikować, rozwijać i wdrażać stosowne, kompleksowe i wyważone strategie, plany i metody zaangażowania interesariuszy, ułatwia proces uczenia się i rozwoju organizacji,
Zasada istotności	pozwalą na ocenę adekwatności zidentyfikowanych kwestii dotyczących zrównoważonego rozwoju na podstawie stosownych i w jasny sposób określonych kryteriów, które są wiarygodne, przejrzyste i zrozumiałe oraz pozwalają na określenie wagi zidentyfikowanych kwestii, pozwalają na określenie sposobów uwzględniania konfliktów i dylematów wynikających z rozbieżnych oczekiwań interesariuszy w zakresie istotnych kwestii.

Zasada odpowiedzialności	pozwala na realizację procesu komunikacji w sposób wszechstronny i wyważony, identyfikuje niedociągnięcia i zapobiega istotnymi nieścisłościom, determinuje przedsiębiorstwo do stosowania odpowiednich zasady, ram lub wytyczne raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju.
--------------------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Standardy... 2008, ss. 13, 15, 19].

Jednak aby te korzyści zostały osiągnięte, realizacja procesu dialogu musi mieć według określonych etapów [Dialog... 2011, s. 4]:

- 1)** planowanie – identyfikacja interesariuszy oraz zaplanowanie całego procesu, czyli mapowanie interesariuszy i określenie ich wpływu na organizację oraz opracowanie tematów dialogu;
- 2)** przygotowanie – wybór formy zaangażowania, ustalenie spotkań oraz określenie sposobu prowadzenia całego procesu;
- 3)** wdrażanie – zaproszenie interesariuszy, przeprowadzenie sesji dialogu i spisanie zagadnień wymienianych przez uczestników oraz podjęcie przez przedsiębiorstwo zobowiązań – przygotowanie raportu z oczekiwaniami interesariuszy i zobowiązaniami organizacji;
- 4)** działanie, ewaluacja – odpowiadanie na oczekiwania interesariuszy poprzez realizację podjętych zobowiązań, czyli sporządzenie planu odpowiadania na oczekiwania oraz monitorowanie wyników spełniania zobowiązań i ich komunikowanie.

Realizacja powyższych etapów wymaga znacznego zaangażowania zasobów zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych, co powoduje, iż niewiele przedsiębiorstw w Polsce opierających swoją działalność na koncepcji społecznej odpowiedzialności jest otwartych na rezultaty dialogu. Większość z nich prowadzi dialog rozproszony, nieregulowany zewnętrznymi normami lub standardami. Jednak są firmy, które widzą, że wysoka jakość procesu przeprowadzenia dialogu przedkłada się na jego rezultaty. Przykładem przedsiębiorstw, które prowadzą sformalizowany dialog oparty na standardach serii AA1000, są British American Tobacco, Provident Polska, Telekomunikacja Polska (aktualnie Orange Polska S.A.), Grupa Żywiec. Formy dialogu w przedsiębiorstwach stosujących sformalizowany, jak i rozproszony dialog, przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Formy dialogu w przedsiębiorstwach stosujących sformalizowany, jak i rozproszony dialog

CEMEX Polska Sp. z o. o.	Danone	Orange Polska S.A	Provident Polska
Klienci			
<ul style="list-style-type: none"> - telefoniczne Centrum Obsługi Klienta - badanie satysfakcji i lojalności klientów - szkolenia dla klientów na temat produktów i technologii - platforma e-cemex.pl – forum, czaty, blog, dzień z Ekspertem, raporty - dedykowane strony www - gazetka elektroniczna / newsletter - kanały komunikacji YouTube, profil Prodomo na Facebooku - katalogi, ulotki prasa branżowa i ogólnopolska, radio i telewizja 	<ul style="list-style-type: none"> - regularne spotkania - kontakt telefoniczny i e-mailowy - badania satysfakcji klientów 	<ul style="list-style-type: none"> - badania satysfakcji klienta - badania dedykowane – proces „słuchamy-zmieniamy” - Rzecznik Klientów - media społecznościowe - dialog z organizacjami konsumenckimi 	<ul style="list-style-type: none"> - coroczne badania satysfakcji - działania edukacyjne - sprawny i prosty system reklamacyjny - infolinia czynna przez siedem dni w tygodniu w godz. 7–21
Inwestorzy			
		<ul style="list-style-type: none"> - działania kontrolne - konsultacje - sprawozdawczość - spotkania - konferencje branżowe 	
Dostawcy			
<ul style="list-style-type: none"> - regularne spotkania i kontakt z działem zakupów lub z działami operacyjnymi - konferencje i szkolenia - internetowa platforma transportowa - audytowanie pojazdów dostawców usług transportowych 	<ul style="list-style-type: none"> - regularne spotkania i warsztaty - kontakt e-mailowy i telefoniczny 	<ul style="list-style-type: none"> - spotkania - badania opinii - qredic - audyty 	
Pracownicy			

<ul style="list-style-type: none"> - spotkania otwarte-go dialogu Zarządu z pracownikami - intranet SHIFT, newsletter „Nasz Głos”; TV wewnętrzna „Flash News” - skrzynki do zadawania pytań w zakładach - badania opinii pracowników - spotkania dla pracowników i ich rodzin „Dni BHP i Zdrowia” - ankieta zaangażowania pracowników - pracowniczy portal internetowy dotyczący spraw pracowniczych - dedykowana infolinia Centrum Obsługi Spraw Pracowniczych - workshift – wewnętrzny serwis pracowniczy - media społecznościowe: Twitter, Facebook - konferencja kierownictwa - kwartalne spotkania pracowników z dyrekcją na zakładach - wizyty VFL na zakładach 	<ul style="list-style-type: none"> - regularne spotkania wszystkich pracowników z zarządem - intranet, tablice ogłoszeń, strona internetowa - coroczne badania opinii pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> - ankieta „ja w mojej firmie” - badania satysfakcji z usług wewnętrznych - dialog ze związkami zawodowymi - Rada Pracowników - Umowa Społeczna 	<ul style="list-style-type: none"> - techniczne środki i inne narzędzia służące komunikacji: intranet, portal dla doradców, wewnętrzne wydawnictwo „Nasz Provident” - kwartalne spotkania Prezesa i Członków Zarządu z pracownikami, wizyty Członków Zarządu w oddziałach - coroczne badanie zaangażowania pracowników (robione przez niezależną, międzynarodową firmę; wyniki badań są komunikowane i omawiane w poszczególnych departamentach); - Forum Pracownika – narzędzie pozwalające na wspólne podejmowanie ważnych decyzji - inicjatywa „Mam pomysł” –platforma, dzięki której pracownicy i doradcy klienta zgłaszają propozycje służące zwiększeniu efektywności.
Otoczenie społeczne			
<ul style="list-style-type: none"> - spotkania dialogowe z interesariuszami - działalność Fundacji CEMEX Budujemy przyszłość - lokalne partnerstwo w wydarzeniach - „Nasza Gazeta” w Rudnikach, Rędzinach, Koninie, Kościelcu, Rędziańskiej, Mstowie, Madalinie i Latosówce - spotkania z przedstawicielami władz i społeczności lokalnych - okrągłe stoły Fundacji CEMEX Budujemy przyszłość - Dzień z Ekspertem Fundacji CEMEX Budujemy przyszłość na e-cemex.pl 	<ul style="list-style-type: none"> - programy partnerskie - konferencje, seminaria i materiały prasowe - spotkania z władzami samorządowymi - współpraca z organizacjami pozarządowymi - współpraca w ramach organizacji branżowych i biznesowych 	<ul style="list-style-type: none"> - badania - spotkania - konsultacje - partnerstwo w realizacji programów - współpraca - członkostwo w organizacjach 	<ul style="list-style-type: none"> - rady programowe „Wokół nas” i „Tak! Pomagam” – zapraszanie przedstawicieli władz lokalnych lub media regionalne do rad wybierających najlepsze inicjatywy zgłoszone w ramach programów społecznych) - badania IPSOS i YouGov - badania skierowane do społeczności lokalnych, m.in. związane z rozpoznawalnością programów CSR - bezpośrednie rozmowy i zaproszenie do tematycznych okrągłych stołów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Raport CSR Danone, Zrównoważony rozwój w praktyce biznesowej 2010–2012; Raport Odpowiedzialności Społecznej 2014 Orange; Raport zrównoważonego rozwoju CEMEX Polska 2013–2014; Raport społecznej odpowiedzialności biznesu 2012–2013 Provident Polska.

Przedsiębiorstwa stosują różne formy dialogu. Należy jednak podkreślić, iż dialog jest długotrwałym procesem angażującym wiele podmiotów. Prowadząc dialog, wykorzystuje się kapitał interesariuszy do wprowadzenia zmiany społecznej. Kapitał interesariuszy to niewątpliwie „agregat zasobów wiedzy, relacji oraz gotowości dzielenia się swoim doświadczeniem, w końcu zaś zdolność do wspólnego działania i potencjał do wprowadzenia zmiany społecznej. (...) Jest dla firm największą wartością w procesie dialogu, ponieważ jest kołem zamachowym prowadzenia biznesu, źródłem inspiracji i krytyki, motorem do zmiany i argumentem za wprowadzeniem innowacji społecznych” [Dialog i budowanie... 2014, s. 8].

Podsumowanie

Tworzenie odpowiednich relacji organizacji z otoczeniem stanowi aktualnie istotne źródło jej przewagi konkurencyjnej, jak i też źródło tworzenia wartości w perspektywie długookresowej. Jest to wynikiem występującego efektu synergii, który powstaje dzięki współdziałaniu między różnymi podmiotami, bardziej efektywnemu wykorzystaniu posiadanych kompetencji organizacji, a także dzieleniu się wiedzą i ryzykiem. Wymaga to włączenia interesariuszy w czynny udział w znajdowaniu rozwiązań kwestii związanych z ideą odpowiedzialnego biznesu.

W przedstawionej perspektywie istotnego znaczenia nabiera wprowadzenie do praktyki zarządzania przedsiębiorstwem obszaru, jakim jest zarządzanie relacjami z interesariuszami. W jego ramach dokonywana jest: identyfikacja grup interesariuszy przedsiębiorstwa, określenie istotnej dla nich wartości oraz wynikających z nich oczekiwań wobec organizacji; ustalenie siły oddziaływania każdej z grup oraz stworzenia odpowiednich strategii postępowania organizacji w stosunku do poszczególnych grup jej interesariuszy [Dąbrowski 2010, s.122].

Jednym z narzędzi pozwalających na włączenie interesariuszy w działania przedsiębiorstwa jest dialog. Staje się on nie tylko integralną częścią odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem, ale też budowania strategii zrównoważonego rozwoju. Zaangażowanie interesariuszy poprzez dialog może przynieść przedsiębiorstwom szereg korzyści, m.in. budowanie zaufania, lepsze zarządzanie reputacją, zmniejszenie ryzyka spowodowanego negatywnymi opiniami, lepsze poznanie otoczenia organizacji, budowanie kapitału społecznego.

Jednak aby dialog był efektywnym narzędziem zarządzania relacjami z interesariuszami, powinien być budowany w oparciu o standardy. Szczególne znaczenie w tym zakresie mają międzynarodowe standardy z serii AA1000. Sformalizowany, oparty na tych standardach dialog umożliwia poznanie i uporządkowanie oczekiwań interesariuszy, co

jest niezbędne dla podjęcia określonych działań w celu realizacji tych oczekiwań. Innymi korzyściami z zastosowania sformalizowanego dialogu opartego na standardach są:

- budowanie i utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami,
- zwiększenie transparentności przedsiębiorstwa oraz lepsze poznanie się obydwu stron,
- otrzymanie sprawdzonego know-how pomocnego w budowaniu relacji z interesariuszami,
- lepsze zrozumienie zagadnień związanych z interesariuszami i kluczowymi zasadami, jakie są niezbędne dla budowania z nimi relacji,
- budowanie wzajemnego zaufania oraz wzrostu świadomości jego uczestników,
- budowanie kapitału społecznego,
- wzrost współczynnika realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa, a przede wszystkim poprawa jego konkurencyjności.

Należy jednak podkreślić, iż standardy prowadzenia dialogu nie mają charakteru obligatoryjnego, jednak są wsparciem dla organizacji przy określeniu modelu prowadzenia dialogu. Wpływają też na jakość prowadzonego dialogu, co znajduje przełożenie na rezultaty. Dlatego też istotną kwestią jest podejmowanie działań, które zachęcą przedsiębiorstwa do prowadzenia sformalizowanego dialogu. Wymaga to niewątpliwie zwiększenia świadomości kadry zarządzającej o przebiegu samego procesu dialogu i korzyściach, jakie może przynieść organizacji, jak i też zapewnienia posiadania odpowiednich kwalifikacji i umiejętności przez osoby odpowiedzialne za dialog.

Bibliografia

Chodyński A. (2011), *Odpowiedzialność ekologiczna w pro aktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.

Dąbrowski T. (2010), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako element kształtowania reputacji i zaufania do banku*, „Bezpieczny Bank”, nr 3(42),

Dialog i budowanie relacji z interesariuszami, Forum odpowiedzialnego Biznesu (2014), <http://odpowiedzi.alny.biznes.pl/wp-content/uploads/2014/10/Publikacja.pdf> (22.05.2016).

Dialog z interesariuszami, Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2011), http://odpowiedzialny.biznes.pl/public/files/Dialog_z_interesariuszami.pdf (22.03.2016).

Grzybek M. (2011), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/> (22.05.2016).

Kamela-Sowińska A. (2009), *Sprawozdawczość społeczna. Czy to jeszcze rachunkowość?* [w:] *Problemy współczesnej rachunkowości*, Warszawa.

Maignan I., Gonzalez-Padron T.L., Hult G.T.M., Ferrell O.C. (2011), *Stakeholder orientation: development and testing of a framework for social responsible marketing*, "Journal of Strategic Marketing", Vol 19 (4).

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), *Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, "Academy of Management Review", Vol. 22 (4).

Raport CSR Danone, Zrównoważony rozwój w praktyce biznesowej 2010–2012 <http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2012/09/Raport-CSR-2012.pdf> (12.04.2016).

Raport Odpowiedzialności Społecznej 2014 Orange <http://www.orange.pl/ocp-http/PL/Binary2/2001014/4098078550.pdf> (14.04.2016).

Raport społecznej odpowiedzialności biznesu 2012–2013 Provident Polska, <http://providentpolska.pl/odpowiedzialny-biznes/raport-csr>.

Raport zrównoważonego rozwoju CEMEX Polska 2013-2014 <http://www.cemex.pl/raport-zrownowazonego-rozwoju-2013-2014.aspx> (13.05.2016).

Rodriguez M.A., Ricard J.E., Sanchez P. (2002), *Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm*, "Creativity & Innovation Management", Vol. 11(3).

Rok B. (2008), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w kontekście osiągania ogólnej korzyści* [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Nr 5 (1205).

Roszkowska P. (2011), *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, odpowiedzialność społeczna*, Difin, Warszawa.

Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. (1991), *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive”, Vol. 5 (2).

Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu, (2011), CSRinfo, Warszawa, <http://www.accountability.org/images/content/4/6/469.pdf> (dostęp 18.03.2016),

Standard AA1000 zasady odpowiedzialności 2008, AcountAbility <http://www.accountability.org/images/content/4/6/468.pdf> (04.05.2016).

Wachowiak P. (2012), *Jak prowadzić dialog z interesariuszami?*, „E-mentor”, nr 1 (43).

Wołoszyn J., Stawicka E., Ratajczak M. (2012), *Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Wu M. (2012), *Managing Stakeholders: an Integrative Perspective on the Source of Competitive Advantage*, „Asian Social Science”, Vol. 8 (1).

Anna Bagińska

Politechnika Białostocka

a.bagienska@pb.edu.pl

Kapitał ludzki w pomiarze dokonań społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa

Human capital in measuring achievements of a socially responsible enterprise

Abstract: The modern socially responsible enterprise conducts economic activity focused on meeting needs of various groups of stakeholders. The financial report is evolving towards the integrated report, which contains the information on the enterprise potential. The lack of the integrated report standard causes that the financial and non-financial information is presented in various ways and it appears in different elements of the report. The aim of the paper is to analyze the informative function of specific Global Reporting Initiative (GRI 4) indicators which concern reporting on human capital in a socially responsible enterprise and the practices of Polish enterprises in this area. The analysis of the contents of the reports of Warsaw Stock Exchange Index 20 companies for 2014 showed that the enterprises used many GRI 4 measures regarding employees. The range of information and the degree of specificity vary greatly. The smallest percentage of the researched companies indicates employees as stakeholders in the distribution of the achieved added value and gives the information on the level of remuneration of women and man according to the occupied position. The proposed GRI 4 indicators regarding human capital should become a standard element of the integrated report or the report on social responsibility, which, as a result, will contribute to the improvement of the scope and information quality of the reports.

Key-words: human capital, socially responsible enterprise, non-financial information, GRI 4 indicators

1 Badania zostały zrealizowane w ramach pracy statutowej S/WZ/02/15 sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

Wprowadzenie

Współczesna koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej wymaga odpowiedzialności społecznej (CSR). Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwo i jego właściciele mają poświęcić się działalności prospołecznej czy ekologicznej, rezygnując z zysku, ale by w strategii dążenia do wysokiego zysku uwzględniać także aspekty społeczne i ekologiczne [Śniezek 2014, s. 81]. Realizacja tak sformułowanej strategii działania wymaga zmienionego podejścia do rachunku nakładów i rezultatów działania przedsiębiorstwa. Sprawozdanie finansowe ewoluuje w kierunku raportu biznesowego, w którym w niespotykanym do tej pory stopniu koncentrują się informacje o potencjale przedsiębiorstwa i o procesie budowania wartości przedsiębiorstwa w przyszłości [Śniezek 2014, s. 84]. Wzrasta świadomość przedsiębiorstw na temat roli, jaką odgrywa kapitał ludzki w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Coraz więcej informacji dotyczących pracowników jest gromadzonych i analizowanych. Nie ma natomiast jasno sprecyzowanych możliwości prezentowania informacji o potencjale, jakim jest kapitał ludzki organizacji [Bagieńska 2015, s. 158]. Z powodu braku uregulowań prawnych zakresu raportowania pozafinansowych efektów działalności istnieje potrzeba definiowania kryteriów i mierników kapitału intelektualnego, w tym kapitału ludzkiego szczególnie rozwijanego na płaszczyźnie działalności CSR. Jedną z propozycji pomiaru dokonań w ujęciu społecznej odpowiedzialności są zasady i wskaźniki proponowane przez *Global Reporting Initiative* (GRI). Powstaje więc pytanie, czy raport oparty na wskaźnikach GRI może być narzędziem pozyskania informacji o kapitale ludzkim organizacji? Celem artykułu jest ocena możliwości pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym społecznie za pomocą wskaźników szczegółowych GRI 4 oraz poszukiwanie dobrych praktyk polskich przedsiębiorstw w tym zakresie.

Dokonano doboru celowego próby – spółki indeksu WIG 20 (na dzień 30.04.2016 r.), który jest obliczany na podstawie wartości portfela akcji dwudziestu największych i najbardziej płynnych spółek z Głównego Rynku GPW w Warszawie. Badaniem objęto te spółki ze względu na to, że ich wielkość powoduje konieczność raportowania danych pozafinansowych, w tym **pracowniczych** od stycznia 2017 r. Analizie zostaną poddane najnowsze raporty sporządzone według nowych wytycznych GRI-4. Badanie oparto na połączeniu metody analizy treści i metody analizy morfologicznej raportów CSR publikowanych na stronie internetowej spółek. W artykule zastosowano metodę normatywną, zgodnie ze stwierdzeniem Ijriego, że celem podejścia normatywnego jest podkreślenie tych obszarów, w których najbardziej potrzebne są zmiany i w których są one wykonalne [Ijiri 1975, s. 78].

Kapitał ludzki w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa oznacza, że realizacja własnych celów powinna być ukierunkowana na zapewnienie korzyści różnym interesariuszom, nie tylko akcjonariuszom. Maksymalizacja oczekiwań podmiotów, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa podkreślana jest w teorii interesariuszy [Michalczuk, Mikulska 2015, s. 107]. Zgodnie z tą teorią cele przedsiębiorstwa powinny zawierać przesłanki bazujące na konieczności równoważenia oczekiwań zdefiniowanych grup interesariuszy [Łada, Kozarkiewicz 2014, s. 45].

Pracownik również powinien znaleźć się w grupie zdefiniowanych interesariuszy ze względu na kapitał ludzki, który będąc w dyspozycji przedsiębiorstwa, przyczynia się do tworzenia wartości. Podobnie jak właściciel kapitału finansowego pracownik angażuje w wykonywaną pracę swoją wiedzę, umiejętności i zdolności, czyli kapitał ludzki. Oczekuje więc informacji o dokonaniach przedsiębiorstwa mierzonych nie tylko wynikiem finansowym. Badania wskazują, że również potencjalny pracownik, zanim podejmie zatrudnienie, zwraca uwagę na działalność i wyniki przedsiębiorstwa, z którym ma podpisać umowę o pracę. Szczęściu na dziesięciu młodych ludzi z pokolenia Y wybierając pracodawcę, bierze pod uwagę jego misję i cele. 67% pracowników deklaruje chęć pracy dla przedsiębiorstw odpowiedzialnych [Annual CSR Outlook 2015]. Najważniejsze priorytety dla firmy zdaniem pokolenia Y to: przede wszystkim zapewnienie długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa (43% wskazań), ale również dobre samopoczucie pracowników (37%) i ich rozwój (32%), jak również wywieranie pozytywnego wpływu na lokalne społeczności (27%), wynagrodzenia i nagrody (12%) [Mind the gaps 2015, s. 13].

Zewnętrzny inwestor aby podjąć decyzję o zaangażowaniu swojego kapitału finansowego w przedsiębiorstwo analizuje wyniki finansowe oraz poszukuje przesłanek tworzących wartość w przyszłości. Potencjał przedsiębiorstwa decydujący o jego powodzeniu w przyszłości to kapitał finansowy, kapitał intelektualny (w tym kapitał ludzki) oraz kapitał społeczny.

Pozytywny wpływ informacji o kapitale ludzkim zawartych w sprawozdaniach finansowych na rynkową wartość przedsiębiorstwa określili w swoich badaniach K. Lajili i D. Zeghal. [2006]. Inne badania wskazują również, że w zestawie informacji wykorzystywanych przez inwestorów w ocenie kapitału firmy są informacje o kapitale ludzkim, dlatego ekonomicznie ważne jest ich ujawnianie [Wyatt, Frick 2010]. Ponadto wykorzystanie technologii jest również uwarunkowane kwalifikacjami zasobów ludzkich organizacji, szczególnie w pewnych sektorach [Gomez, Vargas 2012]. Nie jest możliwe korzystanie przez firmy tylko z aktywów rzeczowych bez ludzkiego umysłu, pomysłów, talentu, które mogą znaleźć jedynie w kapitale ludzkim [Uygur 2013].

Oparcie działalności na koncepcji społecznej odpowiedzialności jest swego rodzaju inwestycją w rynkową przyszłość przedsiębiorstwa [Mikulska, Michalczuk 2015, s. 114; Wróblewska 2015, s. 244]. Ujawnianie informacji społecznych i środowiskowych podkreśla zaangażowanie przedsiębiorstwa w działania społeczne. Do tych informacji należą również informacje o kapitale ludzkim, warunkach pracy, wynagrodzeniach, rozwoju.

U podstaw teorii legitymizacji leży przekonanie, że przedsiębiorstwo wpływa na społeczeństwo, w którym funkcjonuje, ale również podlega wpływom społecznym. Funkcjonowanie na rynku przypomina rodzaj społecznego kontraktu zorientowanego na uzyskanie i utrzymanie społecznej akceptacji. Legitymizacja stanowi o określonym pozytywnym obrazie organizacji oraz społecznym zaufaniu do jej działań. Jej istotą jest zapewnienie zgodności pomiędzy normami i wartościami związanymi z działaniami organizacji a normami i wartościami akceptowanymi w społeczności, w której egzystuje [Łada, Kozarkiewicz 2014, s. 48]. Angażowanie się przedsiębiorstw w działania społeczne i prezentowanie wyników CSR przekłada się również na poprawę relacji ze społecznością, pracownikami czy zwiększoną lojalność klientów [Mikulska, Michalczuk 2015, s. 120]. Ciągłe doskonalenie oraz zaangażowanie ludzi, zadowolenie i pełne wykorzystanie ich potencjału, wiedzy, umiejętności pozwala osiągać sformułowane cele strategiczne oraz reagować na zmiany rynku i otoczenia firmy [Brdulak 2015, s. 66]. Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego jest niezbędny w tworzeniu wartości współczesnych przedsiębiorstw. Odnoszenie sukcesów dzięki pracownikom gwarantuje przedsiębiorstwu osiągnięcie trwałej i długookresowej przewagi. Doskonałe organizacje cenią swoich pracowników, a nakłady na rzecz pracowników nie są traktowane jako koszty, lecz jako inwestycje dla osiągnięcia i zrównoważenia celów organizacyjnych i osobistych. Społeczne działania rozwijają wolontariat pracowniczy [Cycyota i in. 2016, ss. 321–329].

Kapitał ludzki w sprawozdawczości przedsiębiorstwa

Najważniejszymi elementami raportu rocznego przedsiębiorstwa są sprawozdanie finansowe i sprawozdanie z działalności. Pierwsze obrazuje sytuację majątkową i wynik finansowy jednostki, drugie natomiast przybliża działalność emitenta w okresie objętym raportem rocznym oraz zasady sporządzenia rocznego sprawozdania finansowego. Funkcja informacyjna obowiązkowych elementów raportu rocznego w zakresie informacji o pracownikach i kapitale ludzkim organizacji jest niewystarczająca, ponieważ prezentuje przede wszystkim dane o kosztach pracy [Bagieńska 2015, s. 156]. Jedynie sprawozdanie z działalności jednostki może wykazywać informacje na temat zatrudnienia, o ile jednostka uzna, że są one istotne dla oceny sytuacji jednostki.

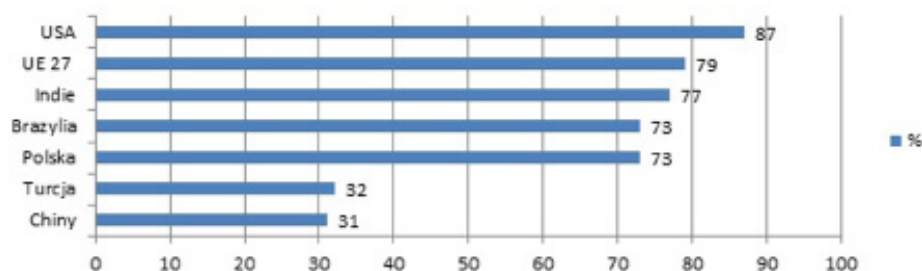
Zgodnie z MSR 38 kryteria ujmowania, jakimi są wymóg możliwości zidentyfikowania składnika aktywów, sprawowania nad nim kontroli, istnienia przyszłych korzyści eko-

nomicznych oraz wiarygodniej wyceny decydują o braku możliwości zidentyfikowania w rachunkowości szeroko rozumianych zasobów niematerialnych określanych jako kapitał intelektualny. Tym samym kapitał ludzki oraz zbudowane dzięki potencjałowi tkwiącemu w pracownikach kapitał relacyjny i kapitał organizacyjny są ujmowane i raportowane w rachunkowości jedynie w ograniczonym zakresie [Karmańska, Bareja 2015, s. 144].

Komunikowanie się firmy z otoczeniem i raportowanie mierników niefinansowych, kapitału ludzkiego i działań społecznych jest dobrowolne i możliwe poprzez dodatkowe raporty określane jako: raport społecznej odpowiedzialności lub raport zrównoważonego rozwoju – będące kolejnym etapem rozwoju sprawozdawczości przedsiębiorstw [Walińska 2015, s. 154]. Ich istotą jest prezentacja osiągnięć i planów na płaszczyźnie ekonomicznej, społecznej i środowiskowej oraz pokazanie, jak wiele poszczególni interesariusze zyskują dzięki działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo. Innym rozwiązaniem jest publikowanie raportu zintegrowanego łączącego dane finansowe i społeczne.

Dla 62% firm najważniejszym powodem, dla którego podejmują raportowanie dodatkowych informacji niż obowiązkowe jest zaangażowanie inwestorów, pracowników i pozostałych interesariuszy [Kacprzak, Anam 2015]. W Polsce około 73% przedsiębiorstw jest zainteresowanych działaniami społecznymi. W Unii Europejskiej odsetek ten jest nieco wyższy (79%). Informacja o podejmowanych działaniach na rzecz społeczności, pracowników itp. powinna znaleźć się również w raportach rocznych przedsiębiorstw.

Rys. 1. Zainteresowanie działaniami społecznymi firm (w%)



Źródło: Annual CRS Outlook 2015, http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje_2015/annual_csr_outlook_2015.pdf.

W związku z wejściem w życie dyrektywy ws. ujawniania danych pozafinansowych (Dyrektywa 2014/95/UE) od stycznia 2017 r. wszystkie spółki giełdowe, które zatrudniają ponad 500 osób oraz osiągną sumę bilansową powyżej 20 mln euro lub obroty netto powyżej 40 mln euro będą zobowiązane, w ramach swojego sprawozdania z działalno-

ści, do raportowania o swojej polityce dotyczącej spraw środowiskowych, społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji i łapownictwu. Raportowanie może odbywać się według zasad wybranych przez spółkę (właśnych, krajowych, unijnych lub międzynarodowych).

Raportowanie informacji o kapitale ludzkim i polityce wobec pracowników za pomocą wskaźników opracowanych przez *Global Reporting Initiative (GRI)*

GRI to założona w 1997 r. w Stanach Zjednoczonych organizacja non profit, której misją jest wspieranie organizacji i przedsiębiorstw, by raportowanie CSR stało się powszechną praktyką [Skrzypek 2015, s. 213]. GRI na podstawie opracowanych ram i wytycznych określa zasady i wskaźniki, za pomocą których można dokonywać pomiaru ekonomicznych, środowiskowych i społecznych wyników oraz ich raportowania. Proponowane mierniki podzielono na podstawowe i dodatkowe w ramach sześciu obszarów: wskaźniki ekonomiczne (EC1-EC9), środowiskowe (EN1-EN34), w zakresie praktyk dotyczących zatrudniania i godnej pracy (LA1-LA16), respektowania praw człowieka (HR1-HR12), wpływu na społeczeństwo (SO1- SO11), odpowiedzialności za produkt (PR1-PR9) [G4, s. 9].

Najnowsze wytyczne *GRI* dotyczące raportowania społecznego (wskaźniki GRI-4) proponują kilka mierników dotyczących pracowników i kapitału ludzkiego. W zakresie raportowania praktyk dotyczących zatrudniania i godnej pracy pomiar obejmuje zatrudnienie, warunki pracy, zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy, relacje między pracownikami a kierownictwem, szkolenia i edukację, różnorodność i równość szans jednakowego wynagrodzenia dla kobiet i mężczyzn, praktyki rozwiązywania problemów pracowniczych. Mierniki ekonomiczne identyfikują pracowników jako interesariuszy, dla których rozdysponowana zostaje wypracowana wartość dodana [G4, s. 22].

W tabeli 1 zaprezentowano proponowane mierniki oraz ich treść informacyjną. W grupie dziewięciu szczegółowych mierników ekonomicznych wskaźniki EC1 i EC5 dotyczą pracowników. Pierwszy z nich (EC1) ukazuje zatrudnionych jako interesariuszy, którzy otrzymują część wypracowanej wartości dodanej. Bezpośrednia wartość ekonomiczna wytworzona przez przedsiębiorstwo w danym okresie sprawozdawczym jest podzielona na wynagrodzenia pracowników, dotacje i inne inwestycje na rzecz społeczności, niepodzielone zyski oraz wypłaty dla właścicieli kapitału i instytucji państwowych. W ten sposób zaprezentowane jest rozdzielanie wypracowanych środków na płatności między interesariuszy, takich jak: pracownicy, społeczność lokalna (dotacje, sponsoring), inwestorzy (dywidendy i odsetki dla właścicieli kapitału własnego i obcego), instytucje

państwowe (podatki) oraz wartość ekonomiczna zatrzymana w jednostce. Drugi wskaźnik ekonomiczny (EC5) mierzy relację wynagrodzeń pracowników najniższego szczebla w stosunku do płacy minimalnej na danym rynku w głównych lokalizacjach organizacji. Wskaźnik informuje o poziomie wynagrodzeń w firmie na tle pracodawców lokalnych. Wskaźniki LA1-LA3 obrazują zmiany w liczbie zatrudnionych, takie jak liczba nowo zatrudnionych pracowników, odejścia, fluktuacja pracowników według grup wiekowych, płci i regionu. Pomiar retencji wskazuje na to, jaka część pracowników jest trwale związana z przedsiębiorstwem. Świadczenia dodatkowe zapewniane pracownikom pełnoetatowym informują o rodzajach dodatkowych benefitów, które finansuje pracodawca poza obowiązkowymi świadczeniami na rzecz pracowników. Kolejna grupa wskaźników obejmuje informacje na temat bezpieczeństwa i higieny pracy: wypadkowości, ryzyka chorób zawodowych i działań ochrony warunków pracy.

Tabela 1. Mierniki szczegółowe Global Reporting Initiative dotyczące pracowników – wymiar ekonomiczny i społeczny

Wyniki w wymiarze ekonomicznym	
G4-EC1	Bezpośrednia wartość ekonomiczna wytworzona i podzielona z uwzględnieniem przychodów, kosztów operacyjnych, wynagrodzenia pracowników, dotacji i innych inwestycji na rzecz społeczności, niepodzielonych zysków oraz wypłat dla właścicieli kapitału i instytucji państwowych
G4-EC5	Wysokość wynagrodzenia pracowników najniższego szczebla w stosunku do płacy minimalnej na danym rynku w głównych lokalizacjach organizacji
Wyniki w wymiarze społecznym dotyczące zatrudnienia, warunków pracy i rozwoju	
Zatrudnienie	
G4LA1	Łączna liczba nowo zatrudnionych pracowników, odejść oraz wskaźnik fluktuacji pracowników według grup wiekowych, płci i regionu
G4-LA2	Świadczenia dodatkowe zapewniane pracownikom pełnoetatowym, które nie są dostępne dla pracowników czasowych lub pracujących w niepełnym wymiarze godzin według głównych jednostek organizacyjnych
G4-LA3	Odsetek powrotów do pracy i wskaźnik retencji po urlopie wychowawczym w odniesieniu do płci
Relacje między pracownikami a kierownictwem	
G4-LA4	Minimalne wyprzedzenie, z jakim informuje się o istotnych zmianach operacyjnych, wraz ze wskazaniem, czy okresy te są określone w umowach zbiorowych
Bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP)	
G4-LA5	Odsetek łącznej liczby pracowników reprezentowanych w formalnych komisjach (w których skład wchodzi kierownictwo i pracownicy) ds. bezpieczeństwa i higieny pracy, które doradzają w zakresie programów bezpieczeństwa i higieny pracy oraz monitorują takie programy
G4-LA6	Wskaźnik urazów, chorób zawodowych, dni straconych oraz nieobecności w pracy, a także liczba wypadków śmiertelnych związanych z pracą według regionów

G4-LA7	Zatrudnienie w warunkach podwyższonego ryzyka chorób zawodowych
G4-LA8	Aspekt BHP w układach zbiorowych pracy
Szkolenia i edukacja	
G4-LA9	Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadających na pracownika według struktury zatrudnienia i płci
G4-LA10	Programy rozwoju umiejętności menedżerskich i kształcenia ustawicznego, które wspierają ciągłość zatrudnienia pracowników oraz ułatwiają proces przejścia na emeryturę.
G4-LA11	Procent ogółu pracowników podlegających regularnym ocenom jakości pracy i przeglądów kariery zawodowej według rodzaju i kategorii pracowników
G4-LA12	Skład ciał nadzorczych i kadry pracowniczej w podziale na kategorie według płci, wieku, przynależności do mniejszości oraz innych wskaźników różnorodności
G4-LA13	Stosunek podstawowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet według zajmowanego stanowiska
G4-LA14	Odsetek dostawców, którzy zostali poddani ocenie pod kątem kryteriów pracowniczych

Źródło: opracowanie na podstawie: *G4 Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative 2013*, s. 9, 22, 48–69.

O rozwoju pracowników informuje średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadających na pracownika według struktury zatrudnienia i płci (LA9) oraz realizowane programy rozwoju umiejętności menedżerskich i kształcenia ustawicznego, które wspierają ciągłość zatrudnienia pracowników oraz ułatwiają proces przejścia na emeryturę (LA10). O analizie pracy świadczy wskaźnik LA11 informujący o ocenie jakości pracy. Pozostałe wskaźniki dotyczą charakterystyki władz nadzorczych i kadry pracowniczej w podziale na kategorie według płci, wieku, przynależności do mniejszości itp.

Prezentacja zaproponowanych mierników w sprawozdaniu CRS lub raporcie zintegrowanym umożliwi ocenę działań dotyczących kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Potencjalny interesariusz może ocenić, jak są wynagradzani pracownicy, czy rozwija się ich umiejętności poprzez szkolenia, jakie dodatkowe świadczenia oferuje pracodawca. Struktura zatrudnienia, fluktuacja wskazuje na atrakcyjność pracodawcy i zaangażowanie pracowników.

Zakres ujawniania działań na rzecz pracowników w raportach społecznych badanych spółek

W celu oceny praktyki polskich przedsiębiorstw w zakresie raportowania kapitału ludzkiego za pomocą wskaźników GRI-4 badaniem objęto spółki indeksu WIG 20. Analiza raportów społecznej odpowiedzialności lub raportów zintegrowanych dwudziestu spółek

wykazała, że tylko dziewięć z nich sporządza raporty społecznej odpowiedzialności według nowych wytycznych GRI 4. W treści raportów tych spółek zawarto zestawienie o nazwie „Tabela GRI”, gdzie podano numery wskaźników, jakie zawarto w raporcie, informacje na jakich stronach raportu są ich wyniki oraz czy podany zakres informacji określany danym rodzajem wskaźnika jest pełen czy też częściowy. Spółki poddane dalszemu badaniu to KGHM Polska Miedź S.A., Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A., Polski Koncern Naftowy Orlen, Grupa LOTOS S.A., PGE Polska Grupa Energetyczna S.A., ENEA S.A., Tauron Polska Energia S.A., Energa S.A. i Bank Zachodni WBK S.A. Reprezentują one przemysł paliwowy, surowce i energetykę oraz działalność bankową.

Wskaźniki według GRI 4 zostały zaprezentowane w raporcie społecznej odpowiedzialności (KGHM, PGNiG, PGE, Energa, BZ), raporcie zrównoważonego rozwoju (Tauron, Enea) lub zintegrowanym raporcie rocznym (Lotos, PKN Orlen). Należy podkreślić, że osiem z badanych spółek (oprócz ENEA) jest w składzie indeksu RESPECT. Oznacza to, że spółki te działają zgodnie z najlepszymi standardami zarządzania w zakresie ładu korporacyjnego, ładu informacyjnego i relacji z inwestorami, a także z uwzględnieniem czynników ekologicznych, społecznych i pracowniczych [www.odpowiedzialni.gpw.pl]. Coraz więcej spółek z tego indeksu raportuje dane pozafinansowe, jednak nie robią tego wszystkie podmioty.

W tabeli 2 wskazano, jakie wskaźniki były raportowane przez badane spółki w 2014 r. Każdy wskaźnik jest raportowany przez spółkę LOTOS. Dużo informacji prezentuje również KGHM i PKN Orlen (10 mierników). PGE, BZ informuje o ośmiu wskaźnikach. PGNiG, Enea i Tauron raportują w pełni pięć wskaźników GRI 4. Ponadto w raporcie PGNiG dwa dodatkowe wskaźniki są raportowane częściowo. Energa wykazała tylko bezpośrednią wartość ekonomiczną wytworzoną i podzieloną pomiędzy interesariuszy.

Tabela 2. Raportowanie mierników GRI w badanych spółkach w 2014r.

Wskaźnik	KGHM	PKN Orlen	PGNiG	LOTOS	PGE	ENEA	TAURON	ENERGA	BZ WBK
G4-EC1	+	+	+/-	+	+/-			+	+
G4-EC5	+	+		+					+
G4-LA1	+	+	+	+	+	+	+		+
G4-LA2	+	+		+	+	+	+		
G4-LA3	+		+	+/-		+			
G4-LA4		+		+					
G4-LA5			+	+					
G4-LA6	+	+	+/-	+	+	+/-	+		
G4-LA7	+			+	+				
G4-LA8	+	+		+					

G4-LA9	+	+	+	+	+	+	+		+
G4-LA10		+		+	+				+
G4-LA11				+					+
G4-LA12	+	+	+	+	+		+		+
G4-LA13		+		+					+

Źródło: + – raportowany, +/- – raportowany częściowo. Opracowanie na podstawie rocznego raportu zintegrowanego, raportu społecznej odpowiedzialności lub raportu zrównoważonego rozwoju w 2014r. publikowanych na witrynach internetowych badanych spółek.

88% badanych spółek podaje informacje o liczbie zatrudnionych i ich strukturze (w niektórych przypadkach również o fluktuacji), średniej liczbie godzin szkoleniowych oraz składzie ciał nadzorczych i ich różnorodności. 77% raportuje informacje o wytworzonej wartości i jej podziale, ale tylko cztery spółki podają zestawienie takie jak wymaga tego wskaźnik EC1. Pozostałe wskazują na dane finansowe. 44% wskazuje na odsetek powrotów do pracy po urlopach i informacje o programach szkolenia menadżerów. 44% porównuje średnie wynagrodzenia do płacy minimalnej. Podawane informacje w niektórych przypadkach są bardzo szczegółowe. Na przykład niektóre spółki informują o rodzajach szkoleń, grupach pracowników, którzy byli szkoleni w danym roku w podziale na grupy zawodowe, świadczeniach dodatkowych oferowanych pracownikom.

Tylko dwie spółki raportują okres minimalnego wyprzedzenia, z jakim informuje się pracowników o istotnych zmianach operacyjnych, wraz ze wskazaniem czy okresy te są określone w umowach zbiorowych. Również tylko dwie spółki informują o tym, jaki procent ogółu pracowników podlega regularnym ocenom jakości pracy i przeglądom kariery zawodowej według rodzaju i kategorii pracowników. Stosunkowo rzadko podaje się informacje na temat wynagrodzenia i jego relacji według stanowisk i płci lub w odniesieniu do płacy w regionie działalności. Raportowanie kapitału ludzkiego z wykorzystaniem wskaźników G4 może stać się doskonałym narzędziem komunikowania się z interesariuszami.

Bezpośrednia wartość ekonomiczna wytworzona i podzielona zaproponowana miernikiem (EC1) opublikowana jest tylko przez KGHM, PGE, Energę i BZ. Pozostałe spółki prezentują wybrane dane o wynikach finansowych, ale nie w takiej formie jak to przewiduje ten wskaźnik. W związku z tym mimo deklaracji, że raportowany jest EC1, jego wartość poznawcza, jaką osiąga czytelnik, jest ograniczona. Firmy te prezentują bowiem tylko część informacji finansowych, które dotyczą głównie wytworzonej wartości ekonomicznej, brakuje natomiast informacji na temat podziału wypracowanych przychodów między poszczególnych interesariuszy oraz poziomu wartości dodanej zatrzymanej w firmie.

PKN ORLEN w swoim pierwszym raporcie zintegrowanym ujął informacje finansowe i pozafinansowe opracowane za pomocą GRI w zestawieniu sześciu kapitałów: kapitał produkcyjny, finansowy, intelektualny, ludzki, społeczny i naturalny. Podane informacje obejmują okres trzech lat, są przedstawione w formie liczbowej i graficznej. Powyższe rozwiązanie jest bardzo czytelne i posiada dużą wartość poznawczą. Tak podkreślona odpowiedzialność społeczna firmy pokazuje, że wszystkie kapitały tworzą potencjał rozwoju firmy. Rozwiązanie takie warto naśladować w prezentowaniu osiągnięć organizacji.

Podsumowanie

W dobie zrównoważonego rozwoju i rosnącej społecznej odpowiedzialności biznesu raport roczny obejmujący wyłącznie obowiązkowe elementy nie prezentuje pozafinansowych dokonań. Kapitał ludzki odgrywa bardzo dużą rolę w budowaniu wartości wspólnego przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie. Przedsiębiorstwa, które chcą zaprezentować informacje dotyczące działań CSR oraz kapitału ludzkiego, muszą szukać innych rozwiązań. Raport społecznej odpowiedzialności czy raport zintegrowany oparty na wskaźniku GRI są potwierdzeniem dobrych praktyk, źródłem pozyskania informacji o firmie oraz narzędziem pozyskania informacji o jego potencjale pozafinansowym. Analizowane wskaźniki G4 w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego mogą być zdecydowanie rekomendowane. Ich treść informacyjna zapewnia poznanie polityki przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju potencjału tkwiącego w pracownikach. Analiza raportów spółek WIG 20 wskazała na ograniczone wykorzystanie mierników GRI 4. Firmy nie raportujące według tych zasad stosują często opisowy sposób przekazywania informacji o pracownikach. Spółki, które stosują te wskaźniki, nie zawsze wykorzystują wszystkie informacje. Właściwie przeprowadzone gromadzenie danych finansowych i pozafinansowych nie sprawia trudności w raportowaniu tych wskaźników. Jedynie inne przyczyny mogą powodować nieujawnianie wszystkich informacji. Należy rekomendować rozwiązanie proponowane przez GRI w zakresie prognozowanego rozwoju raportowania społecznej odpowiedzialności.

Bibliografia

Bagieńska A. (2015), *Pomiar rentowności inwestycji w kapitał ludzki oraz jego proponowane ujęcie w sprawozdawczości finansowej i ewidencji* [w:] L. Sienkiewicz (red.), *Pomiar kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa – perspektywy badawcze*, PARP, Warszawa.

Brdulak J. (2015), *Problem pomiaru kapitału ludzkiego z perspektywy zarządzania wiedzą* [w:] L. Sienkiewicz (red.), *Pomiar kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa – perspektywy badawcze*, PARP, Warszawa.

Cycyota C., Ferrante C., Schroeder J. (2016), *Corporate social responsibility and employee volunteerism: what do the best companies do?*, "Business Horizons", Vol. 59, Issue 3.

Gomez J., Vargas P. (2012), *Intangible resources and technology adoption in manufacturing firms*, "Research Policy", 41.

Ijiri Y. (1975), *Theory of Accounting Measurement*, "Accounting Research Studies", No.10,

Karmańska A., Bareja K. (2015), *Pomiar i raportowanie kapitału ludzkiego z perspektywy rachunkowości – analiza potencjału dotychczas stosowanych rozwiązań, ich barier i ograniczeń oraz możliwości wprowadzania nowych narzędzi* [w:] L. Sienkiewicz (red.), *Pomiar kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa – perspektywy badawcze*, PARP, Warszawa.

Lajili K., Zeghal D. (2006), *Market performance impacts of human capital disclosures*, "Journal of Accounting and Public Policy", 25.

Łada M., Kozarkiewicz A. (2014), *Rachunkowość zarządcza – dwa wymiary prowadzenia badań naukowych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 2, No. 5 (266).

Michalczuk G., Mikulska T. (2015), *Znaczenie raportowania zintegrowanego w zmniejszaniu luki wartości przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 396.

Mikulska T., Michalczuk G. (2015), *Koszty zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 396.

Skrzypek E. (2015), *Spółeczna odpowiedzialność – standardy i raportowanie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 378.

Śnieżek E. (2014), *Spółecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo przyszłości w kontekście ponadczasowych przeżyć prof Elżbiety Burzym*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 76 (137).

Uygur O. (2013), *The Impact of Human Capital on Employee Compensation and Pay Performance Sensitivity*, "Academy of Business Research Journal", Vol. 1.

Walińska E. M. (2015), *Zintegrowany raport – początek końca sprawozdania finansowego?*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 82 (138).

Wróblewska K. (2015), *Respect Index jako bodziec do społecznie odpowiedzialnego inwestowania w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 378.

Wyatt A., Frick H. (2010), *Accounting for Investment in Human Capital: A Review*, “Australian Accounting Review”, No. 54, Vol. 20, Issue 3.

Bibliografia elektroniczna

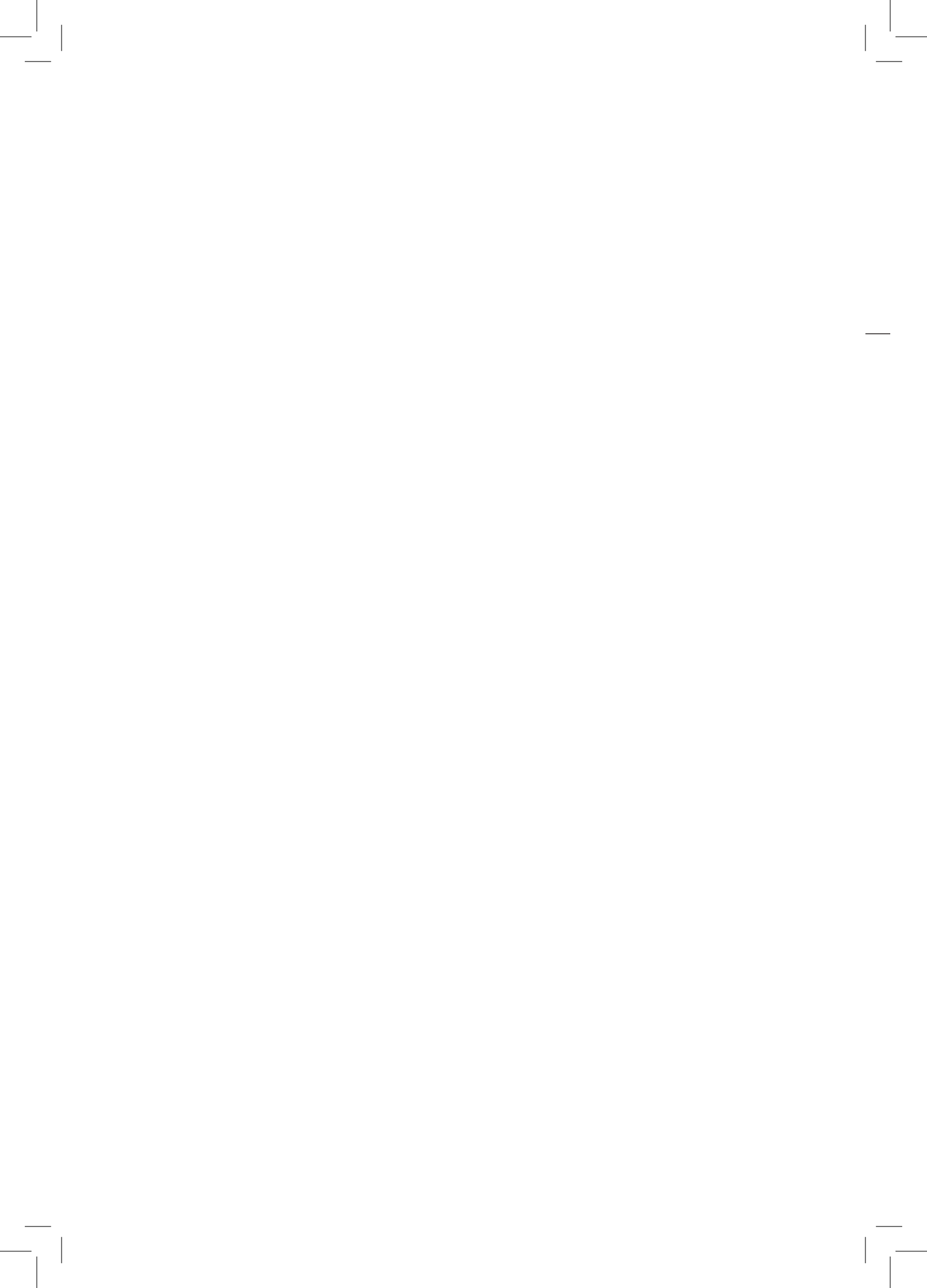
Annual CRS Outlook 2015, <http://www.csrinfo.org> [28.04.2016].

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22.10.2014 r. (Dz. Urz. UE L z 2014 r. nr 330/1 z dnia 15.11.2014r.), <http://www.przepisy.gofin.pl/przepisy> [15.04.2016].

G4 Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative 2013, www.globalreporting.org/standards/g4 [30.04.2016].

Mind the gaps The 2015 Deloitte Millennial survey, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents> [25.04.2016].

Raportowanie niefinansowe, poradnik dla raportujących (2015), L. Anam J. Kacprzak (red), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa. www.mr.gov.pl [02.05.2016].



Wiesław T. Popławski

Politechnika Białostocka

tpoplaw@O2.pl

Konrad Popławski

Ośrodek Studiów Wschodnich

konrad.poplawski@wp.pl

Szanse i pułapki postfordyzmu w fazie *lean management* dla rozwoju państw peryferyjnych¹

Opportunities and Piffalls of Postfordysm in Phase of Lean Management for the Development of Peripheral Countries

Abstract: Author analyses the links between postfordism in the period of lean management and peripheries, transformation economies in the context of creation of economic dependence and market possibilities of job places creation. Transformational, peripheral economies have a fundamental problems, namely weak development and a middle income trap as a consequence of faulty privatization and reforms in favor of stranger capital and investors. Authors examine postfordist industrial, commercial and financial relations mostly on the examples involved into this process of transformation economies (Polish and other CEE countries enterprises) and dominating German enterprises. They proposes an adaptation to the challenges of new stage of postfordism through building of national fundament of industrial and economic independence and identity e.g. national entrepreneurship and brands, branch specialization and re-establishment of role of national state in national economy as the most important actor.

Key words: postfordism, lean management, peripherality, transformation process

¹ Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/1/2013 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest określenie relacji pomiędzy postfordyzmem jako systemem nowoczesnej produkcji, zmodyfikowanym przez zastosowanie *lean management* a sposobem rozwoju gospodarek krajów transformacyjnych i peryferyjnych na przykładzie gospodarek Europy Środkowej i Wschodniej w świecie. Mianem postfordyzmu określa się nową fazę taśmowego systemu produkcji (w formie toyotyizmu) [Lipietz 1991] przy wykorzystaniu technologii ICT i outsourcingu). Wyzwania postfordystowskie [Marody i Giza-Poleszczuk 2006, ss. 249–257] i analiza *current conjuncture* (bieżącej sytuacji społecznej, gospodarczej i politycznej) [Gardawski 2009] pozwalają na określenie owego „prześwitu”, w którym pojawia się istota współczesności w obrębie teorii kapitalizmu peryferyjnego, a który zakryty został przez skomplikowane struktury globalizacji [Tomlinson, 1999]. Postfordyzm definiuje się jako kompozycję w sferze światowego systemu pracy złożoną z masowej produkcji taśmowej, automatyzacji, robotyzacji, informatyzacji, integracji pionowej poddostawców, budowy sieci, delokalizacji produkcji, produktu globalnie wytwarzanego, outsourcingu oraz budowy łańcucha wartości dla klientów.

Bez uwzględnienia pojęcia postfordyzmu zaciemniony jest proces globalizacji i mało zrozumiały staje się proces postsocjalistycznej transformacji, zarówno w Europie, jak i w świecie, wyjaśniany przeważnie przez teorie odejścia od totalitaryzmu w sensie H. Arendt promowane przez jej polskich zwolenników [za: Staniszkis 2007, ss. 206–227]. Postfordyzm na peryferiach przejawia się w formie tworzenia sieci poddostawców, którzy są łatwi do zastąpienia i wymiany na innych poddostawców, chcących wejść do łańcucha dostarczającego produkty dla konsumentów na rynkach wiodących pod markami własnymi i wielkich sieci handlowych.

Faza postfordystowska kapitalizmu i jej konsekwencje dla peryferii

W fazie postfordystowskiej kapitalizmu chodzi o powiązanie dostawcy, który pozostaje najczęściej anonimowy dla konsumenta, i nauczanie go systemu finalnego odbiorcy, jego produktów w taki sposób, by był związany systemowo i nie mógł zbyt łatwo przejść do innego „dominatora”. Konkerny światowe ustalają swoją dominację w różny sposób – nie tylko stanowiąc węzły w łańcuchach i organizując sieci, ale też marketingowo oraz w zakresie możliwości tworzenia innowacji i nowych produktów. Tym samym konkerny globalne wyznaczają tendencje rozwojowe zyskownych części peryferii, pozostawiając jednak dziedziny zapóźnione, nienowoczesne na uboczu kapitalistycznego łańcucha.

Postfordyzm może wchodzić również na peryferia, ale rzadko pociąga za sobą zmianę całościową, zwaną rozwojem. Częściej utrwała kapitalizm w jego formie niedojrzałej lub przeszłej. Historia transformacji w postkomunizmie ukazuje tę prawdę, że nielato jest wyjść z sytuacji kapitalistycznej peryferyjności, nawet gdy pojawiają się wyspy postfordystowskie na szerokim tle ogólnego niedorozwoju. Widzimy, że owi „dominatory” pozostawiają dla peryferii gałęzie i branże mniej nowoczesne, w których postfordystowskie sposoby produkcji są trudne do zrealizowania (np. rolnictwo) ze względu głównie na trudność standaryzacji procesów produkcyjnych i kooperacji, zawłaszczając sobie te, które mają duży potencjał tworzenia sieci (jak np. handel czy finanse). Oczywiście i tu zdarzają się przykłady takiej kooperacji w łańcuchu postfordystowskim i delokalizacji produkcji nawet w rolnictwie (np. produkcja anturium przeniesiona do Polski z Holandii). Bowiem istotą postfordyzmu są sieci i komunikacja jako wyraz dominacji. Przykładem jest choćby produkt globalny, który jest montowany finalnie zwykle z części pochodzących od różnych poddostawców z różnych krajów zintegrowanych w łańcuch.

Otoczenie turbulentne [Dror 2006, ss. 85–86] nie sprzyja procesom rozwojowym w okresie transformacji systemów społeczno-gospodarczych. Burzliwe procesy transformacji struktury społecznej oraz gospodarki osłabiają peryferyjne państwa, powodując ich dryfowanie [Popławski 2005, ss. 11–20, 2010, ss. 135–145], mimo ich wysiłków w kierunku awansowania na koniec łańcucha pracy systemu kapitalistycznego. Wielu krajom wydaje się, że zdołały nadrobić dystans do najlepiej rozwiniętych, podczas gdy w praktyce ich gospodarki należą jedynie do grupy poddostawców dla postfordystowsko zorientowanych systemów dominacji. Kapitalistyczne sposoby produkcji na gospodarczych peryferiach często nie dostarczają wystarczającej wartości dodanej, natomiast wymuszają spalanie rezerw i sięganie do coraz głębszych ich pokładów. Zysk poddostawcy jest nieraz bardzo niewielki w porównaniu z marżą uzyskiwaną na rynku przez markowego dominatora – najczęściej światowego koncernu wywodzącego się z państwa wiodącego. Yehekel Dror w raporcie dla Klubu Rzymskiego pt. *Rządzenie globalne* pokazuje mechanizmy wpływu globalnych koncernów na rządy państw, zwłaszcza mniejszych i słabszych [Dror 2006, ss. 70–72]. Uzależnienie powiększa jeszcze ekspansja wielkich ponadnarodowych sieci handlowych, które naciskają na poddostawców poprzez tworzenie marek własnych. Wejście pod taką markę daje dostęp do wielkiego rynku, ale kosztuje utratę siły przetargowej jako dostawca wg rozszerzonego modelu Michaela Portera [za: Faulkner, Bowman 1996, ss. 35–40].

Kilka lat temu, jak podały w komunikatach największe agencje, wstrząsnęła światem tragedia w Bangladeszu, gdy zawalił się budynek szwalni, do którego dostawiano kolejne piętra, by sprostać zamówieniom na tanią odzież do światowych sieci. Uwikłane w ten proceder były m.in. H&M, ale i polski LPP. Strategia koncernów stworzyła łańcuch wyzysku i nieszczęść. Protesty organizacji konsumenckich nakazywały bojkotować

marki nie kontrolujące skali wyzysku pracowników z peryferyjnych krajów świata. Drugą stroną medalu pokazuje przykład podróbek i tzw. kradzieży własności intelektualnej. Te działania przyczyniają się jednak do tworzenia miejsc pracy w krajach peryferyjnych, mimo że psują rynek i reputację marek, podobnie jak kopie programów i gier komputerowych, czy też utworów muzycznych i filmów.

Przenikanie się świata peryferiów i świata dominacji kulturowej powoduje sytuację „przemocy symbolicznej”, na co słusznie zwracają uwagę Pierre Bourdieu i Jean-Claude Passeron, zarazem opisując jej mechanizm w procesie reprodukcji kulturowej klas społecznych [Bourdieu, Passeron 1990]. Otóż warto zaznaczyć, że owe znaczenia symboliczne zaczynają się zmieniać wedle stylów życia [Berkowitz 1989, ss. 101–102] klas społecznych [Chauvel 1996, ss. 38–43], określających model konsumpcji, narzucany przez wyższe klasy niższym i przez centra peryferiom.

Postfordyzm w fazie *lean management* a rzeczywistość transformacyjna

Postfordyzm przechodził różne fazy, niemniej najważniejsza jest ostatnia, która jest związana z *lean management*, który odchudza z kosztów proces produkcyjny, stwarzając nowe szanse dla dominacji i nowe nierówności, które ujawniają się jako peryferyjność. Najbardziej kompleksową teorię *lean management* przedstawili Faulkner i Bowman [1996, ss. 35–40]. Wyróżniają oni siedem elementów tego procesu, nie wiążąc go jednak z postfordyzmem jako dominującym sposobem produkcji. Koszty czynników produkcji (KCzS), stała redukcja kosztów (SRK), korzyści kontroli i koordynacji (K+K) oraz korzyści skali i zakresu (S+Z) tworzą konkurencyjność operacyjną. Zaś innowacyjność (I), podwyższenie wartości użytkowej dla klienta (PWU) oraz zapewnienie wartości, czyli ocena, że po odchudzeniu z kosztów produkt ma co najmniej taką samą wartość dla klienta (ZW) – tworzą konkurencyjność systemową [Faulkner, Bowman 1996, ss. 35–40]. Manakamentem tej teorii jest brak powiązania z teorią pracy ludzkiej, którą z kolei rozwija teoria postfordyzmu. *Lean management* udoskonalił postfordyzm, dzięki wykorzystaniu nowych systemów zarządzania, technologii ICT i korzyści skali związanej z internacjonalizacją. *Lean management* pozwoliło to przetransformować się w aktualnej *conjoncture* w „nakładkę ideową” organizującą system pracy światowej w postkapitalizmie i jeszcze bardziej utrudniło rozwój peryferiów.

Kraje poddostawców są wprężone w światowy proces przekształceń pracy ludzkiej na poziomie światowym, niemniej ich rolą jest wieczna zależność od „dominatorów”, którzy są w stanie tak wyznaczać reguły gry, aby utrzymać pozycję lidera rynkowego. Można w tym miejscu przytoczyć przykład niebawiałych wręcz starań mieszkańców Pol-

ski, kraju wiecznej transformacji, w którym populacja jest zawsze stosunkowo słabo nagradzana, pomimo że nabyła wiele sprytu adaptacyjnego do turbulentnych warunków, a także posiada gen „zaradności, z której rodzi się przedsiębiorczość” [Popławski 1997]. Wydaje się, że poziom życia Polaków byłby dużo wyższy, gdyby nie metody *lean management*.

Problemy państw peryferyjnych są pogłębiane przez przywileje dla kapitału zagranicznego w dostępie do władzy, ale też niedojrzałość elit politycznych bądź ich niekompetencję, a także ich słabą wrażliwość na problemy społeczne. Mądra władza uczy się nie oddawać najcenniejszych zasobów, którym jest kapitał ludzki. Przedsiębiorczość migrantów może prowadzić do wynajdywania kreatywnych rozwiązań, a więc *de facto* do innowacyjności, którą Joseph Schumpeter uznaje za podstawę przedsiębiorczości i rozwoju w ogóle; Jan Wissema pisze wręcz o tworzeniu uniwersytetów przedsiębiorczych i innowacyjnych jako Uniwersytetów III Generacji [Wissema 1997, ss. 122–146]. Bez takiej kreatywności nie jest możliwy rozwój i przetrwanie społeczeństw w obrębie nowoczesności. Innowacyjność jest i tak trudna do nauczenia, bo jest cechą nielicznych, a tak wielkie „odchudzenie” krajów naśladowczych z ludzi przedsiębiorczych staje się nie tylko faktem społecznym, ale pomnaża znacząco straty gospodarcze i nie daje krajowi szansy na wyjście z niedorozwoju lub z tzw. pułapki średniego rozwoju, o czym świadczą m.in. osłabienie systemu emerytalnego, drenaż mózgow, egzogeniczny rozwój, zachwianie więzi pokoleń czy kryzys demograficzny.

O zwątpieniu w rozwój tych krajów w erze globalizacji pisze Joseph E. Stieglitz [2007, ss. 56–59], krytykując zbyt szybkie i niedostosowane do specyfiki tych krajów reformy, zwłaszcza gospodarcze. Nie docenia on jednak ograniczającej perspektywy rozwoju roli kolektywizacji rolnictwa, ale także wyniszczenia więzi rodzinnych, które generowały przedsiębiorczość [Popławski 1997]. Jeffrey D. Sachs w swojej książce *The End of Poverty: Economic Possibilities of Our Time* chwali się doniosłymi skutkami terapii szokowej, zwłaszcza dla Chin [Sachs 2005], co wydaje się znacznym nadużyciem, gdyż rząd chiński bronił się przed zastosowaniem terapii szokowej, stawiając na umiarkowane budowanie instytucji kapitalistycznych, dostosowanych do lokalnego modelu. Nie wspominając już o ocenach Leszka Balcerowicza [Balcerowicz 1998], który w swoim bilansie transformacji zupełnie pomija nieuzasadnione koszty szokowej transformacji Polski, podczas gdy od początku transformacji największą porażką jego programu było wdrożenie w życie założenia, że dorobek pokoleń nie był nic wart, że można prywatyzować za bezcen i że kapitał nie zna narodowości.

Gospodarka transformacyjna a lider postfordystowski, czyli przykład roli gospodarki niemieckiej w budowaniu łańcucha zależności

Przykładem dobrze obrazującym zależności funkcjonalne postfordyzmu jest relacja Niemiec i Europy Środkowej. Gospodarka tego kraju była w stanie wykształcić globalne koncerny, które są silnie reprezentowane na wszystkich najważniejszych rynkach świata. Marki niemieckich wyrobów kojarzą się z wysoką jakością, niezawodnością i wysokim poziomem technologicznym na całym świecie. Według ankiety zleconej przez agencję Globeone w 2012 roku 77% chińskich respondentów z klasy średniej docenia poszczególne niemieckie marki, które kojarzą się im z lepszą jakością niż produkty z Chin, Japonii czy nawet USA [Popławski 2013, s. 47]. Takie spozycjonowanie niemieckich produktów na zagranicznych rynkach oferuje liczne korzyści ekonomiczne.

Transformacja państw socjalistycznych w kierunku gospodarki rynkowej a potem akces części z nich do Unii Europejskiej zaoferowały RFN nowe możliwości zintegrowania ich z łańcuchem dostaw potrzebującej nowych impulsów rozwojowych niemieckiej gospodarki. Nie było to zadanie proste, gdyż od lat 70. XX wieku państwo niemieckie ewoluowało w kierunku modelu bardziej socjalnego, doprowadzając do zwiększenia kosztów pracy, finansowania dużych grup robotników na rentach i przedwczesnych emeryturach, a także ze skostniałymi i sztywnymi strukturami na rynku pracy. Do tego dochodził problem zjednoczenia Niemiec, za które ceną było zaoferowanie robotnikom z nowych landów zasiłków socjalnych na takim poziomie jak w starych landach i *de facto* wycofanie ich z rynku pracy [Paque 2009].

Dla właśnie tych Niemiec posiadających problemy gospodarcze i społeczne, nazywanych w czołowych magazynach ekonomicznych, takich jak *The Economist*, „chorym człowiekiem Europy”, pojawiła się szansa zredefiniowanie swojej pozycji w modelu postfordowskim. Przystąpienie nowych państw z Europy Środkowej do Unii Europejskiej oznaczało, że charakteryzują się one wystarczającym poziomem liberalizacji rynku, zakotwiczenia w instytucjach Zachodu, żeby można było rozpocząć w nich inwestycje na dużą skalę. Kraje te miały jeszcze kilka zalet istotnych z punktu widzenia niemieckiego przemysłu: tanich, dobrze wyspecjalizowanych i zmotywowanych pracowników, w tym wielu inżynierów, na których brak cierpiała gospodarka niemiecka zmagająca się z coraz większymi problemami demograficznymi. Poza tym państwa te, funkcjonując w systemie socjalistycznym, zdołały zachować ciągłość tradycji przemysłowej. Po latach 90. XX wieku niemiecki kapitał miał już duże wpływy w gospodarkach Europy Środkowej, gdyż udało mu się zdobyć znaczące aktywa na drodze prywatyzacji. Coraz lepsze wyniki gospodarcze tych państw czyniły z nich jednak coraz atrakcyjniejsze rynki zbytu. Dlatego niemieccy politycy nie mieli wątpliwości, że kapitał zainwestowany w Eu-

ropie Środkowej w ramach polityki spójności Unii Europejskiej będzie *de facto* inwestycją w lepsze warunki infrastrukturalne dla produkcji fabryk niemieckich koncernów lokowanych w Europie Środkowej. Dodatkowo te inwestycje pozwolą zagwarantować łatwiejszy transport towarów z Niemiec do Europy Wschodniej. Ułatwiło to także niemieckim producentom zdobywanie rynków państw Europy Środkowej, gdyż jak pokazują badania, większość kontraktów z polityki spójności zdobywały firmy niemieckie. Nie było to zaskoczeniem, gdyż znaczna część środków była przeznaczana na inwestycje infrastrukturalne, które generują duży popyt na produkty ze zdominowanego przez producentów niemieckich rynku maszyn i narzędzi.

Warto też przyjrzeć się, jakie konsekwencje rosnących powiązań z transformującą się Europą Środkową rodziły się dla samych Niemiec. Otóż groźba przeniesienia miejsc pracy do nowych państw członkowskich Unii Europejskiej pozwoliła przemodelować relacje między kapitałem a pracą w samej RFN. Okazało się, że w atmosferze obaw o pracę pracownicy byli skłonni do ograniczania swoich żądań płacowych, a także zgody na reformy uelastyczniające rynek pracy. Do dziś toczy się w RFN debata, czy kosztem sukcesów ekonomicznych po wprowadzeniu tych reform nie było znaczne zwiększenie rozwarstwienia społeczeństwa [Fehr, Vobruba 2011, ss. 211–217], czyli *de facto* usankcjonowanie postfordowskiego podziału społecznego w samych Niemczech.

Jaka jest konsekwencja wprzęgnięcia Europy Środkowej w łańcuch dostaw gospodarki niemieckiej? Bilans korzyści i strat jest niejednoznaczny. Z jednej strony, państwa środkowoeuropejskie mogą liczyć na napływ niemieckich inwestycji. Z drugiej strony, napływ inwestycji z RFN podporządkowuje środkowoeuropejskie państwa potrzebom niemieckiej gospodarki, co może oznaczać ignorowanie interesów tych państw lub wręcz pozostawanie z nimi w sprzeczności. Kapitał z Niemiec oczekuje bowiem, że różnice w kosztach pracy będą się utrzymywać – w przeciwnym razie będzie preferował tworzenie miejsc pracy w RFN.

Osobną kwestią pozostaje innowacyjność. Niemieckie przedsiębiorstwa mogą nie być zainteresowane wspieraniem innowacji w państwach, które pełnią rolę ich ważnych poddostawców. Mogłyby to bowiem tworzyć konkurencję dla centrów badawczych w ich macierzystych krajach. W ostatnich latach dużą popularnością cieszy się koncepcja „pułapki średniego dochodu”, zgodnie z którą państwa mogą dosyć łatwo przejść z niskiego do średniego poziomu rozwoju poprzez produkcję konkurencyjnych cenowo dóbr. Prawdziwym wyzwaniem jest jednak przejście ze średniego pułapu do wyższego, co udaje się stosunkowo nielicznym krajom. Taki bowiem postęp wymaga wykształcenia narodowego systemu wspierania innowacyjności, który zapewni państwu unikalne technologie umożliwiające uzyskiwanie wysokiej marży i podnoszenie płac [Aiyar i in. 2013]. Można z tego wywnioskować, że osiągnięcie wyższego stopnia innowacyjności nie jest możliwe bez efektywnych instytucji – a więc także efektywnego państwa. W in-

nym przypadku mamy do czynienia z nietwórczą imitacyjną strategią, która realizuje dla „dominatora” jeden ze scenariuszy wpisanych w *lean management*, czyli jeden z najważniejszych elementów *lean management* – stałą redukcję kosztów (SRK) wg Bowmana i Faulknera [Bowman, Faulkner 1996, ss. 16–24].

Z perspektywy rozwoju innowacyjności zbyt głęboka zależność Europy Środkowej od Niemiec może nie być rozwiązaniem optymalnym z kilku powodów. Po pierwsze, w sztywnym gorsecie regulacji unijnych państwo może mieć problemy ze stworzeniem ram wspierania perspektywicznych gałęzi gospodarki. Wiele z tych przepisów jest ustanawianych z inicjatywy starych państw UE, które bronią w ten sposób swojej pozycji rynkowej lub tworzą wsparcie dla perspektywicznych z ich punktu widzenia branż.

Niemieckie przedsiębiorstwa w wielu krajach promują kształcenie zawodowe, koncentrację na umiejętnościach praktycznych kosztem innych dziedzin nauki. Po drugie, znaczące powiązania gospodarcze z Niemcami mogą transmitować do Europy Środkowej problemy, z którymi zmagają się niemiecka gospodarka, takie jak: zbyt duże uzależnienie od koniunktury zagranicznej, niskie tempo rozwoju konsumpcji wewnętrznej, zbyt duży udział w gospodarce takich sektorów jak branża samochodowa i maszynowa oraz nieznaczny udział sektora IT, który stanowi o przyszłości światowej gospodarki. Po trzecie, koncentracja przedsiębiorstw z Europy Środkowej na roli dostawców dla gospodarki niemieckiej może utrudniać im rozwijanie własnych produktów i kreowanie własnych silnych marek, a tylko wybór takiej drogi może pozwolić na wyspecjalizowanie gospodarki w określonej domenie i osiągnięcie wyższych marż. Pozytywną cechą jest możliwość partycypacji w nowoczesnych sposobach i systemach produkcji oraz uczenia się nowoczesności w sensie procesów postfordystowskich przez aktorów gospodarczych [Popławski 2016, s. 59].

Zakończenie

W pewnych obszarach widać, że elity polityczne w Europie Środkowej zaczynają uświadamiać sobie negatywne skutki modelu postfordystowskiego i próbują postawić pewną tamę dla nieuzasadnionych poczynań i przywilejów kapitału zagranicznego. Na Węgrzech i w Polsce podejmowane są próby ograniczenia udziału kapitału zagranicznego w sektorze finansowym. W Czechach, Słowacji czy na Węgrzech nałożono także ograniczenia na sieci handlowe, zmuszając je do zwiększenia asortymentu lokalnych towarów w sprzedaży. Szczególnie w przypadku przedsiębiorstw z Polski widoczne są próby wyjścia z modelu rozwoju zależnego i ekspansji na rynkach zagranicznych, w tym krajów o wyższym stopniu rozwoju. Polskie firmy z sektora IT, wydobywczego, petrochemicznego, a nawet spożywczego czy polskie sieci handlowe nieśmiało przejmują konkurentów

z państw zachodnich, zaś wysokość ich inwestycji lokowanych za granicą rośnie. Instytucje rządowe podejmują też próby stworzenia nowego modelu instytucjonalnego wsparcia eksportu polskich firm, tak żeby miały one równe szanse rywalizowania z zachodnimi koncernami na rynkach krajów trzecich. Podobne kroki podejmują Węgry i w mniejszym stopniu inne kraje unijne regionu Europy Wschodniej i Centralnej, czyli kraje europejskich peryferiów rozwojowych, które państwowy socjalizm zastąpiły adaptacją imitacyjną, która nie była twórcza i przyniosła im pewien postęp, nie zadowalający jednak ich społeczeństw. Istnieje poczucie niepewności co do przyszłości zaadaptowanego modelu stosunków w szeroko rozumianym obszarze pracy, która „owocuje” jednak bardziej dla sąsiadów, aniżeli dla nich samych. Można stwierdzić, że inne modele adaptacji, biorąc pod uwagę europejskie uwarunkowania, są jeszcze mniej pewne, zwłaszcza w posowieckiej przestrzeni gospodarczej i społecznej.

Bibliografia

- Aiyar S., Duval R., Puy D., Wu Y., Zhang L.** (2013), *Growth Slowdowns and the Middle-Income Trap*, IMF Working Papers, "International Money Found", No. 13/71.
- Balcerowicz L.** (2008), *Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku*, Znak, Kraków.
- Berkowitz E.N., Kerin A., Rudelius W.** (1989), *Marketing*, Irwin, Homewood-Boston.
- Bourdieu P., Passeron J.C.** (1990), *Reprodukcja. Elementy teorii nauczania*, PWN, Warszawa.
- Chauval L.** (2006), *Les classes moyennes à la dérive*, Seuil, Paris.
- Faulkner D., Bowman C.** (1996), *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka (Prentice Hall), Warszawa.
- Derczyński W., Jasińska-Kania A., Szacki J.** (red.) (1975), *Elementy teorii socjologicznych*, PWN, Warszawa.
- Dror Y.** (2006), *Zdolność do rządzenia. Raport dla Klubu Rzymskiego*, WSAP, Białystok.
- Fehr S., Vobruba G.** (2011), *Die Arbeitslosigkeitsfalle vor und nach der Hartz-IV-Reform*, WSI Mitteilungen, nr 5.

Gardawski J. (2009), *Dialog społeczny w Polsce: teoria, historia, praktyka*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej: Katedra Socjologii Ekonomicznej SGH, Warszawa.

Lipietz A. (1991), *Idées fausses et questions ouvertes sur l'après-fordisme*, Lake Arrowhead.

Kotler Ph., *Asplund, Marketing Places Europe. How to attract investors, new residents to countries, regions.*

Paque K.H. (2009), *Die Bilanz: Eine wirtschaftliche Analyse der Deutschen Einheit*, Carl Hanser, Monachium.

Popławski K. (2013), *W pogoni za globalizacją. Niemieckie relacje gospodarcze z krajami BRIC*, Raport OSW, Wyd. Ośrodek Studiów Wschodnich, Warszawa.

Popławski K. (2016), *Rola Europy Środkowej w gospodarce Niemiec. Konsekwencje polityczne*, Raport OSW, Wyd. Ośrodek Studiów Wschodnich, Warszawa.

Popławski T. (1997), *Peryferyjność i społeczeństwo. Dylematy przełomu w Europie*, Wyd. FEŚIZN, Białystok.

Popławski T. (2011), *Janusowe oblicza polskiej transformacji. „Dryfowanie” państwa*, „Forum Socjologiczne”, nr 1.

Popławski T. (2005), *Specyfika processa transformacji w Central'noj i Wostocznoj Jewropie (s socio'logicznoj toczki zrienija)* [w:] Z. Tomczonek, T. Popławski (red.), *Kulturowe i ekonomiczne aspekty transformacji w Europie Środkowo-Wschodniej*, WZ PB, Białystok.

Sachs J.E. (2005), *The End of Poverty: Economic Possibilities of Our Time*, Penguin, N. York.

Staniszki J. (2007), *Państwo postkomunistyczne – w poszukiwaniu paradygmatu* [w:] I. Krzemiński, J. Raciborski (red.), *Oswajanie wielkiej zmiany*, IFiS PAN, Warszawa.

Stieglitz J. (2007), *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*, PWN, Warszawa.

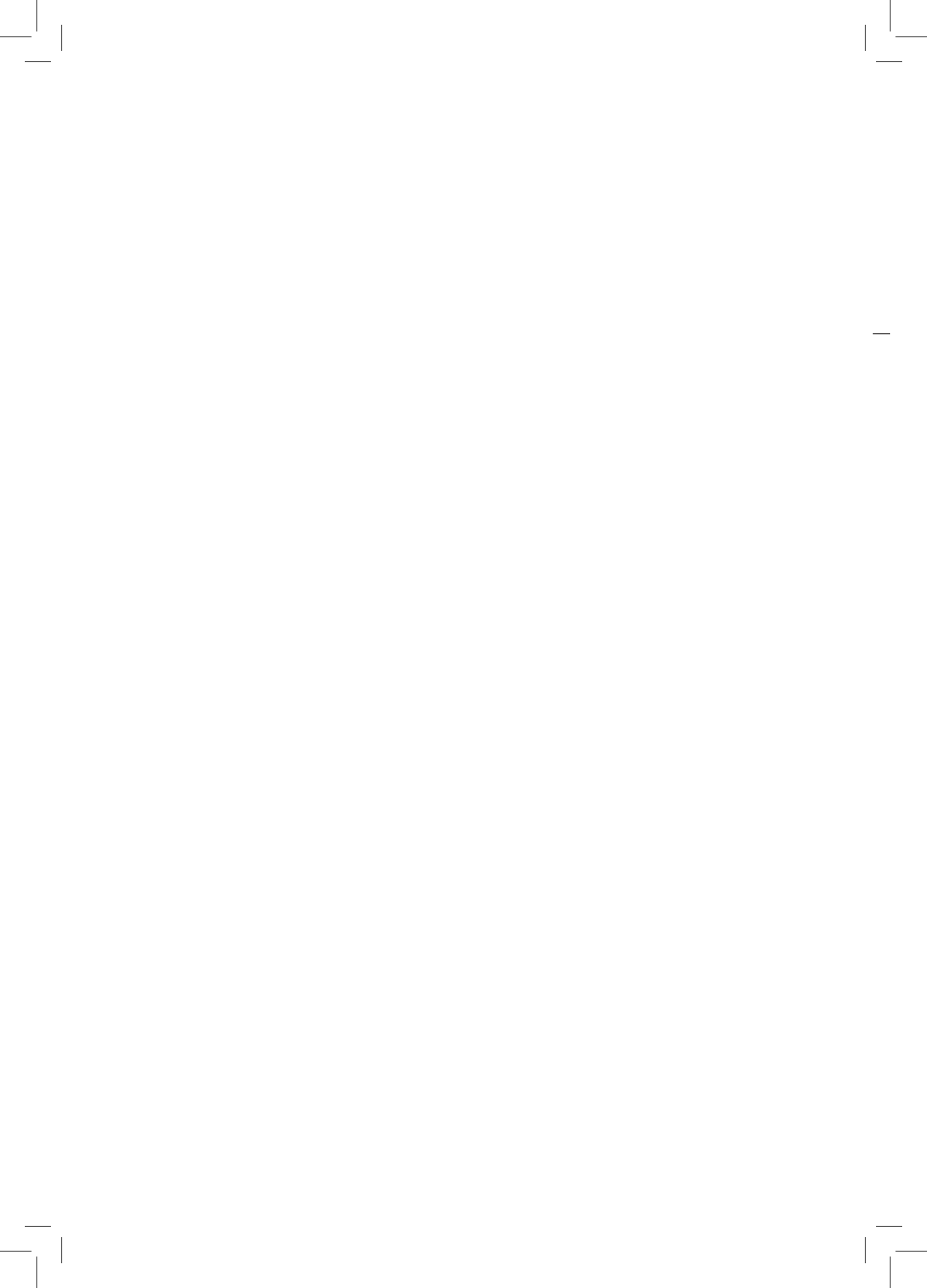
The sick man of the euro, “Economist”, 3.06.1999, <http://www.economist.com/node/209559> [dostęp: 12.06.2016].

Tomlinson J. (1999), *Globalisation and Culture*, Chicago University Press, Chicago.

Schumpeter J. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row, New York.

Weber M. (2002), *Gospodarka i społeczeństwo*, PWN, Warszawa.

Wissema J. (2005), *Technostarterzy – dlaczego, jak?*, PARP, Warszawa.



Katarzyna Krot

Politechnika Białostocka

katarzynakrot@gmail.com

Dagmara Lewicka

AGH

dagal@poczta.fm

Uwarunkowania nierówności społecznych – ujęcie modelowe¹

The Determinants of Social Inequalities – Model Approach

Abstract: This paper presents the concept of study of inequality based on the perspective of the individual in addition to the commonly conducted research on the basis of the perspective of macro to enable comparison between countries. These studies, however, have one major weakness. They do not include cause-effect relationships between the studied constructs. Moreover, existing research would be complemented by the research model encompassed constructs connected with inequalities, ie. the trust and distrust. Pointing to the adverse effects of inequalities emphasized that their effects have a negative impact on organizations. Therefore, the results of the study of the causes of inequality and putting the conclusions of these studies to the actions of social policy, education and business firms seem an issue of a great importance.

Key words: social inequalities, trust, distrust, trust propensity

¹ Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/1/2013 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

Wprowadzenie

Problematyka nierówności rozpatrywana jest z punktu widzenia wielu dyscyplin naukowych, wśród których warto wymienić: ekonomię, socjologię, zarządzanie, filozofię czy nauki przyrodnicze. Nierówności społeczne mogą być rozpatrywane w kontekście wielu wymiarów, między innymi zróżnicowania ze względu na: dochody, własność, dostęp do służby zdrowia, dostęp do wiedzy, płęć. W literaturze i badaniach społecznych [m.in. Diagnoza Społeczna, badania Banku Światowego, badania GUS] często prezentowany jest pogląd, że to właśnie nierówności w dochodach mają charakter nadrzędny, co wynika z przekonania, że dochody są czynnikiem decydującym o dostępności innych dóbr [Podemski 2009, ss. 50–51].

Nierówności są zauważane w każdej dziedzinie życia społecznego i mają istotny wpływ na materialny i niematerialny byt człowieka. W znacznym stopniu wynikają one z nierównych szans życiowych poszczególnych ludzi, a co się z tym wiąże z możliwością korzystania z tworzonych społecznie dóbr ekonomicznych i kulturowych istniejących w społeczeństwie [Michalczyk 2004, ss. 9–26]. Wskazuje się na nowy wymiar nierówności społecznych, jakim jest dostęp do wiedzy (w tym nierówności cyfrowych), które stają się coraz częściej przedmiotem badań i refleksji naukowych [Basińska 2009, ss. 149–159].

Według teorii nierówności dochodów (IIT) kraje o bardziej wyrównanej dystrybucji dochodów charakteryzują się większym zaufaniem między ludźmi, wyższym postrzeganym poziomem dobrobytu, niższymi wskaźnikami śmiertelności niemowląt, dłuższą średnią życia, większą mobilnością społeczną, lepszymi wynikami nauczania dzieci w szkole, mniejszą przestępczością [Wilkinson, Pickett 2009, ss. 70–154; Hiilamo, Kangas 2014, ss. 771–792]. Nierówności prowadzą w konsekwencji do marginalizacji jednostek i grup, powodując ich wykluczenie społeczne. Powoduje to straty w zakresie kapitału ludzkiego związane z apatią, biernością, niewiarą w możliwość osiągnięcia sukcesów jednostek odczuwających wykluczenie. Jest to szczególnie niekorzystne dla gospodarek i organizacji ze względu na starzenie się społeczeństwa i niedobór talentów. Wskazuje się, że wysoki poziom nierówności może niekorzystnie wpływać na postawy i zachowania jednostek, ich interakcje i wydajność organizacyjną [Tompa 2002, ss. 181–202; Ford i in. 2011, ss. 185–204]. Znaczne nierówności skutkują wysokim poziomem stresu jednostki i zablokowaniem możliwości jej rozwoju, co obniża produktywność i generuje wysokie koszty opieki zdrowotnej [Greene, Nowack 1995, ss. 448–462; Hendrix i in. 1994, ss. 103–128]. Podkreśla się także inne powody, dla których organizacje powinny być zainteresowane problematyką nierówności [Bapuji 2015, ss. 1059–1083], między innymi to, że podmioty gospodarcze, tworząc i dzieląc wartość, same odgrywają zasadniczą rolę w generowaniu i utrzymywaniu nierówności. Ponadto istotne jest, czy w ramach strate-

gii biznesowej bierze się pod uwagę problematykę nierówności, np. w zakresie polityki personalnej, płacąc nierówno pracownikom, czy dokłada się starań, aby kształtować poczucie równości w miejscu pracy lub czy dostosowuje się produkty i usługi do możliwości materialnych konsumentów, np. wprowadzając tzw. innowacje oszczędne.

Wskazując na negatywne skutki istnienia nierówności, podkreśla się, że ich zniwelowanie mogłoby przyczynić się do poprawy ogólnego dobrostanu. Tak więc za cel niniejszego opracowania przyjęto próbę stworzenia teoretycznego modelu wpływu zaufania i nieufności na nierówności dochodowe, a co się z tym wiąże na satysfakcję z życia zawodowego i osobistego jednostek. W literaturze przedmiotu szeroko omawiane są wyniki badań związku poziomu zaufania społecznego z występującymi w poszczególnych krajach nierównościami w skali makro. W prezentowanej koncepcji przyjęto jednak nieco inne podejście badawcze, zakładając, że cennym uzupełnieniem tego typu badań mogłyby okazać się badania uwzględniające perspektywę jednostki skoncentrowane na badaniu przyczyn powstawania nierówności.

Przegląd literatury przedmiotu dotyczącej problematyki nierówności

Nierówności społeczne powstają w związku z warunkami, w których ludzie mają nierówny dostęp do wartościowych zasobów, usług, pozycji w społeczeństwie [Kerbo, 2003, s. 23]. Przyczyną powstawania nierówności jest stratyfikacja społeczna związana z władzą, przynależnością klasową, statusem, pieniędzmi i stylem życia. Do podobnych wniosków dochodzi Sztompka [2002], wskazując, że nierówności związane są z przynależnością do pewnej grupy, a co się z tym wiąże różną dostępnością do cenionych najwyżej w danej społeczności dóbr. Według Sztompki [2002, s. 322] „nierówności społeczne dotyczą więc nie cech indywidualnych, lecz tego innego rodzaju cech, tych cech pośrednich, które upodabniają do siebie pewne tylko zbiorowości – grupy społeczne, albo pewne tylko lokalizacje w społecznej strukturze – pozycje społeczne (statusy)”. Wskazuje także, że dobra najbardziej pożądane to wykształcenie, zdrowie i zawód.

Nieco inny pogląd prezentuje Blackburn [2008, ss. 250–259], podkreślając, że czynnikami prowadzącymi do nierówności mogą być: płeć, przynależność etniczna, zawód, dostęp do zasobów, społeczna akceptacja (związana z religią, przynależnością do grupy imigrantów, wyglądem fizycznym, także otyłością, zdolnościami umysłowymi itp.). W tym ujęciu podkreśla się związek nierówności z dyskryminacją, wskazując na częściowo podobne przyczyny tych zjawisk. Szczególne znaczenie wśród powodów nierówności przypisuje się jednak zróżnicowaniu w zakresie dochodów. Warto więc zwrócić uwagę zarówno na przyczyny, jak i skutki tego zjawiska. Ustalenia te są niezbędne przy pla-

nowaniu polityki gospodarczej, zwłaszcza w czasach, kiedy mamy do czynienia ze wzrostem nierówności i ubóstwa [De Silva 2013, ss. 4–21].

Nierównościom dochodowym poświęcono dotychczas wiele publikacji, ukazując różnorodne zależności. Przede wszystkim bada się ich wpływ na wzrost gospodarczy [Deininger, Squire 1998, ss. 259–87; Barro 2000, ss. 5–32; Herzer, Vollmer 2012, ss. 489–503]. Nierówności prowadzą także do niestabilności politycznej, która z kolei może powodować zmniejszenie inwestycji i wielkości produkcji [Alesina, Perotti 1996, ss. 1203–1228]. Ponadto stwierdzono negatywną zależność dwukierunkową pomiędzy nierównością dochodów a jakością instytucjonalną [Chong, Gradstein 2007, ss. 454–65]. Najczęściej badania te przeprowadzono w oparciu o dane wtórne, które w skali makro prezentowały porównania międzynarodowe lub całościowo charakteryzowały grupę krajów.

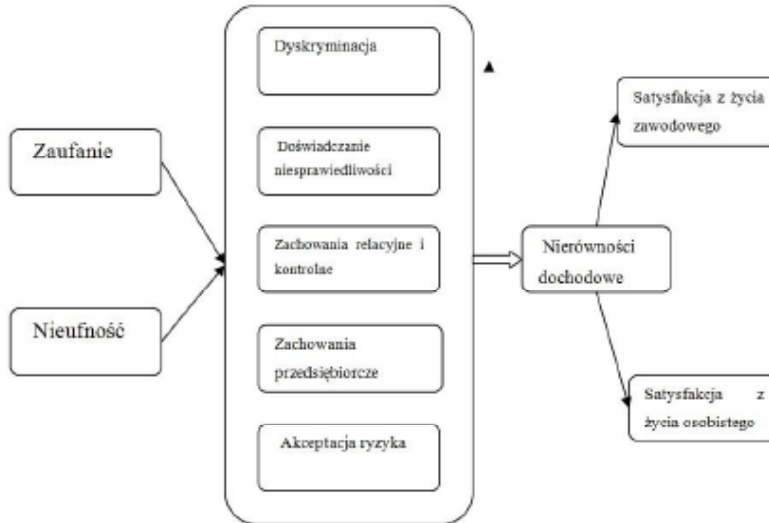
Jak stwierdza Loveless [2013, ss. 471–491], postrzeganie nierówności związane jest z czynnikami o charakterze indywidualnym. Stwierdzono bowiem, że jednostki doświadczające tego samego poziomu nierówności mogą ją spostrzegać w sposób zróżnicowany, ale co więcej różnice te w percepcji powodują mocno zróżnicowane postawy wobec nierówności. W związku z tym coraz większa grupa badaczy zakłada, że indywidualna percepcja nierówności jest lepszym wskaźnikiem tego, w jaki sposób jednostka jej doświadcza [Loveless 2013, ss. 471–491; Gori-Maia 2013, ss. 1193–1204; Alesina i in. 2004 ss. 2009–2042; Goodin, Dryzek 1980, ss. 273–292]. Niektóre badania wskazują, że jednostkowa percepcja nierówności pozostaje w związku z postrzeganą sprawiedliwością i uczciwością w danej społeczności [Kelley, Zagorski, 2004 ss. 319–364; Loveless, Whitefield 2011, ss. 239–266].

Ważną rolę w wyjaśnianiu nierówności dochodowych odgrywa także zaufanie. Badania dotyczące zależności pomiędzy zaufaniem a nierównościami są realizowane w skali makro i na poziomie jednostek, choć te drugie zdecydowanie rzadziej. Badania wskazują, że nierówności gospodarcze zmniejszają zaufanie [Jordahl 2007, ss. 23–56]. Uslaner i Brown [2005, ss. 868–894] stwierdzili, że poziom nierówności jest najsilniejszym wyznacznikiem poziomu zaufania, co w sposób bezpośredni odnosi się do aktywności obywatelskiej. Bergh i Bjørnskov [2014, ss. 183–199] także dowodzą, że zaufanie społeczne ma bezpośredni wpływ na nierówności. Powyższe dane prowadzą do wniosku, że warto kontynuować badania dotyczące wpływu zaufania na nierówności w kontekście nie tylko społecznym, ale i jednostkowym.

Wpływ zaufania i nieufności na nierówności społeczne – konstrukcja modelu teoretycznego

Jak wskazano uprzednio, zamierzeniem badawczym autorów było zwrócenie uwagi na możliwość rozszerzenia podejścia badawczego nierówności społecznych, przyjmując jako jedną z istotnych jej determinant poziom skłonności do ufania i nieufności jednostki. Celem badań będzie więc wskazanie w jaki sposób zaufanie i nieufność wpływają na nierówności dochodowe, a co się z tym wiąże na satysfakcję z życia zawodowego i osobistego jednostek. W tym celu zidentyfikowano czynniki, które wydają się być następstwem poziomu zaufania i nieufności poszczególnych jednostek, a które w efekcie decydują o ich statusie społecznym i zawodowym [Kelley, Zagorski 2004, ss. 319–364; Loveless, Whitefield 2011, ss. 239–266; Albelda, Drago 2013, ss. 36–44; Bapuji 2015, ss. 1059–1083]. Należy także zaznaczyć, że w tym kontekście bardzo istotne wydają się być także cechy socjodemograficzne, opisujące sytuację rodzinną, zdrowotną i bytową jednostki przed osiągnięciem dorosłości.

Rysunek 1. Teoretyczny model badawczy



Źródło: Opracowanie własne.

W niniejszym modelu założono, że zaufanie będzie mierzone przede wszystkim jako osobowościowa skłonność do ufania (*trust propensity*) oraz jako deklarowane zaufanie

do partnerów interakcji obejmujące trzy komponenty: życzliwość, rzetelność i kompetencje [Colguit i in. 2007, ss. 909–927]. Osobowościowa skłonność do zaufania jest uogólnionym przekonaniem, że innym można ufać, filtrem, przez który jednostka spostrzega i interpretuje działania innych umożliwiające zaufanie im. Skłonność do ufania umożliwia zaufanie w sytuacjach nowych i nieznanych. Z kolei nawet w przypadku udokumentowanych sygnałów wiarygodności niektóre jednostki nie są skłonne zaufać innym, ze względu na niską skłonność do zaufania. Tak więc skłonność do zaufania można uznać za pewną dyspozycję jednostki, która umożliwia zaufanie innym, a także nawiązywanie i utrzymywanie relacji czy podejmowanie nowych wyzwań [McKnight i in. 1998, ss. 473–90]. Jak sugeruje Welch [2006, ss. 138–155], całkowite zaufanie jest raczej rzadkością. Ludzie z reguły częściowo ufają swoim partnerom, ale też jednocześnie częściowo im nie ufają. W związku z tym należy założyć istnienie opozycji w stosunku do zaufania, czyli nieufności (*distrust*). Natomiast brak zaufania jest przejawem neutralności, który powstrzymuje partnera przed zadeklarowaniem zaufania lub nieufności [Grudzewski i in. 2009, ss. 15–16]. Zgodnie z poglądem Welcha nieufność to wielowymiarowa koncepcja obejmująca racjonalną i domniemaną nieufność. Zawiera ona w sobie takie elementy, jak: sceptycyzm, ostrożność, dbałość o własne interesy, podejrzliwość, konfrontacyjność, przebiegłość, wrogość, brak troski o innych i brak szacunku do innych [Welch 2006, ss. 138–155]. Założono, że poziom zaufania i nieufności wpływa na odczucia jednostki wobec świata zewnętrznego, takie jak doświadczanie nierówności czy odczuwanie dyskryminacji, oraz na postawy i zachowania, takie jak: zachowania przedsiębiorcze, zachowania na rynku pracy, zachowania relacyjne, akceptację ryzyka i zachowania kontrolne. Czynniki te z kolei wpływają na aktywność i dokonywane przez jednostkę wybory życiowe, które z kolei prowadzą do nierówności dochodowych oraz zróżnicowanego poziomu zadowolenia z życia zawodowego i osobistego. Satysfakcja z pracy badana będzie w oparciu o model satysfakcji z pracy obejmujący takie czynniki, jak: zadowolenie ze środowiska pracy, zarobków, bezpieczeństwa pracy, relacji z przełożonymi i współpracownikami, ocena sprawiedliwości w organizacji, możliwości rozwoju, ocena przebiegu kariery zawodowej etc. Dwa ostatnie czynniki będą stanowiły podstawę oceny życia zawodowego osób pozostających bez pracy. Satysfakcja z życia osobistego będzie natomiast badana w oparciu o model Czapińskiego [2004] obejmujący między innymi: poczucie sensu życia, *satysfakcje cząstkowe*, odnoszące się do konkretnych aspektów życia (rodzina, praca, finanse, czas wolny itd.).

Z zaproponowanego modelu mogą wynikać następujące pytania badawcze:

- 1) W jaki sposób zaufanie i nieufność wpływają na zawarte w modelu przyczyny nierówności dochodowych? Czy istnieje bezpośredni wpływ zaufania i nieufności na nierówności dochodowe? Która z zakładanych przyczyn nierówności najsilniej wpływa na nierówności dochodowe?

2) W jaki sposób nierówności dochodowe wpływają na zadowolenie z pracy i z życia osobistego? W jaki sposób nierówności dochodowe wpływają na składowe zadowolenia z pracy i z życia osobistego?

3) Czy nierówności dochodowe redukują poziom zaufania i wzmacniają nieufność?

Zebranie materiału empirycznego pozwoli na projektowanie bardziej precyzyjnych i zogniskowanych na potrzeby danej społeczności narzędzi wyrównywania różnic. Analiza wyników badań zapełni więc lukę poznawczą dotyczącą istoty i przyczyn nierówności dochodowych i umożliwi poznanie mechanizmu ich powstawania.

Innowacyjność podejścia badawczego

Założeniem badawczym prezentowanym w niniejszym opracowaniu jest przyjęcie faktu, że zróżnicowanie statusu ekonomicznego pociąga za sobą doświadczanie nierówności w innych obszarach życia społecznego. Celem badania postrzeganych nierówności dochodowych jest zatem próba przyjrzenia się przyczynom: poziomowi zaufania społecznego i społecznej nieufności, które warunkują takie zachowania, jak: dyskryminacja, zachowania relacyjne czy przedsiębiorcze (patrz rys. 1) oraz konsekwencjom w postaci różnego poziomu zadowolenia z życia osobistego i zawodowego (generujących kolejny aspekt nierówności).

Dotychczas większość badań dotyczących nierówności społecznych i dochodowych opierała się na analizie danych wtórnych. Ponadto ze względu na specyfikę danych wyniki te przedstawiały sytuację na poziomie kraju i dawały możliwość ewentualnych porównań pomiędzy krajami. Jak twierdzi Jordahl [2007, s. 18], słabością studiów porównawczych dotyczących poszczególnych krajów jest pomijanie istotnych zmiennych na poziomie indywidualnym. Trudno bowiem dojść do wniosków na temat zachowań i postaw jednostek poprzez badanie danych na poziomie krajowym. Ponadto dane dotyczące nierówności społecznych przedstawiane w skali kraju najczęściej były korelowane z ewentualnymi przyczynami lub konsekwencjami. Wskaźniki korelacyjne potwierdzają istnienie zależności i określają jej siłę, nie identyfikują jednak zależności przyczynowo-skutkowych.

Badacze podkreślają również, że indywidualna percepcja nierówności bardziej precyzyjnie wskazuje w jaki sposób jednostki jej doświadczają, co pozwala lepiej wyjaśnić różnice w zakresie wpływu nierówności na jednostki [Loveless 2013, ss. 471–491]. Subiektywne odczuwanie nierówności i doświadczanie ich przyczyn będzie stymulować jednostki do zachowań będących faktycznie reakcją na nierówne traktowanie.

Wszystkie powyższe argumenty przemawiają za tym, aby do realizacji założonych celów przeprowadzić badanie składające się z dwóch etapów. Pierwszy etap zakłada analizę dostępnych danych wtórnych, aby zweryfikować przyjęte założenia badawcze. Zasadnicze badanie (drugi etap) to badania pierwotne wśród dorosłych przedstawicieli danego kraju. Badanie takie jest konieczne ze względu na to, że większość zmiennych zawartych w modelu nie jest dostępna w formie istniejących baz danych.

Zaletą takiego podejścia badawczego jest możliwość ustalenia zależności przyczynowo-skutkowych i zweryfikowanie modelu przedstawionego na rys. 1.

Nowym wątkiem w prezentowanym podejściu jest założenie, że zaufanie społeczne i nieufność to dwa współistniejące konstrukty badawcze, które mogą w zupełnie odmienny sposób wpływać na nierówności dochodowe. Niedoceniana rola nieufności może sprawiać, że prowadzone dotychczas działania z zakresu polityki społeczno-gospodarczej są nieskuteczne. Ponadto badanie zakłada kompleksowe podejście do zaufania. W dotychczasowych projektach konstrukt zaufania społecznego mierzono na jedenastopunktowej skali ocen ze standardowym pytaniem ankietowym „Ogólnie rzecz biorąc, czy można powiedzieć, że większości ludzi można ufać”, lub „Nie można być zbyt ostrożnym w kontaktach z ludźmi”. W proponowanym podejściu oprócz uogólnionego poziomu zaufania będą badane jego poszczególne składniki, tj. przekonanie o: życzliwości, rzetelności i kompetencjach partnera oraz osobowościowa skłonność do ufania.

Konsekwencją nierówności dochodowych jest zróżnicowany poziom satysfakcji z życia zawodowego i życia osobistego. Kalleberg i Griffin [1978, ss. 371–401] wskazują, że różnice w poziomie satysfakcji z życia zawodowego i osobistego powinny być traktowane jako istotna forma społecznej nierówności, co wynika z faktu, iż ludzie w każdej społeczności porównują się ze sobą i odczuwają nierówności właśnie w kontekście społecznym. Może to powodować poziom napięcia odpowiedzialnego za dalsze pogłębianie tych różnic [Marmot 2004, ss. 37–56].

To nieco zapomniane podejście badawcze może dostarczać nowej perspektywy poznawczej. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie krajów zarówno europejskich, jak i pozaeuropejskich pod względem zaufania, jak i nieufności, warto byłoby przyjąć w badaniach perspektywę porównawczą obejmującą jako wskaźniki poziom zaufania (wg European Social Survey), poziom nierówności dochodowych mierzonych Gini Index (wg Banku Światowego) oraz poczucie szczęścia (wg World Happiness Report 2016). Na przykład według European Social Survey Finlandia jest krajem o najwyższym poziomie zaufania (76,1% badanych uważa, że innym można ufać), natomiast np. Polska (23,1%) i Słowenia (25,9%) – o zdecydowanie niższym. Jednocześnie Słowenia mimo niskiego poziomu zaufania społecznego charakteryzuje się najniższym poziomem nierówności dochodowych 0,25 (mierzonych Gini Index). Najwyższe nierówności występują zaś w Polsce 0,29 [<http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=66670>]. Co ciekawe mieszkańcy Sło-

wenii mimo najniższych nierówności dochodowych są osobami o najniższym poczuciu szczęścia (Słowenia: 5,768, Polska: 5,835; Finlandia: 7,413; World Happiness Report 2016). Tych kilka wybranych obiektywnych danych wskazuje jak bardzo niejednoznaczne są wynikające z nich konkluzje. Realizacja badań pierwotnych w krajach o odmiennych uwarunkowaniach da szansę na bliższe poznanie specyfiki analizowanych zjawisk.

Podsumowanie

W opracowaniu przedstawiono zarys modelu badania nierówności w odniesieniu do poziomu zaufania i nieufności. Wskazano, że warto byłoby przyjąć w tym wypadku perspektywę porównawczą uwzględniającą złożone uwarunkowania poszczególnych krajów. Wyniki tego typu badań powinny posłużyć przede wszystkim jako zbiór wytycznych dla kształtowania europejskiej polityki społecznej i polityki regionalnej między innymi poprzez zaprojektowanie mechanizmów oddziaływania edukacyjnego sprzyjającego: włączeniu społecznemu, kształtowaniu kompetencji niezbędnych na rynku pracy, w walce z ubóstwem itd. Istotne jest ponadto określenie podmiotów i instytucji oraz mechanizmów ich współpracy na rzecz kompleksowego niwelowania nierówności.

W warstwie teoriopoznawczej wyniki badania mogłyby przyczynić się do:

- lepszego zrozumienia wpływu zaufania na poziom nierówności dochodowych oraz na satysfakcję jednostek z życia osobistego i zawodowego;
- zbadania zależności pomiędzy nierównościami w poziomie dochodów a poziomem satysfakcji z życia zawodowego i osobistego;
- określenia czynników pośredniczących w relacji pomiędzy zaufaniem i nieufnością a subiektywnymi i obiektywnymi wyznacznikami nierówności.

Istotnym celem byłoby także pozyskanie argumentów na rzecz przekonania kadry menedżerskiej przedsiębiorstw o konieczności szerszego włączenia się w te działania. Z modelu wynika bowiem, że subiektywne poczucie nierówności społecznych może być w znacznym stopniu eliminowane na poziomie organizacji. Wydaje się więc, że zmiany organizacyjne w zakresie budowania zaufania i redukcji nieufności mogą stać się istotnym instrumentem wspierającym działania w skali makro, przeciwdziałającym nierównościom społecznym i w konsekwencji wpływającym na poprawę jakości życia.

Bibliografia

Albelda R., Drago R. (2013), *Unlevel Playing Fields: Understanding Wage Inequality and Discrimination*, 4rd Edition, Boston.

Alesina A., Perotti R. (1996), *Income distribution, political instability, and investment*, "European Economic Review", z. 40.

Alesina A., Di Tella R., MacCulloch R. (2004), *Inequality and happiness: Are Europeans and Americans different?* "Journal of Public Economics", z. 88.

Barro R.J. (2000), *Inequality and growth in a panel of countries*, "Journal of Economic Growth", z. 5.

Basińska A. (2009), *Nierówności społeczne w dostępie do wiedzy. Stare i nowe problemy*, [w:] K. Podemski (red.), *Spór o społeczne znaczenie społecznych nierówności*, Seria Socjologia, nr 65, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu Poznań.

Bapuji H. (2015), *Individuals, interactions and institutions: How economic inequality affects organizations*, "Human relations", z. 68(7).

Bergh A., Bjørnskov Ch. (2014), *Trust, welfare states and income equality: Sorting out the causality*, "European Journal of Political Economy", z. 35.

Blackburn R.M. (2008), *What is social inequality?*, "International Journal of Sociology and Social Policy", z. 28 nr 7/8.

Chong A., Gradstein M. (2007), *Inequality and institutions*, "The Review of Economics and Statistics", z. 89.

Colquitt J.A., Scott B.A., LePine J.A. (2007), *Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance*, "Journal of Applied Psychology" z. 92, nr 4.

Czapiński J. (red.) (2004), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, Warszawa, PWN.

Deininger K., Squire L. (1998), *New ways of looking at old issues: Inequality and growth*, "Journal of Development Economics", z. 57.

De Silva I. (2013), *Inequality decomposition by population subgroups and income sources in Sri Lanka*, "Journal of Economic Studies", z. 40/1.

Ford M.T., Cerasoli C.P., Higgins J.A., Decesare A.L. (2011), *Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis*, "Work and Stress", z. 25(3).

Greene R.L. Nowack K.M. (1995), *Hassles, hardiness and absenteeism: Results of a 3-year longitudinal study*, "Work and Stress", z. 9(4).

Goodin R., Dryzek J. (1980), *Rational participation: The politics of relative power*, "British Journal of Political Science", z. 10.

Gori-Maia A. (2013), *Relative Income, Inequality and Subjective Wellbeing: Evidence for Brazil*, "Soc Indic Res", z. 113.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.

Hendrix W.H., Spencer B.A., Gibson G.S. (1994), *Organizational and extraorganizational factors affecting stress, employee well-being, and absenteeism for males and females*, "Journal of Business and Psychology", z. 9(2).

Herzer D., Vollmer S. (2012), *Inequality and growth: Evidence from panel cointegration*, "The Journal of Economic Inequality", z. 10.

Hiilamo H., Kangas O. (2014), *Cherry picking*, "International Journal of Sociology and Social Policy", z. 34, nr 11/12.

Jordahl H. (2007), *Inequality and trust*, IFN Working Paper, No. 715.

Kalleberg A.L., Griffin L.J. (1978), *Positional Sources of Inequality in Job Satisfaction*, "Work and Occupations", z. 5, nr 4.

Kelley J., Zagorski K. (2004), *Economic change and the legitimation of inequality: The transition from socialism to the free market in Poland and Hungary, 1987–1994*, "Research in Social Stratification and Mobility", z. 22.

Kerbo, H.R. (2003), *Social Stratification and Inequality: Class Conflict in Historical and Global Perspective*, McGraw-Hill, London.

Loveless M. (2013), *The Deterioration of Democratic Political Culture: Consequences of the Perception of Inequality*, "Soc Just Res", z. 26.

Loveless M., Whitefield S. (2011), *Being unequal and seeing inequality: Explaining the political significance of social inequality in new market democracies*, "European Journal of Political Research", z. 50.

Marmot M. (2004), *Status Syndrome: How Your Social Standing Directly Affects Your Health?*, Bloomsbury, London.

McKnight D.H., Cummings L.L., Chervany N.L. (1998), *Initial trust formation in new organizational relationships*, "Academy of Management Review", z. 23.

Michalczyk T. (2004), *Nierówności społeczne a kryzys społeczno-moralny*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” nr 4.

Podemski K. (2009), *Nierówności ekonomiczne w europejskich krajach postkomunistycznych1 z globalnej perspektywy – wybrane zagadnienia* [w:] *Spór o społeczne znaczenie społecznych nierówności*, K. Podemski (red.), Seria Socjologia nr 65, Poznań.

Sztompka P. (2002), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Tompa E. (2002), *The impact of health on productivity: Empirical evidence and policy implications* [w:] Sharpe A, St-Hilaire F and Banting K (eds.), *The Review of Economic Performance and Social Progress 2002: Towards a Social Understanding of Productivity*, Montreal: Institute for Research on Public Policy.

Uslaner E. M. (2008), *Corruption, inequality, and the rule of law: The bulging pocket makes the easy life*, Cambridge University Press.

Uslaner E. M., Brown M. (2005), *Inequality, trust, and civic engagement*, "American Politics Research", z. 33(6).

Uslaner E. (2002), *The moral foundations of trust*. Cambridge: Cambridge University Press.

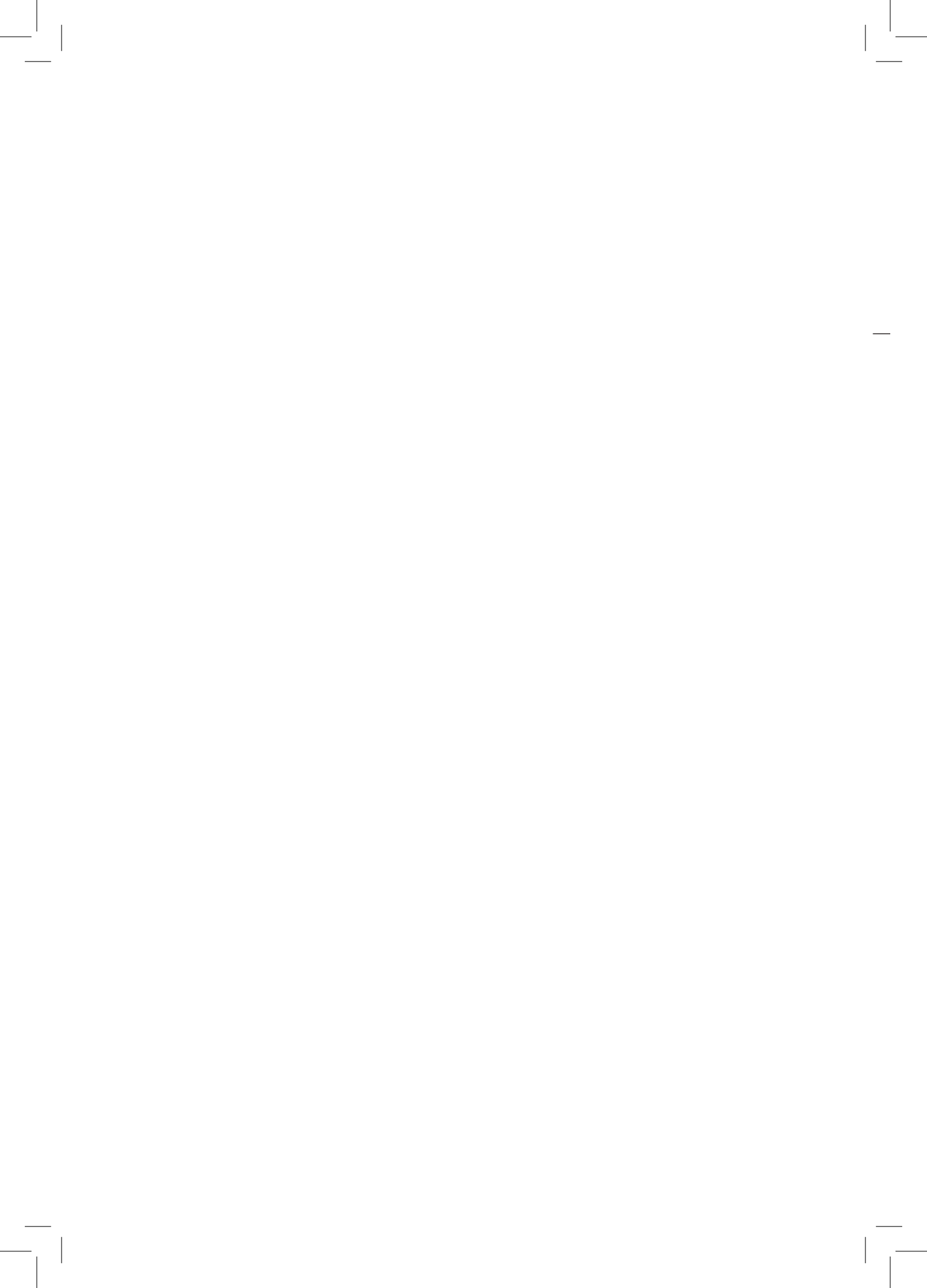
Welch M. (2006), *Rethinking relationship. Management, Exploring the dimension of trust*, "Journal of Communication Management", z. 10, nr. 2.

Wilkinson R, Pickett K. (2009), *The Spirit Level: Why Equality is Better for Everyone*, London: Penguin.

http://web.archive.org/web/20160322181030/http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2016/03/HR-V1_web.pdf)

data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI

<http://www.europeansocialsurvey.org/>



Zbigniew Ścibiorek

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu

zbscibi@wp.pl

Etyczne aspekty zmian w organizacji

The Ethical Aspects of Changes in Organization

Abstract: Every organization, functioning in a particular environment, realizes a lot of tasks of different scale of involvement connected with its employees. Achieving the success in a business cannot ignore the issues concerning the actions of competitors and the changing. The transformation in the area of the people in a company is always sensitive to the attitudes and behavior of managers (management-ChNPP). It should present a high level of management culture and ethics too.

Key words: changes, ethics, business

Wprowadzenie

Każda organizacja¹, jeżeli chce funkcjonować sprawnie i skutecznie, musi dostosowywać się do wymagań otoczenia i dokonywać stosownych zmian. Są one konieczne do rozwoju organizacji. Te przedsiębiorstwa, które nadążają lub wyprzedzają zmiany zachodzące w otoczeniu, mają szanse na przetrwanie, zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej [Zarębska 2002, s. 9]. Chociażby z tych powodów problematyka zmian jest niezmiernie istotna dla każdej organizacji, gdyż warunki funkcjonowania podmiotów gospodarczych ulegają ciągłym zmianom. W konsekwencji tworzone są nowe elementy struktur

¹ Według T. Kotarbińskiego organizacja to pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej, jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki przyczyniają się do powodzenia całości [Kotarbiński 1995, s. 68].

organizacyjnych, nowe więzi pomiędzy elementami struktury oraz powstaje nowy proces podziału pracy. Istotne jest przy tym, aby produkt czy też usługę oferować na poziomie oczekiwanym przez odbiorcę (klienta). Niespełnienie bowiem tego warunku może doprowadzić do zwycięstwa konkurencji, a to przecież nasza organizacja ma odnosić sukcesy, to my mamy polepszyć swoją kondycję. Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat zarządzania zmianą ze szczególnym uwzględnieniem etycznego kontekstu zmiany.

Uwarunkowania zmian w organizacjach

Zmiany są naturalnym procesem, który codziennie towarzyszy ludziom i organizacjom. Przeobrażenia ekonomiczne, polityczne i społeczne, jakie dokonały się w ostatniej dekadzie XX wieku, nasiliły występowanie tego zjawiska, zwłaszcza w otoczeniu i wewnątrz organizacji. Firmy i instytucje muszą obecnie ograniczać swoje koszty, zwiększać efektywność, a przede wszystkim działać o wiele szybciej. Odnalezienie się we współczesnych realiach i sprostanie im wymaga od organizacji wzmożonej aktywności, elastyczności i podejmowania nowych wyzwań. To z kolei związane jest z ryzykiem i niepewnością, budzi także wiele obaw i wątpliwości zarówno wśród pracowników, jak i kadry menedżerskiej. Nie zawsze dokonywanym przeobrażeniom towarzyszy odpowiednia kultura zarządzania wraz z pewnymi zasadami etycznymi obecnymi w biznesie.

Problematyka zmian stanowi współcześnie jeden z ważniejszych elementów nauk o zarządzaniu. Na przestrzeni lat powstało wiele koncepcji dotyczących dokonywania przeobrażeń w organizacjach. Teoretycy i praktycy zarządzania nieustannie proponują też nowe podejścia do tego zagadnienia. Współcześnie nie wystarczy jednak działać zgodnie z pewnymi sprawdzonymi zasadami, które były skuteczne w przeszłości. Reguła stwierdzająca, że określone decyzje powodują określone skutki, i to najczęściej przewidywalne, już nie wystarcza. Obecnie związek między przyczyną a skutkiem decyzji jest bardziej złożony. Od kierownictwa firm wymaga się, by działając, myślało perspektywicznie, to jest wybiegało myślą w przyszłość. Istotną rolę odgrywa tu zjawisko niepewności jutra. Z wyników wielu prac naukowo-badawczych wyływa jeden bardzo istotny wniosek – jedynym rozwiązaniem dla współczesnych organizacji jest dokonywanie zmian. Jeśli chcą one utrzymać się na rynku i umocnić swoją pozycję, muszą posiadać umiejętność dostosowywania się do warunków zewnętrznych i przetrwania sytuacji kryzysowych. W wyniku przestrzegania zasady przetrwania pozostaną na rynku tylko te organizacje, które wykażą największą zdolność do przekształcania się i dostosowywania, które będą najbardziej elastyczne. Muszą one jednak odważnie wprowadzić zmiany, co więcej muszą podlegać ciągłemu procesowi różnorodnych przeobrażeń.

Zmiany są więc niezbędnym czynnikiem przetrwania i rozwoju każdej organizacji, elementem, który powinien być stale uwzględniany przez kadre kierowniczą. Niezbędne jest odrzucenie obecnego stanu rzeczy i wyruszenie w kierunku upragnionego celu z jednoczesną akceptacją stanu przejściowego [Zarębska 2002, s. 92]. Jednak z drugiej strony, określając potrzebę zmiany, należy wziąć pod uwagę etap rozwoju organizacji i nie podejmować działań, dopóki nie zostaną wykorzystane wszystkie rezerwy wzrostu sprawności tkwiące w dotychczasowym rozwiązaniu [Czerska 2002, s. 461].

W otaczającym nas świecie jedyną niezmienną i pewną rzeczą staje się zmienność. Zmiany występują we wszystkich obszarach życia gospodarczego i społecznego, a ich tempo nieustannie rośnie. Powoduje to konieczność szybkiego ich rozpoznawania i reagowania na nie. Nie jest to jednak łatwe głównie z uwagi na złożoność i różnorodność tego zjawiska. Współczesne organizacje stają więc przed poważnym zadaniem. Muszą bowiem zrozumieć, co dla nich oznaczają zmiany oraz nauczyć się, w jaki sposób czerpać z nich korzyści.

Zasady prowadzenia działalności biznesowej podlegają ciągłej ewolucji. Obecnie obok kwestii dotyczącej określonych korzyści materialnych poszukuje się rozwiązań, które ukierunkowane są na ludzi biznesu, na pracowników, którzy wspomniane zmiany będą wprowadzać, mając na bieżąco do czynienia z dokonywanymi przeobrażeniami. Wraz z nimi wiele uwagi poświęca się etycznym i społecznym aspektom prowadzonej działalności.

Wyniki zderzenia teorii z praktyką stanowią materiał o największej wartości. One też weryfikują teoretyczne założenia z zakresu zarządzania. Z owego porównania wynika szereg wniosków – sugestii dla przedsiębiorców, kadry zarządzającej firmami. Na pierwszy rzut oka dość kontrowersyjny jest wniosek mówiący o tym, że przedsiębiorczość jest procesem samoniszcącym. Określenie to jest pochodną faktu, że nowe pomysły przyciągają olbrzymie stado imitatorów, którzy nasycają rynek, eliminując wszelkie krótkookresowe zyski. Nowa fala przedsiębiorczego geniuszu zmiata stare produkty i technologie, niszcząc stare rynki i firmy, które je dostarczają. Ten właśnie proces twórczej destrukcji leży u podstaw postępu gospodarki, jest zasadniczą sprawczą dokonywanych przeobrażeń, ukierunkowanych przede wszystkim na poprawę istniejącego stanu rzeczy. Przy czym wielce interesujący jest wniosek, że wysoka przedsiębiorczość w okresie zakładania przedsiębiorstwa i w okresie jego młodości często obniża się w miarę jego starzenia się, a tak być nie powinno. Powinna obowiązywać zasada, że raz uruchomiony mechanizm, mając korzystne warunki do rozwoju, ma trwać i osiągać coraz to większy poziom efektywności.

Wyniki szeregu badań pozwalają wysnuć wniosek, że współczesny świat oraz działalność gospodarcza w nim uwarunkowana, zdaje sobie sprawę, że o prowadzonej działalności biznesowej decydują nie tylko czynniki rynkowe, ale również czynniki o charak-

terze psychologicznym, społecznym, kulturowym. Dla rozwoju przedsiębiorczości niezbędne jest stworzenie warunków, odpowiedniego systemu umożliwiającego rozwój, popierającego ludzi aktywnych, przedsiębiorczych, pomysłowych, zachęcającego do przejęcia inicjatywy. Rzecz w tym, aby podczas procesu zarządzania wspomniane przed chwilą elementy znalazły swoje odzwierciedlenie.

Dokonanie zmiany – jej przygotowanie oraz wdrożenie – wymaga od autorów oraz wykonawców znajomości metodyki postępowania. Zwykle wiele uwagi poświęca się projektowi zmian, jednak pozostałe elementy procesu zmian, zwłaszcza w literaturze przedmiotu, są czasem traktowane marginalnie. Wiele osób wyznaje bowiem pogląd, że dobry pomysł wsparty doświadczeniem przyniesie sukces. Tymczasem nawet poprawny projekt zmian wymaga starannego opracowania działań wdrożeniowych i sprawnej realizacji. Inaczej zmiany mogą nie przynieść zakładanych efektów lub mogą je znacznie opóźnić.

Na ogół zmiany są niezwykle trudne do zaprojektowania i realizacji, wymagają bowiem nie tylko docelowej wizji organizacji, ale i systemowego, wieloaspektowego podejścia, uwzględniającego posiadane zasoby finansowe, informacyjne, rzeczowe i ludzkie. Wymagają także znajomości procesu i zasad przeprowadzania zmian oraz ich uwarunkowań.

Kulturowy kontekst zmian

Teoria organizacji i zarządzania dostarcza ogólnych rozwiązań w zakresie przygotowywania i przeprowadzania zmian. Jednak opierając się na tej teorii, konieczne jest wskazywanie specyfiki zmian w strukturach poszczególnych organizacji oraz przedstawianie sposobów przewyżczenia pojawiających się w danym środowisku barier. To też jest główny powód, dla którego nie można przedstawić jednej uniwersalnej metody przeprowadzania zmian, idealnej recepty. W każdym przypadku musi być ona inna. Zaobserwowano jednak, że zmiany najlepiej udają się tam, gdzie menedżerowie umożliwiają pracownikom ich zrozumienie i określają wyraźny plan wspólnych działań [Chrościcki 1999, s. 12].

Powyższa refleksja wynika z kilku faktów. Na użytek tego artykułu przybliżę, że działalność biznesowa (przedsiębiorczość) to rodzaj aktywności gospodarczej, którą podejmuje dana jednostka; zależy od wzorów, wartości ukształtowanych historycznie, rodzinnych i etnicznych. Dość wyraźne są głosy, że przedsiębiorczość to interpretowanie kultury i wpływanie na nią. Podkreśla się także to, że jest głęboko zakorzeniona w kulturze oraz całkowicie przez nią kształtowana. Inni, zwłaszcza przedstawiciele nauk humanistycznych, uważają, że typ kulturalnego podejścia do przedsiębiorczości pozwala na analizowanie oddolnych, narastających spontanicznie procesów wzrostu gospodarcze-

go. Są one napędzane wysiłkiem jednostek grup społecznych, zmierzających do realizacji rozmaitych dążeń, wskutek których zysk i poprawa swego położenia rywalizują z innymi celami. Jedno nie podlega dyskusji. Wpływ uwarunkowań społeczno-kulturalnych na rozkwit przedsiębiorczości jest nieograniczony. Uwarunkowania określają granice, w których jednostki mają możliwość rozwoju.

Chociażby ze względu na naszą historię kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce nie są łatwe do określenia. Kultura i wartości społeczne, ale również nasze podejście ekonomiczne, które kształtowały przedsiębiorczość przez lata, w ostatnich czasach poddawane były bardzo istotnym zmianom. Scharakteryzowanie kulturowych uwarunkowań działalności biznesowej nie jest zatem zajęciem prostym, gdyż z jednej strony budowanie społecznych i gospodarczych instytucji następowało na podstawie analiz procesów, natomiast z drugiej strony – wskazania bardziej współczesnych nam czynników modyfikujących (lub utrwalających) historycznie ukształtowane prawidłowości. Fakty nie pozostają bez wpływu na rozpowszechnianie przedsiębiorczości. Jest to złożony proces społeczny, uzależniony od kulturowych uwarunkowań. Przedsiębiorcy działają w społeczeństwie, które ma wytworzoną kulturę, funkcjonują w ramach ustalonych norm wartości moralnych, religijnych i społecznych. Jednocześnie przedsiębiorcy kreują nowe zależności i jeśli są one społecznie akceptowane, można powiedzieć, że płaszczyzny te oddziałują na siebie wzajemnie. Ze względu na to, iż kultura to konfiguracja wzajemnych powiązań osobistych, organizacyjnych, informacyjnych, możemy w niej poszukiwać podłoża do zachowań przedsiębiorczych.

Wynikające z kultury oraz zachowań społecznych wartości, przekonania, normy, tradycje wpływają na kreowanie postaw wobec przedsiębiorczości, warunkują sposoby postępowania przedsiębiorców w różnych sytuacjach. Nie ma zarządzania bez kultury, bez uwarunkowań społecznych, jak również nie ma społeczeństwa bez kultury, która stanowi swego rodzaju łańcuch zachowań, wyznaczający wzory i normy postępowania. Bez niego nie mógłby zaistnieć rynek, a co za tym idzie i przedsiębiorczość. Uwarunkowania społeczno-kulturowe to swoiste „społeczne korzenie”, które tworzą solidne podstawy każdego rodzaju aktywności. Popularyzacja znaczenia społeczno-kulturowych uwarunkowań przedsiębiorczości w znacznym stopniu może się przyczynić do wzrostu i akceptacji dla wszystkich, którzy decydują się na założenie i prowadzenie działalności gospodarczej, a także dla dokonywanych przeobrażeń w obszarze podejmowanych działań.

Dzięki przedsiębiorczości oferta rynkowa elastycznie dostosowuje się do zmian popytu. Pozwala to nabywcy na „kapryśne” zmiany i ciągłe modyfikacje portfela zamówień, co jest nieuniknione w warunkach „uogólnionej niepewności”. Może to stanowić asumpt do dość specyficznego postrzegania działalności biznesowej. A przecież przedsiębiorczość nie polega głównie na uzyskiwaniu maksimum korzyści z wykorzystania tego, co istnieje, lecz na ciągłym stwarzaniu czegoś nowego, przede wszystkim w kate-

goriach innowatorstwa. Ponadto przedsiębiorczość można rozpatrywać w kategoriach indywidualnych oraz zespołowych. W pierwszym przypadku jest postrzegana jako indywidualna cecha osobowości, wyrażająca się inteligencją, innowacyjnością, umiejętnością dostrzegania uwarunkowań i związków zachodzących między zjawiskami gospodarczymi i zdolnością do organizowania działalności handlowej, przemysłowej i usługowej, zapewniającej przewagę dochodów nad kosztami ich uzyskania. Z kolei przedsiębiorczość zespołowa jest pojmowana jako wyraz działania grupy osób, tzw. niespokojnych dusz, które nieustannie dążą do zmiany istniejącego stanu rzeczy, aby mieć zysk ze swej działalności. Zespołowo rozwiązują problemy i wykorzystują nadarzające się okazje, z reguły burząc istniejący stan rzeczy. W tym miejscu zasadne jest zaakcentowanie potrzeby, wręcz konieczności, posiadania przez przedsiębiorcę wysoko wykwalifikowanego personelu, który od swych przełożonych oczekuje między innymi wysokiej kultury zarządzania i przestrzegania biznesowej etyki.

Współczesne organizacje raczej nie funkcjonują w otoczeniu stabilnym; z reguły jest ono postrzegane jako zmienne lub burzliwe. W otoczeniu zmiennym przeobrażenia mogą występować we wszystkich lub tylko w niektórych dziedzinach odnoszących się do funkcjonowania firmy. Z reguły do rzadkości należą przypadki, kiedy zmiany te zaskakują kierownictwo firmy. Tego rodzaju zmiany na ogół są stopniowe i możliwe do przewidzenia (łagodnie zmieniają się relacje popytu i podaży, gusty klientów, przepisy prawne, technologie itp.). Otoczenie burzliwe stawia przed przedsiębiorstwem największe wymagania. Odnoszą się one do wielu sfer funkcjonowania firmy, następują szybko i niejednokrotnie bez wcześniejszych sygnałów ostrzegawczych.

W takiej sytuacji sztuka zarządzania musi ewoluować, aby sprostać wymaganiom płynącym ze zmieniającego się otoczenia – warunkom funkcjonowania firm. Innymi słowy, są to realia, w których działają współczesne organizacje. Jeśli chcą odnosić sukcesy, zdobywać i utrzymywać przewagę konkurencyjną, muszą uwzględniać rzeczywiste warunki, możliwości i siły. Trzeba dostrzegać potencjalne możliwości drzemące zarówno w poszczególnych pracownikach, jak i w zespołach oraz kulturze organizacji. Po spełnieniu tych wymogów cel funkcjonowania organizacji będzie rzeczywisty (wykonalny), a przeprowadzone zmiany będą zmierzały do odniesienia kolejnego sukcesu. Raz jeszcze mocno zaakcentuję, że to, co ma miejsce w firmie, zawsze dotyczy pracowników, to od przekonania i woli działania zależeć będzie osiągnięcie założonego celu.

Obecnie nie można, dokonując zmian, dostrzegać wyłącznie korzyści materialnych (ekonomicznych). Funkcjonując w demokratycznym państwie, trzeba uwzględniać jeszcze szereg innych czynników. Zajmując takie stanowisko, nie chcę zanegować zasadności odnoszenia korzyści biznesowych. Skoro jednak wszystko odbywa się z ludźmi, to i ten bardzo ważny element każdej firmy trzeba dostrzegać i uwzględniać w procesie przeobrażeń. Nie mniej istotne jest to, że szybko następujące zmiany reguł gry (funkcjono-

nowania przedsiębiorstw) stwarzają ograniczoną przewidywalność kolejności i zakresu przeobrażeń, ich tempa, skali oddziaływania oraz związków z dotychczas obserwowanymi zjawiskami i procesami. Coraz częściej okazuje się, że źródłem sprawności organizacji staje się nie tyle umiejętność rozwiązywania problemów, ile szybkość ich identyfikacji, strukturyzacji, analizy i zrozumienia. Oznacza to, że istotne staje się posiadanie wiedzy zarówno o otoczeniu przedsiębiorstwa, które może stwarzać w przyszłości mniej lub bardziej sprzyjające warunki ich rozwoju, jak i o samych firmach. Konieczne jest więc zrezygnowanie z prymatu metod intuicji i doświadczenia osobistego jako podstawowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz zmiana paradygmatów ukierunkowujących działania gospodarcze. Trzeba też posiadać odwagę, aby odciąć pępowinę i mieć świadomość działania w rzeczywistości nasyconej demokracją.

Etyka zmian

Pojawiają się nowe problemy i wyzwania. Globalne, regionalne i lokalne trudności są do pokonania. Na to trzeba jednak czasu, nakładów i nowej myśli (wiedzy). Muszą być one adekwatne do rozpatrywanego problemu i powinny gwarantować osiągnięcie założonego celu w możliwie krótkim czasie [Zbiegień-Maciąg 1996, s. 110; Zaorski-Sikora 2007, s. 7]. Trzeba mieć na uwadze również zasady etyki, a nie przyjmować, że etyka w biznesie pełni funkcję podobną do kodeksu drogowego. Nie wszyscy go przestrzegają, ale gdyby go nie było, na drogach zapanowałby chaos.

Poruszyłem sygmalnie kwestie etyki, bowiem współcześnie to jeden z paradygmatów zarządzania. Inaczej być nie może, skoro działalność przedsiębiorców opiera się na ludziach i im ma służyć. Obecnie oprócz prawa i wspólnych celów zachowania etyczna i społeczna odpowiedzialność jest jedną z podstawowych zasad funkcjonowania w każdej społeczności. Bez niej trudno myśleć i działać w obecnych warunkach. Jednocześnie kwestie te, pomocne w zarządzaniu, zmniejszają opór wobec zmian i pomagają sobie z nimi radzić; to nader delikatna materia, która staje się czymś dość trwałym, gdyż w miarę upływu czasu i kolejnych doświadczeń narasta i nie ulega łatwo zmianom i wahaniom. Istotne jest więc stworzenie systemu doskonalącego kwestie etyczne [Kuc, Moczyłowska 2009, ss. 374–375].

Obecnie potrzeba dużo czasu i bardzo konsekwentnych działań, by mentalność kolejnych pokoleń Polaków uległa zmianie, by nie stawiano znaku równości między operatywnością, przedsiębiorczością, zaradnością a oszustwem, kradzieżą, cwaniactwem; trzeba nauczyć dostrzegać aspekty społeczne dokonywanych czynów.

Dla niektórych przedsiębiorców etyka i biznes to dwie skrajności, niemożliwe do pogodzenia. Postrzegają oni świat jako dżunglę, w której toczy się walka na śmierć i życie, dominuje oszustwo i podstęp, a przetrwanie jest kwestią wyłącznie przystosowania.

Usprawiedliwiają oni tego typu zachowania poprzez hasła, takie jak: „pierwszy milion trzeba ukraść”, „biznes to dżungla”, „co nie jest prawem zakazane jest dozwolone”, „co nie jest nielegalne, musi być etyczne”, „wszyscy kradną”, „tylko ryby nie biorą”.

Przed chwilą poruszałem kwestie ludzkie, a więc odnoszące się także do przedsiębiorców. Nie są oni zgodni co do metod, które stosują dla osiągnięcia wyznaczonych celów. Nieodosobnione są przypadki, że kierują się zasadą Fausta – cel uświęca środki. Nasuwa się więc pytanie, czy w obecnych realiach prowadzenia działalności biznesowej, pogoni za zwiększaniem wydajności, efektywności – przy jednoczesnym cięciu kosztów w ogóle – można śmiało mówić o zachowaniu etycznym. Czy nie mamy do czynienia ze zmianami ukierunkowanymi na przeprowadzenie restrukturyzacji przedsiębiorstwa, która np. pozwoli, bez większego problemu, zwolnić część personelu i (lub) awansować osoby, co bez owej restrukturyzacji mogłoby być trudne do dokonania. Nie jest rzadkością, że w organizacjach gospodarczych obserwuje się działania, których ocena moralna może być wyłącznie negatywna. Oszukiwanie klientów np. co do jakości produktów, zmuszanie pracowników do dodatkowej pracy bez dodatkowego wynagrodzenia, posługiwanie się szantażem i groźbami, mobbing, opóźnianie regulowania zobowiązań finansowych, korupcja to tylko niektóre z przejawów łamania podstawowych norm moralnych i kultury prowadzenia biznesu. „Doktryna wyrzeczeń zmieniła się w doktrynę chciwości” [Kuc 2008, s. 235]. Trudno jednoznacznie ocenić, czy praktyki takie mają charakter nagminny, czy tylko są bardzo nagłaśniane przez media i osoby, które doświadczyły ich skutków. Jednak faktem jest, że także w Polsce coraz powszechniejsza staje się debata o granicach wolności gospodarczej, wolnego rynku i społecznej odpowiedzialności działalności gospodarczej.

W ślad za tym, również na gruncie etycznym, pojawiają się różnego rodzaju kontrowersje związane z prowadzeniem działalności biznesowej. Najbardziej skrajne jest przekonanie, że w biznesie etyka po prostu nie istnieje. Jego zwolennicy odrzucają możliwość prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z zasadami moralności lub co najwyżej podchodzą do takich prób bardzo sceptycznie. W ich opinii bezwzględne nastawienie współczesnych przedsiębiorstw na wyniki ekonomiczne, ostra konkurencja na rynku stanowią wystarczający argument do tego, by działalność gospodarczą prowadzić według zasad bezpardonowej walki, by traktować biznes jako kategorię nie podlegającą ocenom moralnym, a jedynie prawom maksymalizacji zysku i prawom rynku. Takie poglądy znajdują odzwierciedlenie zarówno w różnych badaniach opinii publicznej, jak i w wypowiedziach wybitnych ekonomistów [Trzęsicki 1998, ss. 48–50; Chrystides, Kaler 1999, s. 265]. Choć nieśmiało, to jednak głoszone są tezy, że przedsiębiorstwa istnieją wyłącznie po to, aby osiągać zysk.

A przecież etyka biznesu², zajmując się przede wszystkim poczynaniami i odpowiedzialnością przedsiębiorstw, interesuje się także odpowiedzialnością i prawami poszczególnych pracowników. W etyce biznesu chodzi o uwrażliwienie społeczeństwa na konieczność etycznego podejścia do kwestii gospodarczych, pokazanie w jaki sposób należy podnosić kwestie odpowiedzialności przedsiębiorców wobec konsumentów i całego społeczeństwa, bezpieczeństwa pracy, praw pracowniczych oraz degradacji środowiska naturalnego [Kowalczewski 2008, s. 29]. Taki obszar zainteresowania etyki biznesu i jej rozumienie nie koresponduje z tezą, że zysk jest najistotniejszym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa. W tym jednak przypadku chodzi o coś więcej, a nie tylko o korzyści materialne. Trzeba także dostrzegać społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa i fakt jego funkcjonowania w określonym środowisku [Griffin 1997, s. 146].

Nie tylko ja wyznaję pogląd, że dzięki łączeniu wymogów organizacji z szacunkiem dla wartości osobowych, etyka w biznesie umożliwia także odnalezienie wspólnych reguł dla stron w przypadku konfliktu. Wprowadza moralne standardy zachowań. Pełni również funkcję etycznej analizy zobowiązań zawodowych.

Badania pokazują, że w polskiej praktyce źródłem najczęściej doświadczanych dylematów kulturowych czy etycznych są dla menedżerów dwie sytuacje: zwalnianie pracownika oraz świadome oszukiwanie klientów w celu uzyskania korzyści materialnych [Moczydłowska 2005, s. 67]. A przecież powszechnie wiadomo, że budowanie zespołu pracowniczego w każdym przedsiębiorstwie jest działaniem złożonym. W stosownych opracowaniach zawarty jest szereg rad, co czynić, aby budować zaufanie, a następnie utrzymać jego wysoki poziom. Wnioski z praktyki dowodzą, że w firmie bardzo ważny jest sposób prowadzenia dialogu między pracownikami. Niezbędne jest jasne i logiczne wyrażanie sądów i opinii przy poszanowaniu każdego uczestnika prowadzonego dialogu. Taka komunikacja jest dość specyficzna i wymaga szczególnej uwagi przy formułowaniu wypowiedzianych sądów. Jeśli jednak przestrzega się zasad partnerstwa, to osiągnięcie zakładanego celu jawi się jako bardzo realne. Budując zaufanie, należy opierać się na zasadzie, że zaufanie nie może być ślepe. Nie należy ufać wszystkim ludziom, a szczególnie tym, których się nie zna lub zna, ale tylko w pewien ograniczony sposób. Zaufanie powinno mieć swoje granice. Nie powinno się ufać bezgranicznie, gdyż może to być ryzykowne. Zaufanie wymaga więc uczenia się i konsekwencji w działaniu. Nieco inny pogląd prezentują Japończycy, którzy są przekonani, że nie ma czasu na uczenie się zaufania, gdyż jest to bezcelowe, ponieważ w końcu zaufanie zastępuje się kontrolą. Czy bez zaufania można realnie myśleć o zmianach w przedsiębiorstwie? Czy bez identyfikacji pracowników z celami przedsiębiorcy będzie można myśleć o zaangażowaniu personelu w to, co dzieje się w firmie.

² Powszechnie przyjmuje się, że etyka biznesu powstała w Stanach Zjednoczonych w latach siedemdziesiątych XX wieku.

Zakończenie

Konkludując rozważania, należy stwierdzić, że w świecie biznesu pojawia się potrzeba powrotu do takich podstawowych wartości, jak: zaufanie, uczciwość i „czysta gra”. Im wcześniej to nastąpi, tym lepiej. Zgodnie ze sztuką lekarską znacznie łatwiej jest stosować zabiegi profilaktyczne, zwalczać chorobę w jej początkowym stadium niż później, gdy zainfekowany jest cały organizm. Trzeba wprowadzać zmiany, ale powinny być one dokonywane z ludzką twarzą.

Bibliografia

- Chrościcki Z.** (1999), *Zarządzanie firmą*, C. H. BECK, Warszawa.
- Chryssides G., Kaler J.** (1999), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa.
- Czerska M.** (2002), *Klasyfikacja zmian* [w:] A. Czermiński i in., *Zarządzanie organizacjami*, TNO-iK, Toruń.
- Griffin R.W.** (1997), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa.
- Kowalczewski W.** (2008), *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu* [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa.
- Kotarbiński T.** (1995), *Traktat o dobrej robocie*, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wrocław.
- Kuc R.B., Moczyłowska J.** (2009), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.
- Kuc B.R.** (2008), *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Moczyłowska J.** (2005), *Etyka w praktyce menedżerów*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 3.
- Trzęsicki K.** (1998), *O potrzebie nauczania etyki biznesu* [w:] J. Szablowski (red.), *Marketing i zarządzanie w dydaktyce i badaniach naukowych*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
- Zaorski-Sikora Ł.** (2007), *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo WSHE w Łodzi, Łódź.

Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*. Warszawa.

Zbiegień-Maciąg L. (1996), *Etyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.



Agnieszka Bobola

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

agnieszka_bobola@sggw.pl

CSR w programach kształcenia przyszłych menedżerów – przyczynek empiryczny

CSR in Curricula Future Managers – Empirical Contribution

Abstract: The objective of the present work is the analysis and assessment of the level of education in the field of Corporate Social Responsibility (CSR) for the management of selected universities in Poland. The methods used were literature preliminary research as well as analysis and assessment of documents from the websites of universities.

The survey was conducted in April 2016. On the basis of the conclusions drawn indicating a large diversified in terms of how the education of students at different levels of study. Only 5 of the surveyed universities next managers allowed systematic expansion of knowledge of CSR (first degree, second degree studies and postgraduate studies).

Key words: Corporate social responsibility, CSR, manager, education, universities

Wstęp

Rosnące bezrobocie, wysokie wskaźniki ubóstwa, pogłębiająca się patologia społeczna czy nadmierne niszczenie środowiska naturalnego weszły już na stałe do kanonu zjawisk obserwowanych i analizowanych w XX i XXI wieku.

Te nasilające się negatywne trendy stały się też jedną z przesłanek stworzenia koncepcji zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*). Koncepcji, która jest zgodna z wymaganiami ochrony środowiska i zaspokaja obecne potrzeby, nie pozbawiając następnych pokoleń możliwości zaspokojenia tychże.

Ze względu na wzrost znaczenia biznesu oraz wyraźne ograniczenie wielu funkcji państwa kluczową rolę w urzeczywistnianiu tej idei powinny odegrać przedsiębiorstwa. Biznes bowiem, wywierając tak istotny wpływ na otoczenie, powinien niwelować negatywne skutki swojej działalności oraz partycypować w przeciwdziałaniu zagrożeniom cywilizacyjnym [Jastrzębska 2010, ss. 1–13]. Oczekiwania tego typu są jednak rozbieżne w stosunku do podstawowego celu funkcjonowania przedsiębiorstwa, jakim jest utrzymywanie się na rynku czy osiągnięcie dodatnich wyników finansowych. Jak zatem łączyć ze sobą te sprzeczne oczekiwania oraz zapewnić sukces i rozwój przedsiębiorstwu? W jaki sposób przedsiębiorstwa mogą włączać oczekiwania interesariuszy do procesu zarządzania?

Odpowiedź na te pytania wskazuje na koncepcję zarządzania opartą na społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Chociaż koncepcja CSR rozwija się intensywnie na całym świecie, zyskując coraz większą popularność (także w Polsce), wciąż nie stanowi obowiązującego standardu. Z tego względu niezwykle istotna jest edukacja w zakresie zrównoważonego rozwoju i CSR wśród przyszłych menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami. Dzięki edukacji możliwe jest bowiem kształtowanie umiejętności, postaw i wartości, które dają ludziom szansę na lepszą przyszłość i pozwalają godzić ze sobą te sprzeczne oczekiwania. Zarządzanie CSR wymaga zatem holistycznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem i dlatego niezmiernie ważne jest to, kto pełni taką funkcję.

Celem artykułu jest analiza i ocena kształcenia przyszłych menadżerów z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w wybranych dwudziestu szkołach wyższych w Polsce.

Metodyka i materiał badawczy

W artykule wykorzystana została metoda kwerendy wybranych zapisów naukowych dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu oraz analiza i ocena programów studiów pierwszego i drugiego stopnia na kierunku zarządzanie obowiązujących od roku akademickiego 2015/2016. Do analiz wybrano 20 uczelni wyższych kształcących na w/w kierunku, które zostały najwyżej ocenione w rankingu Perspektyw 2015 r. (19 uczelni publicznych i 1 niepubliczna).

Badaniom poddana została również oferta studiów podyplomowych realizowanych w badanych szkołach wyższych. Badanie przeprowadzono w kwietniu 2016 r.

Podjęte działania pozwoliły dokonać oceny: form realizowanych zajęć, stopnia studiów, na których CSR-owe przedmioty były wykładane oraz wag przypisanych tym przedmiotom w programach kształcenia, mierzonych liczbą punktów ECTS.

Szczegółowym analizom poddane zostały z kolei programy studiów podyplomowych, dzięki czemu możliwe było określenie specjalistycznych profili kształcenia właściwych dla badanych studiów. Do przedstawienia graficznego analizowanych programów wykorzystano „chmury słów”, które przygotowano z wykorzystaniem programu dostępnego na stronie internetowej <http://www.tagxedo.com/>.

Charakterystyka teorii CSR

U podstaw koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR) leży krytyka klasycznego podejścia ograniczającego zarządzanie przedsiębiorstwem tylko do pomnażania zysku i budowania wartości dla akcjonariuszy [Jastrzębska 2010, ss. 1–13]. Już w 1891 r. Papież Leon XIII w encyklice *Rerum novarum*, poświęconej kwestii pracy robotników, dokonał krytyki klasycznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, stwierdzając, że obowiązkiem bogatych i pracodawców jest nie uważać robotnika za niewolnika. Wskazał także, że przedsiębiorcy powinni w swoich działaniach kierować się zasadą szanującą godność osobistą: *[...] Praca zarobkowa, według świadectwa rozumu i filozofii chrześcijańskiej, nie tylko nie poniża człowieka, ale mu zaszczyt przynosi [...] bezwstydem zaś i niehumannością jest uważać człowieka za narzędzie zysku i szacować go według tego, ile mogą jego mięśnie i jego siły. W słowach tych zawarty został jeden z najważniejszych obszarów działań odpowiedzialnego przedsiębiorstwa, jakim są aspekty pracownicze.*

Wszystkie współczesne obszary tematycznych zainteresowań i działań realizowanych przez przedsiębiorstwa w ramach koncepcji CSR/zrównoważonego zawarte zostały w normie ISO 26000 [PN-ISO 26000:2012]. Należą do nich:

- 1) Ład Organizacyjny**, w skład którego wchodzi zgodność z prawem, rozliczalność, transparentność, zasady etyczne, rozpoznanie interesariuszy,
- 2) Prawa Człowieka**, w tym prawa cywilne i polityczne, społeczne, ekonomiczne i kulturowe, podstawowe prawa pracy,
- 3) Praktyki/Aspekty Pracownicze**, czyli kwestie związane z zatrudnianiem i stosunkiem pracy, warunkami pracy, opieką społeczną, dialogiem społecznym/pracowniczym, zasadami BHP w miejscu pracy, rozwojem kapitału ludzkiego,
- 4) Środowisko**, które związane jest z działaniami mającymi na celu ochronę i naprawianie szkód w środowisku oraz zapobiegającymi zanieczyszczeniom, zmianom klimatu,
- 5) Etyka Biznesu**, czyli zapobieganie defraudacji i korupcji, odpowiedzialne zaangażowanie polityczne, uczciwa konkurencja, wspieranie odpowiedzialności społecznej w łańcuchu dostaw, poszanowanie praw własności,
- 6) Kwestie związane z Klientami/Konsumentami**, realizowane poprzez odpowiedzialny marketing, informacje o produktach, zasadach sprzedaży, ochronę zdro-

wia i bezpieczeństwa konsumentów, zapewnienie i rozwój wyrobów oraz usług pozytywnie oddziałujących na społeczeństwo i środowisko, wsparcie, serwis i rozpatrywanie reklamacji, ochronę i bezpieczeństwo danych klientów, dostęp do wyrobów i usług, zrównoważoną konsumpcję, edukację i świadomość,

7) Rozwój Społeczny, czyli zaangażowanie w społeczności, udział we wzroście gospodarczym.

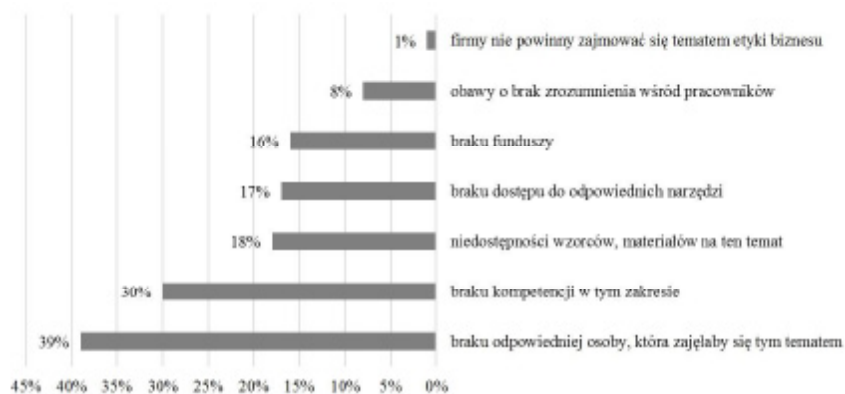
Chociaż pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu ma wiele różnych definicji [Davis 1960, ss. 70–76; Sethi 1975, ss. 58–64; Carroll 1979, ss. 497–505; Freeman 1984, ss. 66–67; Donaldson, Dunfee 1994, ss. 252–284; Lantos 2002, ss. 205–228; Prahalad, Hart 2002, ss. 2–14; de Bakker, Groenewegen, den Hond 2005, ss. 283–317; Fifka 2009, ss. 312–321; Waddock 2009, ss. 35–46; Carroll, Shabana 2010, ss. 85–105; Porter, Kramer 2011; Werther, Chandler 2011, ss. 3–26 i 66–73; Carroll, Buchholtz 2012, ss. 231–446], w polskiej praktyce gospodarczej często bywa wiązane np. z [PARP 2013, N=336]:

- dbałością o otoczenie lokalne i jego rozwój – działania na rzecz społeczności 16,37%,
- odpowiedzialnością wobec pracowników 13,69%,
- rzetelnym, profesjonalnym wykonywaniem obowiązków 11,61%,
- odpowiedzialnością wobec społeczności lokalnej 11,31%,
- dbałością o dobro społeczne, interes społeczny 10,72%,
- dbałością o pracowników/zasoby ludzkie, godne warunki pracy i płacy 9,83%,
- wspieraniem lokalnych instytucji, grup, osób organizacji 8,93%,
- etyką prowadzenia biznesu, uczciwością i odpowiedzialnością wobec klientów, kontrahentów, innych firm i otoczenia 8,63%,
- dbałością o środowisko naturalne 8,34%.

Z wyników cytowanego badania wynika także jeszcze jeden fakt, wskazujący na 56 badanych (16,37% z tych, którzy udzielili odpowiedzi na to pytanie), którym trudno było odpowiedzieć, jak rozumieją pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Dobrowolność wdrażanych strategii CSR skutkuje zatem tym, że nie wszystkie przedsiębiorstwa decydują się na ich wdrożenie i nie wszystkie zatem muszą znać istotę koncepcji CSR. Istotnym wydają się jednak powody, dla których przedsiębiorcy nie interesują się problematyką etyki i odpowiedzialności w biznesie, wśród których wymienić należy: brak osoby, która zajęłaby się tym tematem (39%), brak odpowiednich kwalifikacji i kompetencji w tym zakresie (30%) oraz niedostępność dostatecznej ilości materiałów i wzorców (18%) [wykres 1].

Wykres 1. Powody niepodejmowania działań z zakresu etyki biznesu według badanych



Źródło: PARP, 2013, Badanie potrzeb pracodawców i pracowników w zakresie HR w kontekście etyki w miejscu pracy, (N=767).

CSR zatem, jako koncepcja zarządzania oparta na procesie poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań interesariuszy w strategię zarządzania, a także monitorowania wpływu tej strategii na konkurencyjność i wartość firmy na rynku, powinna zostać wpisana i zintegrowana ze strategią biznesową, działalnością przedsiębiorstwa oraz jego systemem zarządzania. Tylko wówczas, jako strategia win-win, przynieść może bowiem wymierne korzyści przedsiębiorstwu i jego interesariuszom [Jastrzębska 2010, ss. 1–13], do których zaliczyć należy między innymi [csr-in-smes.eu]:

- ulepszenie produktów i/lub procesu produkcyjnego skutkujące większym zadowoleniem i lojalnością klientów,
- większą motywację i lojalność pracowników przekładającą się na zwiększoną kreatywność i innowacyjność,
- większy rozgłos dzięki zdobywaniu nagród i/lub poprzez marketing szeptany,
- pozytywny wizerunek firmy,
- lepszą pozycję na rynku pracy i łatwiejszą współpracę z partnerami biznesowymi i administracją państwową, w tym również łatwiejszy dostęp do środków publicznych,
- oszczędność kosztów i większe zyski dzięki wydajniejszej alokacji zasobów ludzkich i produkcyjnych,
- zwiększenie obrotów/sprzedaży.

Warto jednak podkreślić, że strategia CSR w przedsiębiorstwie, aby mogła przynosić korzyści, powinna być wdrażana do praktyki gospodarczej przez osoby, które wiedzą, co się kryje pod pojęciami: CSR, zrównoważony rozwój, dialog z interesariuszami, wolon-

tariat pracowniczy, etyka w biznesie, narzędzia ułatwiające wdrażanie zasad etycznych, kodeks etyczny, raporty społeczne, dobre praktyki, systemy zarządzania (ISO 9000, SA8000, AA1000, ISO14000), zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw, programy prośrodowiskowe, kampanie społeczne i wiele innych, które to treści powinny być przekazywane przyszłym menedżerom w procesie ich edukacji, by później mogli zdobytą wiedzę wykorzystać w praktyce.

Z badań FOB [2015, N=133] CSR w praktyce – doświadczenie menedżerów CSR wynika, że najbardziej przydatnymi metodami i narzędziami w pracy menagera CSR są:

- 1) dialog z interesariuszami 40%,
- 2) wolontariat pracowniczy 35%,
- 3) programy etyczne dla pracowników 26%,
- 4) inwestycje społecznie odpowiedzialne (SRI) 26%,
- 5) zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw 24%,
- 6) kampanie społeczne 22%,
- 7) marketing zaangażowany społecznie (CRM) 20%,
- 8) raporty społeczne 17%,
- 9) współpraca międzysektorowa 17%,
- 10) zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy 15%,
- 11) programy prośrodowiskowe 14%
- 12) działania charytatywne, filantropijne 13%,
- 13) systemy zarządzania (np. ISO 9000, ISO 14000, SA 8000) 11%.

Wymienione powyżej narzędzia i metody powinny zatem kształtować programy kształcenia z zakresu zrównoważonego rozwoju/CSR przyszłych menedżerów. Zbyt płytkie bowiem rozumienie tej idei i podejmowanie jakichkolwiek działań, na które nakłada się szybką zwrotność z zainwestowanych środków, mogą doprowadzić do wypaczenia istoty koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu, ograniczając ją jedynie do jednego z wielu działań marketingowych czy PR.

CSR w edukacji polskich szkół wyższych

Komisja Europejska już w 2001 r. wskazała, że uczelnie wyższe powinny prowadzić badania nad wpływem CSR na wyniki działalności gospodarczej [Komisja Europejska 2001]. W 2006 r. natomiast wskazała kolejne oczekiwania skierowane w kierunku szkół wyższych stwierdzając: „Aby CSR mogło stać się praktyką powszechnie stosowaną w przedsiębiorstwach, wśród przyszłych przedsiębiorców, liderów biznesu, menedżerów firm i pracowników należy wykształcić właściwą wiedzę i umiejętności. CSR jest również częścią kształcenia ustawicznego. Komisja Europejska zachęca zatem szkoły biznesu, uniwersytety i inne instytucje oświatowe do wprowadzania CSR do szkolnictwa, jako zagad-

nienia przekrojowego, w szczególności do programu nauczania przyszłych menedżerów oraz programu studiów wyższych” [Komisja Europejska 2006].

Tabela 1. Kształcenie z zakresu odpowiedzialnego biznesu według rodzaju studiów

Nazwa uczelni	I stopień	II stopień	Studia podyplomowe
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	-	+	-
Uniwersytet Warszawski	-	+	-
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie	+	+	+
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie	+	+	-
Politechnika Poznańska	+	+	-
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie	+	+	-
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	+	+	-
Politechnika Łódzka	-	+	-
Politechnika Warszawska	+	+	+
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	+	+	+
Uniwersytet Wrocławski	+	-	-
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	+	-	-
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	+	+	+
Politechnika Wrocławska	-	+	-
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	+	+	-
Uniwersytet Łódzki	+	+	-
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu	+	+	-
Uniwersytet Gdański	+	+	-
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	+	+	-
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie	+	+	+

+ oznaczono możliwość uzyskania wiedzy z zakresu odpowiedzialnego biznesu, przynajmniej na jednym przedmiocie (obligatoryjnym i/lub fakultatywnym).

- oznaczono brak przedmiotów z zakresu odpowiedzialnego biznesu w programie kształcenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie programów studiów kierunków zarządzania zamieszczonych na stronach internetowych badanych szkół wyższych.

Z przeprowadzonych badań własnych wynika, że wśród badanych 20 polskich uczelni kształcących na kierunku zarządzanie bardzo różnie podchodzono do kształcenia przyszłych menedżerów z zakresu odpowiedzialnego biznesu [tabela 1].

Uwzględniając jako kryterium podziału możliwość kształcenia na różnych stopniach studiów, tylko na 5 badanych uczelniach przyszli menedżerowie mogli zdobyć wiedzę z analizowanego zakresu w ramach studiów I, II stopnia oraz studiów podyplomowych (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, Politechnika Warszawska, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie).

Tabela 2. Formy realizacji przedmiotów CSR w badanych szkołach wyższych na studiach I-go stopnia

Ro- dzaj stu- diów	Forma reali- zacji przed- miotów z zakresu CSR	Uczelnie wyższe	Nazwy realizowa- nych przedmiotów
Studia I-go stopnia	brak	Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Uniwersytet Warszawski, Politechnika Łódzka, Politechnika Wroclawska	-
	przedmiot obowiązkowy	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Politechnika Warszawska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Gdański*	Etyka w biznesie, Społeczna odpowiedzialność biznesu/, korporacji/przedsiębiorstwa**, Koncepcje <i>sustainability</i> , Etyka gospodarcza, Społeczne aspekty zarządzania, Nadzór korporacyjny
	jeden przedmiot fakultatywny lub specjalizacyjny	Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Politechnika Poznańska, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytet Gdański*	Społeczna odpowiedzialność biznesu, Ekonomia zrównoważonego rozwoju, <i>Corporate Social Responsibility</i> , Badania postaw etycznych biznesmenów, Etyka w biznesie, Strategia zrównoważonego rozwoju
	dwa przedmioty fakultatywne lub specjalizacyjne	Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	<i>Sustainability</i> w biznesie, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw/biznesu, Zrównoważony rozwój
	brak informacji	Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie	Rozwój trwały i zarządzanie środowiskiem

* na Uniwersytecie Gdańskim na studiach I-go stopnia realizowany jest zarówno przedmiot obligatoryjny, jak i fakultatywny.

** przedmioty CSR przyjmowały różne nazwy w zależności od wybieranej opcji specjalizacyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie programów studiów kierunków zarządzania zamieszczonych na stronach internetowych badanych szkół wyższych.

Na pierwszym stopniu studiów [tabela 2] 4 uczelnie wyższe nie uwzględniały w programie kształcenia przedmiotów z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Uniwersytet Warszawski, Politechnika Łódzka, Politechnika Wrocławska), a na studiach drugiego stopnia [tabela 3] 2 uczelnie nie dostarczały studentom wiedzy z zakresu odpowiedzialnego biznesu (Uniwersytet Wrocławski i Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu).

Tabela 3. Formy realizacji przedmiotów CSR w badanych szkołach wyższych na studiach II-go stopnia

Rodzaj studiów	Forma realizacji przedmiotów z zakresu CSR	Uczelnie wyższe	Nazwy realizowanych przedmiotów
Studia II-go stopnia	brak	Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	-
	przedmiot obowiązkowy	Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Politechnika Poznańska, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie*, Politechnika Łódzka, Politechnika Warszawska, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach**, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytet Gdański, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie	Etyka w biznesie, Społeczna odpowiedzialność biznesu, Etyka w zarządzaniu, Etyka zawodowa, Etyka gospodarcza
	jeden przedmiot fakultatywny lub specjalizacyjny	Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie*	Społeczna odpowiedzialność biznesu, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Społeczna odpowiedzialność organizacji, Etyka w zarządzaniu, Zrównoważony rozwój portu lotniczego, Ład korporacyjny
	dwa przedmioty fakultatywne lub specjalizacyjne	Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach**, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	Etyka w zarządzaniu i biznesie, <i>Corporate Social Responsibility in international business</i> , Nadzór korporacyjny, Ekozarządzanie
	brak informacji	Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie	Społeczna odpowiedzialność biznesu

* na Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie, Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie na studiach II-go stopnia realizowany jest zarówno przedmiot obligatoryjny, jak i fakultatywny.

** na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach na studiach II-go stopnia realizowany jest zarówno przedmiot obligatoryjny, jak i dwa przedmioty fakultatywne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie programów studiów kierunków zarządzania zamieszczonych na stronach internetowych badanych szkół wyższych.

Warta przeanalizowania jest także liczba punktów ECST, jakie studenci mogli zdobyć uczestnicząc w zajęciach szeroko traktujących problematykę odpowiedzialnego biznesu [tabela 4].

Rozpiętość liczby punktów ECTS w ramach przedmiotów obligatoryjnych na studiach pierwszego stopnia wynosiła od 1 do 3 ECTS, a na studiach drugiego stopnia od 2 do 4 ECTS. Wartość przypisanych punktów ECTS świadczyć może pośrednio o tym, jak szeroko zostanie scharakteryzowana idea odpowiedzialnego biznesu i ile czasu studenci poświęcą na zapoznanie się z problematyką omawianą na zajęciach. Im więcej punktów ECTS przypisanych jest bowiem do przedmiotu realizowanego na studiach wyższych, tym bardziej dokładnie będzie go można omówić na realizowanych zajęciach, bo to przekłada się na liczbę godzin, jaką muszą poświęcić studenci dla osiągnięcia założonych efektów kształcenia. Mała liczba punktów ECTS może wskazywać na płytkie i powierzchowne zapoznanie przyszłych menedżerów z tą koncepcją zarządzania, które może doprowadzić nie zrozumienia jego istoty.

Tabela 4. Liczba punktów ECTS przypisana do przedmiotów CSR możliwych do uzyskania według rodzaju studiów

Rodzaj studiów	Forma realizacji przedmiotów z zakresu CSR	Liczba punktów ECTS				
		1	2	3	4	5
I stopień	Obowiązkowe	2	1	3		
	Fakultatywne i specjalizacyjne	1	3	4	2	2
II stopień	Obowiązkowe		6	7	1	
	Fakultatywne i specjalizacyjne		2	5	1	1


Źródło: opracowanie własne na podstawie programów studiów kierunków zarządzania zamieszczonych na stronach internetowych badanych szkół wyższych.





Z uwagi na całkowitą dobrowolność stosowania strategii odpowiedzialnego biznesu zasadnym wydaje się więc, by proces kształcenia przyszłych menedżerów uzupełniony

był o specjalistyczne studia podyplomowe w tym zakresie. Wśród badanych szkół wyższych tylko na pięciu można było zdobywać lub rozszerzyć swoją wiedzę na temat koncepcji odpowiedzialnego biznesu [tabela 5].

Analiza jakościowa programów kształcenia realizowanych na poszczególnych uczelniach wyższych wskazała, jak może być rozumiana idea odpowiedzialnego biznesu. Wielkość czcionek w „chmurze słów” prezentującej poszczególne programy studiów pozwoliła z kolei określić główny ich profil i ukierunkowanie, które możliwe było dzięki analizie częstotliwości słów i sformułowań, jakie wykorzystane zostały w opisach studiów podyplomowych [tabela 5]. Z przeprowadzonych analiz wynika, że na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie kładzie się głównie nacisk na CSR, odpowiedzialne zarządzanie, praktykę, na Politechnice Warszawskiej profil kształcenia wskazuje na odpowiedzialność, przywództwo, strategiczne przywództwo w Śląskiej Szkole Biznesu i Administracji UE w Katowicach na zarządzanie organizacją (firmą), CSR i raportowanie, w Krakowskiej Szkole Biznesu UE w Krakowie na aspekty psychologiczno-etyczne, inteligencję moralną, koncepcję zarządzania opartą na społecznej odpowiedzialności, a w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie studia podyplomowe identyfikowane są z zarządzaniem CSR, to pierwszy i jedyny kierunek nastawiony na ekologię.

Tabela 5. Charakterystyka studiów podyplomowych

Nazwa szkoły wyższej	Nazwa studiów podyplomowych	„Chmura słów” prezentująca program studiów podyplomowych	Cena	Ilość edycji
Uniwersytet Warszawski*				
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie	CSR. Strategia odpowiedzialnego biznesu		6 500 zł (płatność jednorazowa) 6 800 zł (płatność w dwóch ratach)	7

<p>Politechnika Warszawska</p>	<p>Strategiczne przywództwo na rzecz odpowiedzialnego zarządzania</p>		<p>9 000 zł</p>	<p>Brak danych</p>
<p>Śląska Szkoła Biznesu i Administracji UE w Katowicach</p>	<p>Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)</p>		<p>3 400 zł</p>	<p>Nowy kierunek</p>
<p>Krakowska Szkoła Biznesu UE w Krakowie</p>	<p>Strategia społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu</p>		<p>5 300 zł</p>	<p>Brak danych</p>
<p>Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie</p>	<p>CSR – Strategia Społecznej Odpowiedzialności Biznesu</p>		<p>4000 zł</p>	<p>1</p>

* Studia powołano w 2010 r., w ofercie studiów podyplomowych z 2015 r. nie występowały.

Źródło: opracowanie własne na podstawie programów studiów kierunków zarządzania zamieszczonych na stronach internetowych badanych szkół wyższych.

Odpłatność za studia podyplomowe z zakresu CSR w badanych uczelniach wyższych również była dość zróżnicowana od 3 400 zł do 9 000 zł, a najdłuższą tradycją w zakresie kształcenia CSR-owego na studiach podyplomowych może się poszczycić Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, gdzie przeprowadzonych zostało już 7 edycji studiów.

Zakończenie

Polski system szkolnictwa wyższego daje możliwość kształcenia na studiach pierwszego i drugiego stopnia oraz zdobycia dodatkowej wiedzy i kompetencji na specjalistycznych studiach podyplomowych.

Analiza programów kształcenia na wybranych uczelniach wyższych w Polsce, odnoszących się do kształcenia w zakresie odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju wykazała, że tylko na 5 uczelniach przyszłym menedżerom zapewniona została możliwość zgłębiania wiedzy na studiach I i II-go stopnia oraz studiach podyplomowych. Były to uczelnie: Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, Politechnika Warszawska, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Na realizowanych studiach I-go stopnia studenci mogli zdobyć wiedzę z zakresu CSR na zajęciach o charakterze obowiązkowym na 6 uczelniach (uzyskując od 1 do 3 punktów ECTS) lub fakultatywnym/specjalizacyjnym na 10 uczelniach (uzyskując od 1 do 5 punktów ECTS). Na studiach II-go stopnia z kolei przedmioty z tego zakresu realizowane były jako obowiązkowe na 11 uczelniach (liczba punktów ECTS od 2 do 4), a na 4 jako fakultatywne / specjalizacyjne (liczba punktów ECTS od 2 do 5).

Konkludując podjęte rozważania, należy stwierdzić, że kształtowanie odpowiedzialnych postaw i odpowiedzialnego biznesu to zadanie całego systemu kształcenia w szkołach wyższych, które jest niezmiernie istotne w przypadku kształcenia obecnych i przyszłych absolwentów kierunku zarządzania, bo to od nich zależeć będzie, czy w przyszłości strategia odpowiedzialnego biznesu stanie się standardem, czy będzie tylko narzędziem marketingowo-PR.

Uczelnie wyższe muszą jednak pamiętać, że treści, które przekazują studentom, nie mogą być jedynie deklaracjami. Nie można bowiem skutecznie uczyć właściwych postaw, jeśli samemu postępuje się inaczej [Jastrzębska 2010, ss. 1–13].

Bibliografia

de Bakker F.G.A., Groenewegen P., den Hond F. (2005), *A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance*, „Business & Society”, nr 44.

Carroll A. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review”, nr 4.

Carroll A.B., Buchholtz A.K. (2012), *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, 8th, Thomson South Western, Cincinnati.

Davis K. (1960), *Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?*, „California Management Review”, nr 2.

Donaldson T., Dunfee T. (1994), *Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory*, „The Academy of Management Review”, nr 19.

Fifka M.S. (2009), *Towards a More Business-Oriented Definition of Corporate Social Responsibility: Discussing the Core Controversies of a Well-Established Concept*, „Journal of Service Science and Management”, t. 2, nr 4.

Freeman R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, MA: Pitman, Boston.

Jastrzębska E. (2010), *Uczelnie wyższe a edukacja w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Zarządzanie Zmianami. Zeszyty Naukowe”, nr 2.

Lantos G.P. (2002), *The ethicality of altruistic corporate social responsibility*, „Journal of Consumer Marketing”, t. 19, nr 3.

Prahalad C.K., Hart S.L. (2002), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, „Business and Strategy”, nr 26.

Sethi S.P. (1975), *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*, „California Management Review”, t. 17, nr 1.

Waddock S. (2009), *Making a difference? Corporate responsibility as a social movement*, „Journal of Corporate Citizenship”, nr 33.

Werther W.B., Chandler D. (2011), *Strategic corporate social responsibility*. Thousand Oaks, [w:] A. Crane, D. Matten, L.J. Spence, *Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a global Context*, Routledge 2014 (2nd Edition).

Bibliografia elektroniczna

Carroll A.B., Kareem M. Shabana (2010), *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, „International Journal of Management Reviews” [online], http://www.fairfaxcountypartnerships.org/resources/articles_CSR_/Business%20Case%20for%20Corporate%20Social%20Responsibility-%20IJMR.pdf, dostęp: 30 kwietnia 2016.

Leon XIII (1891), Encyklika Rerum novarum [online], http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Leon_XIII/rerum_novarum/, dostęp: 30 maja 2016.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?* [online], http://www.hbrp.pl/csr2011/articles_hbrp.php?id=668, dostęp: 24 listopada 2013.

FOB (2015) Menadżerowie CSR, [online], http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/10/Menedzerowie-CSR_raport_podglad.pdf, dostęp: 30 kwietnia 2016.

<http://www.tagxedo.com/>, dostęp: 30 kwietnia 2016.

PARP (2013), Badanie kadry zarządzającej w ramach projektu „Społeczna odpowiedzialność biznesu” – raport z I etapu badania [online], <https://csr.parp.gov.pl/files/74/455/456/17648.pdf>, dostęp: 30 kwietnia 2016.

PARP (2013), „Potrzeby pracodawców i pracowników w zakresie HR w kontekście etyki w miejscu pracy” [online], http://www.brief.pl/artukul,440,sprzedawcy_najbardziej_nieetyczni.html, dostęp: 30 kwietnia 2016.

PN-ISO 26000:2012 - Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności opublikowana 5 listopada 2012 r. [online], <http://www.pkn.pl/iso-26000>, dostęp: 30 kwietnia 2016.

www.csr-in-smes.eu/downloads/brochure_poland.pdf, dostęp: 29 kwietnia 2014.

Komisja Europejska (2001), Green Paper. Promoting a European framework for corporate social responsibility, Commission of the European Communities, Brussels, 18.07.2001, COM(2001) 366 wersja ostateczna [online], [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf), dostęp: 29 kwietnia 2014.

Komisja Europejska (2006), Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego. Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela, 22.03.2006, KOM(2006) 136 wersja ostateczna [online], <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0136&from=PL>, dostęp: 29 kwietnia 2016.

Małgorzata Hordyńska

Politechnika Śląska

malgorzata.hordynska@polsl.pl

Stopień przydatności odpadów jako kryterium projektowe ekoprojektu

Degree of Waste Suitability as an Eco-product Design Criterion

Abstract: The objective of the article is determination of ecological effectiveness of the developed design criterion - waste suitability degree, classifying the post-use wastes depending on the quantity of possible material recovery. The criterion can be used independently from other methods as one of the initial analyses in the design strategy employed in eco-design of products for the purpose of improvement of their characteristics in terms of environmental impact. The analysis applies literature data, consumer survey as well as conclusions from the conducted interview. The further part of the article presents suitability and reasonability of application of the method as a preparatory means for more complex and time-consuming product life cycle analyses (e.g. LCA).

Changes in the activity of enterprises necessary for introduction of the Cleaner Production principles [Nowak 2003, p. 298] often require thorough modernisation. Radical changes are too costly and difficult to accept [Pająk 2006, p. 340], thus the concept of analysis and change at the particular stages of production forming the process (value chain) arose, from the product design phase to new technologies allowing to transform the waste into raw materials and to form new consumer behaviours. It is, therefore, reasonable to search for simple methods of determination of the design frames for products, compliant both with the environmental standards and customer expectations that will allow to establish the starting criteria for the designers, adjusted to the functioning technological possibilities in terms of raw material recovery.

Key words: Eco-design, Cleaner Production, LCA, Ecological marketing, Environmental effectiveness

Wprowadzenie

Celem artykułu jest określenie skuteczności ekologicznej¹ opracowanego kryterium projektowego – stopnia przydatności odpadów², klasyfikującego odpady poużytkowe w zależności od wielkości możliwego odzysku materiałowego. Kryterium można stosować niezależnie od innych metod jako jedną z początkowych analiz w strategii projektowej ekoprojektowania produktów dla poprawy charakterystyki ich oddziaływania na środowisko, zgodnie z wytycznymi Dyrektywy 2008/98/WE. W analizie skorzystano z danych literaturowych, ankiety konsumenckiej oraz wniosków z przeprowadzonego wywiadu. Zaprezentowano przykładowy tok postępowania podczas procesu projektowania uwzględniającego wymogi ekologiczne. W podsumowaniu zaprezentowano użyteczność i zasadność stosowania metody jako przygotowującej do bardziej skomplikowanych i czasochłonnych analiz produktu, takich jak np. LCA (Life Cycle Assessment) [Kulczycka, Góralczyk 2007, s. 9].

Odpady powstają na każdym etapie cyklu życia produktu, od projektowania przez produkcję, użytkowanie przez konsumenta i w fazie poużytkowej. Wskazanie możliwości recyklingu na każdym z tych etapów zamyka proces na zasadzie obiegu zamkniętego (zgodnie z Dyrektywą, celem jest 100% redukcji odpadów) [Dyrektywa 2008/98/WE]. Dlatego kształtowanie polityki produktu obejmuje cały cykl życia produktu (projektowanie, produkcję, eksploatację, przetwarzanie i usuwanie) i wymaga włączenia do analizy badań nad procesami zanieczyszczającymi środowisko już w fazie poprzedzającej projektowanie [Strebel, Nowak 2005, s. 11–27]. Jakie jest kryterium przyjazności dla środowiska, pozwalające przyznać produktowi etykietę eko? Wg definicji, którą podaje literatura [Zaremba 2004, s. 98]: „Ekoproduct to taki produkt, którego wszystkie fazy cyklu życia są pod względem wymogów środowiskowych i społecznych znacznie ulepszone w porównaniu do konwencjonalnych lub konkurencyjnych produktów”.

¹*skuteczność ekologiczna – stopień osiągnięcia założonych celów względem przyjętych kryteriów projektowych, tj. jednego kryterium – stopnia przydatności odpadów. Na skuteczność ekologiczną [Cięciak 2013, ss. 19–21] każdego produktu składa się cały szereg spełnianych przez nie warunków wg wyznaczonych celów, np. takich jak: cele ekologiczne UE (np. uwarunkowania prawne), cele metod badawczych i oceniających (wiele z nich zostało wymienionych w niniejszym artykule, np.: LCA, ekoprojektowanie i inne). W artykule przyjęto jedno kryterium projektowe (stopień przydatności odpadów) i jeden cel priorytetowy – 100% redukcji odpadów [Komunikat Komisji, program zero odpadów dla Europy].

²**stopień przydatności odpadów (spo) – jeden ze wskaźników (w fazie opracowywania przez autorkę), klasyfikujących odpady poużytkowe w zależności od wielkości możliwego odzysku materiałowego; docelowo ma umożliwić klasyfikację produktów jako eko lub nie, przyjmując za priorytet gospodarkę o obiegu zamkniętym oraz określenie skuteczności ekologicznej projektowanych lub przeprojektowywanych wyrobów pod względem przydatności do recyklingu surowców i materiałów, z których są wyprodukowane. Zakłada się, że projektowanie z uwzględnieniem (spo), pozwoli zmniejszyć presję na środowisko niektórych wyrobów [Komunikat Komisji, s. 2, 3, 17].

Produkt w interpretacji marketingowej

Wśród podstawowych instrumentów marketingu mix, centralny obiekt stanowi produkt. Produkt jest podstawą oferty i narzuca sposób działania w pozostałych obszarach, czyli w obszarze dystrybucji, ceny i promocji. Marketing pozwala stworzyć wokół produktu całą otoczkę ideową i usługową dla klienta. Tym sposobem sprzedając np. krzesła, nie sprzedaje się mebli, ale komfort wypoczynku, sprzedając ekspresy do kawy – rozkosz smaku kawy, a ergonomiczne narzędzia stolarskie – pasję tworzenia itd. Jest to tzw. istota korzyści, jaką daje produkt, czyli najbardziej pożądana cecha. Jest ona najczęściej niematerialna i stanowi rdzeń produktu [Jedlińska, Zaręba 2010, ss. 94–95].

Klient nabywa dużą część produktów (głównie tych, które są związane z codzienną egzystencją) na ogół bez większego zastanowienia. Są to tzw. *produkty wygodnego zakupu*; część produktów nabywa tylko okresowo, po zastanowieniu i po porównaniu z innymi produktami – są to tzw. *produkty wybieralne*; najmniej nabywa tzw. *produktów specjalnych* – zwraca szczególną uwagę na wybór i takich zakupów dokonuje rzadko [Jedlińska, Zaręba 2010, s. 94]. Na ogół wybory zakupowe dokonywane przez konsumenta w ramach tych trzech grup produktów są związane po pierwsze z pilnością potrzeby i zależą od tego, czy jest to produkt niezbędny do życia, czy też taki, bez którego można się obejść. Produkty grupy pierwszej należą do tych przystępnych cenowo dla większości konsumentów, grupę drugą stanowią już produkty droższe i tylko czasami konieczne do zakupu, trzecią – produkty luksusowe. Kierując się tylko dwoma kryteriami – pilnością potrzeby i ceną – większość klientów dokonuje wyboru i realizuje zakup. Pojawienie się trzeciego kryterium – aspektu środowiskowego, sprawia, że część klientów dokonuje wyboru kierując się nim, ale jest to tylko ta część klienteli, która wyróżnia się większą wrażliwością/świadomością ekologiczną³. Producenci, konkurując o klienta, przedstawiają produkt w różnym świetle, starając się przekonać do jego zakupu jak największą liczbę potencjalnych nabywców. Wiele produktów funkcjonuje na rynku jako pseudoekologiczne, reklamowane nieustannie jako przyjazne środowisku, jedynie po to, by stworzyć chwytliwy slogan marketingowy. Taki proceder nie prowadzi do przywiązania klienta do produktu, wręcz przeciwnie, rozczarowany klient nie sięga więcej po taki produkt. Walka o klienta rozgrywa się głównie na poziomie produktu rzeczywistego i poszerzonego, bo te z racji ceny są dostępne dla większości i dotyczy następujących cech [Jedlińska, Zaręba 2010, s. 95]:

- na poziomie produktu rzeczywistego: marki, kształtu, koloru, wzornictwa, dodatkowych akcesoriów, opakowania;

³ Na podstawie ankiety konsumenckiej przeprowadzonej w roku 2012–2013 [Hordyńska 2013, ss. 22–29] uzupełnionej w roku 2015 (niepublikowane)

- na poziomie produktu poszerzonego: gwarancji, serwisu, warunków płatności, warunków dostawy, sposobu rozwiązywania reklamacji i doradztwa.

Wszystkie wymienione elementy są skierowane na klienta, który dokonuje wyboru produktu na podstawie osobistych, bardzo indywidualnych preferencji. Rdzeń produktu nabiera różnego wymiaru, otoczony wyżej wymienionymi cechami (na poziomie produktu specjalnego dodatkowo dochodzą tzw. cechy specjalne, projektowane z myślą o wyselekcjonowanych klientach; należą do nich wszelkie dodatkowo płatne cechy produktu np. ekskluzywne wyposażenie samochodu albo usługi dodatkowe, czasami nienależące do produktu rzeczywistego). Wszystko po to, by prześcignąć konkurencję.

Ujęcie marketingowe życia produktu to przede wszystkim jego funkcjonowanie na rynku, obejmujące pięć podstawowych faz, które przechodzi każdy produkt: rozwój, wprowadzenie, wzrost, dojrzałość i schyłek. Na ten cykl naładowane jest fizyczne życie produktu, obejmujące sześć faz, również ujętych w cykl: projektowanie, wydobywanie, produkcja, dystrybucja, konsumpcja i gospodarowanie powstającymi odpadami. Głównym celem polityki produktu *eko* jest integracja obu cykli z zastosowaniem zasady prewencji, czyli planowania produktów z myślą o obiegu zamkniętym. Narzędzia diagnostyczne, umożliwiające zamknięcie obiegu energii i materii oraz analizujące wpływ produktu na środowisko, to coraz powszechniej stosowane metody, jak np. [Zaręba 2004, s. 104]:

- LCA – analiza cyklu życia produktu,
- przeglądy ekologiczne,
- ocena oddziaływania na środowisko,
- mierniki środowiskowe funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- kryteria przyznawania znaku ekologicznego.

Ulepszanie produktu wymaga ujęcia kompleksowego. Tylko zintegrowana koncepcja pozwala uniknąć realizacji gorszych alternatyw. Doniesienia literaturowe [Nowak 2003, s. 17] potwierdzają, że największe ilości substancji szkodliwych do środowiska generuje używanie produktów (faza konsumpcji) oraz proces produkcji. Dlatego ulepszenie produktu musi uwzględniać w pierwszej kolejności konsumpcję i produkcję. Proces produkcji można ulepszać wykorzystując takie narzędzia, jak np. [Zaręba 2010, s. 104]:

- CP – Czystsza Produkcja,
- Controlling Ekologiczny,
- System Zarządzania Środowiskowego,
- System Znakowania Ekologicznego.

Celem Unii Europejskiej, a tym samym, wszystkich krajów członkowskich, jest stworzenie *społeczeństwa recyklingu* [Komunikat Komisji 2014, ss. 10–11], które będzie dążyć do eliminacji wytwarzania odpadów z jednej strony, a z drugiej do wykorzystywania ich jako surowców [Dyrektywa 2008/98/WE, s. 5], chroniąc tym samym zasoby nieodnawialne dla przyszłych pokoleń. Ogromna ilość odpadów zalegających na składowiskach wy-

maga podjęcia radykalnych kroków. Niezbędne są narzędzia prawne i technologie, które pozwolą przekwalifikować odpady na surowce wtórne, uruchomić ich przerób i odzysk surowców lub energii. Ważne na dzień dzisiejszy jest to, by nie zasilać już i tak przepełnionych składowisk i projektować produkty i procesy produkcyjne tak, by nie generowały odpadów. Komisja Europejska od roku 2025 planuje zakazać składowania wszelkich odpadów nadających się do recyklingu (tworzyw sztucznych, metali, szkła, papieru i tektury) oraz odpadów biodegradowalnych, dążąc do całkowitego wyeliminowania składowania od roku 2030. Jednocześnie nadal poszukiwane są metody umożliwiające ocenę jakości dla surowców wtórnych, szczególnie dla szybkiej i prostej zmiany statusu odpadów oraz dla zapewnienia wysokiej jakości recyklingu [Komunikat Komisji 2014, s. 11].

Z ekologicznego punktu widzenia, cały cykl życia produktu powinien być tak przewidziany, by we wszystkich jego fazach możliwe było minimalizowanie oddziaływania produktu na środowisko. Takie podejście jest możliwe jedynie wówczas, gdy w fazie projektowania zostaną przeemyślane i zaprojektowane wszystkie aspekty oddziaływania produktu na otoczenie. Dodatkową korzyścią takiego działania jest redukcja kosztów wytwarzania, redukcja kosztów użytkowania, jak również kosztów unieszkodliwiania odpadów użytkowych. Wszystko razem wpływa na poprawę konkurencyjności firmy. Najbardziej kompleksową metodą oceny aspektów środowiskowych i wpływu wyrobu na środowisko i człowieka, jest metoda LCA – ocena cyklu życia [Lesiuk, Oleszczuk, Kuśmierz 2015, ss. 453–466]. Jest to metoda wymagająca zebrania wielu informacji i przeprowadzenia czasochłonnych analiz, które polegają głównie na identyfikacji wszystkich interakcji pomiędzy wyrobem a środowiskiem. Ponieważ nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie negatywnego wpływu produktu na środowisko, dąży się do jego minimalizacji. W tym celu poddaje się wnikliwej analizie różne scenariusze życia produktu i wybiera ten, który jest pod każdym względem najbardziej optymalny. Może w związku z tym dochodzić do paradoksalnych sytuacji, kiedy opłacalne jest wytwarzanie produktu mało przyjaznego środowisku, bo jest na tyle atrakcyjny dla klientów, że aspekt ekologiczny zostaje zepchnięty na drugi plan.

Punktem krytycznym analizy LCA jest faza projektowa, gdyż na tym etapie podejmowane są decyzje dotyczące wyboru surowców i materiałów oraz sposobu ich wykorzystania, a także określany jest czas życia produktu, a więc także możliwości serwisowania, wymiany części, a następnie sposób odbioru i przygotowania produktu użytkowego do demontażu i recyklingu. Czynnikiem, który nie jest brany pod uwagę na etapie projektowania, to dostęp do technologii przerobu odpadu użytkowego.

Każdy proces projektowania, także ekoprojektowania, rozpoczynają badania rynku, które pozwalają określić wymagania klientów, profil produktów konkurencji oraz wymagania prawne. Po fazie projektowania koncepcyjnego i szczegółowego, następuje faza testowania. Po korekcie, nawet kilkukrotnej, produkt jest gotowy, żeby trafić na rynek.

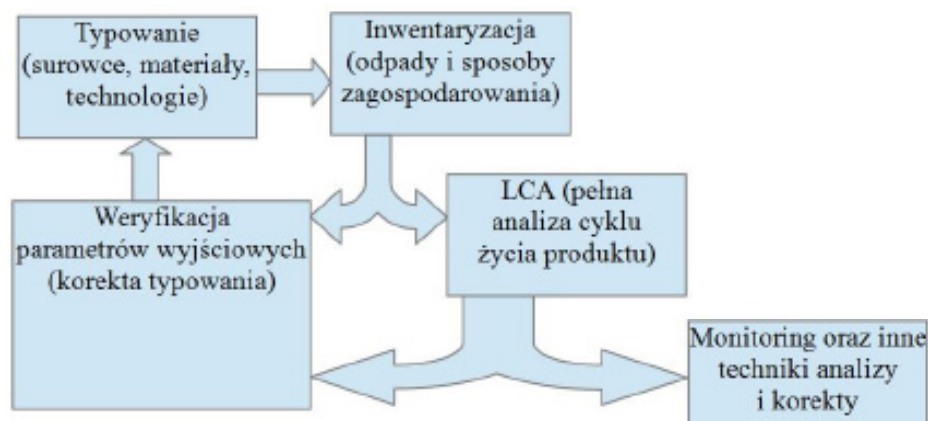
Zgodnie z zasadą PDCA (Plan-Do-Check-Act) produkt podlega stałej kontroli i doskonaleniu. Projektowanie ekoproduktów wymaga współpracy projektantów i osób odpowiedzialnych za marketing z interesariuszami zewnętrznymi. Konsultacje powinny prowadzić do tworzenia oceny LCA produktu i stałego jej udoskonalania na podstawie zgłaszanych propozycji popartych badaniami naukowymi. Zewnętrzni interesariusze to zarówno konsumenci, jak i organizacje zajmujące się ochroną środowiska, placówki naukowo-badawcze oraz instytucje rządowe. Najważniejszą kwestią w przypadku ekoprojektowania jest dostęp do wiedzy i komunikacja pomiędzy interesariuszami. Ekoprojektowanie wymaga ponadto interdyscyplinarności, bo poza wiedzą na temat wpływu produktu (procesu produkcyjnego, użytkowania produktu, itd.) na środowisko, musi uwzględniać kryteria techniczne, ekonomiczną opłacalność i parametry jakości wyrobu. Odpowiednie zaprojektowanie produktu musi oznaczać rozwiązanie, które pozwoli w pełni chronić przyrodę. Jak dowodzą tego liczne przykłady, ekoprojektowanie pozwala również ograniczyć koszty produkcji (o około 80%) [Kronenberg, Bergier 2010, s. 132] poprzez dążenie do zmian w procesach produkcyjnych, ponadto dąży do zmiany wzorców konsumpcyjnych i postępowania z produktami poużytkowymi. Główne założenie ekoprojektowania polega na zintegrowanym podejściu, ale rozwinęło się z koncepcji szczegółowych, czyli z tzw. *projektowania z myślą o X*, gdzie X oznacza jedną cechę, na której skupia się dany moment projektowania.

Część badawcza

Po analizie doniesień literaturowych [Jedlińska, Zaręba 2010, Zaręba 2004, Nowak 2003, Komunikat Komisji 2014, Dyrektywa 2008/98/WE, Lesiuk, Oleszczuk, Kuśmierz 2015, Kronenberg, Bergier 2010 i inne], mając na uwadze konieczność stwarzania konsumentom możliwości dokonywania świadomych wyborów zakupowych poprzez lepsze informowanie o ekologicznych aspektach różnych produktów, stwierdzono, że istotne będzie poszukiwanie metodologii, która umożliwi klasyfikację wyrobów, polegającej na analizie stopnia przydatności odpadów (do recyklingu) powstających w cyklu życia produktu. Stwierdzono, że wstępna analiza powinna polegać na: wyszczególnieniu stosowanych surowców, materiałów i technologii, a następnie na dokonaniu inwentaryzacji prawdopodobnych, powstających w cyklu życia produktu odpadów i sposobów ich zagospodarowania za pomocą dostępnych technologii. Po dokonaniu oceny sposobów zagospodarowania odpadów według przyjętych kryteriów (zapobieganie, przygotowywanie do ponownego użycia, recykling, inne metody odzysku, np. odzysk energii, unieszkodliwienie), należy dokonać korekty surowców na wejściu i ponownie dokonać oceny sposo-

bów zagospodarowania odpadów, aż do uzyskania zadowalających wyników. Kolejnym krokiem będzie przeprowadzenie analizy LCA z uwzględnieniem wyników oceny stopnia przydatności odpadów. Po analizie nastąpi ponowne typowanie parametrów wejściowych, jak zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Kolejność czynności podczas ustalania stopnia przydatności odpadów podczas cyklu życia produktu



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przykładu zaprezentowanego przez Kronenberga i Bergiera [2010, s. 133] przeanalizowano parametry konieczne do uwzględnienia w procesie projektowania z myślą o środowisku pod kątem odzysku. W tabeli 1 przedstawiono niektóre z nich, dokonując luźnego podsumowania w postaci wytypowania, który z zainteresowanych: Konsument, Producent czy Środowisko skorzysta najwięcej przy zaangażowaniu parametrów uwzględniających wymogi ekologiczne.

Wynik wskazuje *Konsumentów*, co zachęca do kontynuowania podjętych badań w zamierzonym kierunku (dla przypomnienia – największe ilości substancji szkodliwych dla środowiska generuje używanie produktów, czyli faza konsumpcji w cyklu życia produktu – s. 4).

Analiza przedstawiona w tabeli 1 obrazuje, że projektowanie produktu (szczególnie przeprojektowywanie) może przebiegać z naciskiem na jeden parametr (najbardziej korzystny dla wszystkich okazał się recykling). Oczywiście muszą być ponadto uwzględnione: przestrzeganie stosownych przepisów prawnych, ułatwienia dla: montażu, produkcji, logistyki i dystrybucji, zagwarantowanie niezawodności i bezpieczeństwa i inne.

Najistotniejsza w projektowaniu jest przewidywalność, która pozwoli przygotować produkt na każdą ewentualność w trakcie całego cyklu życia.

Tabela 1. Wstępna analiza parametrów koniecznych do uwzględnienia w procesie projektowania ze względu na korzyści trzech zainteresowanych grup: Konsumenta, Producenta i Środowiska

PROJEKTOWANIE Z MYŚLĄ O...			najbardziej skorzysta:	Konsument	Producent	Środowisko
1	...demon-tażu	Łatwość demontażu		X	X	
2	...recyklingu	Łatwość w rozdzielaniu poszczególnych materiałów, możliwość ponownego wykorzystania, zastępowanie surowców pierwotnych materiałami z odzysku		X	X	X
3	...efektywności energetycznej	Minimalna konsumpcja energii		X		X
4	...trwałości	Wydlużanie cyklu życia produktu		X		
5	...naprawialności	Elementy nadające się do reperatury lub wymiany		X	X	
6	...utrzymaniu	Naprawialność, unowocześnianie, zagospodarowanie odpadów powstających w trakcie eksploatacji, brak toksycznych substancji		X		X
7	...ponownym użyciu	Łatwość ponownego wykorzystania			X	X
8	...bezpieczeństwa dla środowiska i zdrowia	Niski wpływ materiałów na środowisko, ograniczona toksyczność, czystsza produkcja, czystsze źródła energii		X		X
SZACUNKOWA WAGA:				7	4	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kronenberg, Bergier 2010, s. 133.

Wychodząc od pierwotnego założenia ekoprojektowania (*projektowanie z myślą o X*), stwierdzono, że w pierwszym etapie poszukiwań należy scharakteryzować wstępne kryterium doboru komponentów/surowców, ułatwiające projektowanie wyrobów poddających się po zużyciu całościowo procesowi recyklingu, a mianowicie zaproponowane kryterium określone jako *stopień przydatności odpadów*.

Analizę przykładowego procesu projektowania, uwzględniającą wymogi ekologiczne, przygotowano, wykorzystując *koncepcję projektowania z myślą o recyklingu i ponownym użyciu*. Kryterium wstępne (tab. 2) – łatwość rozdzielania poszczególnych materiałów – oszacowano w skali punktowej od 5-łatwe do 0-nieosiągalne i poszerzono o parametr określony jako *dostęp do technologii*. Stosowaną technologię odzysku oceniono również w skali 0–5 od najmniej preferowanej do najlepszej (wg Dyrektywy 2008/98/WE).

Tabela 2. Stopień przydatności odpadów wyrażony stopniem skuteczności (recyklingu)

I.p.	Odpad/Surowiec	Udział [%]	Kryterium wstępne (łatwość rozdzielania) [pkt]	Dostępna technologia [pkt]	Negatywne oddziaływanie [pkt]	Stopień skuteczności [pkt]
1	Poliuretan (PUR)	9,07	5	Spalanie (piroliza) (3)	Toksyczne produkty (0)	8
2	Stal	26,72	3	Recykling (5)	5	13
3	Polistyren (PS)	14,41	4	Recykling(5)	4	13
4	Szkło	1,27	5	Recykling (5)	5	15
5	Aluminium	1,37	4	Recykling (5)	5	14
6	ABS (akrylonitryl/buta-dien/styren)	1,37	1	Składowanie (0)	Czynniki rakotwórcze (0)	1
7	Farba i barwniki	7,25	1	Spalanie (0)	Czynniki rakotwórcze (0)	1
8	Drewno	3,59	5	Recykling (5)	5	15

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kronberg, Bergier 2010, s. 133.

Dla zobrazowania analizy przedstawionej w tabeli 2, stopień przydatności odpadów zaprezentowano na przykładzie wybranego produktu (tj. lodówki) [Kronenberg, Bergier 2010, ss. 141–149]. Kryterium wstępne oszacowano na podstawie wywiadu z pracownikiem parku maszyn, specjalistą od materiałów⁴. Stopień przydatności wyrażono stopniem skuteczności obliczonym na podstawie przyznanych punktów za: łatwość rozdzielania, dostęp do technologii i poziom negatywnego oddziaływania na środowisko (punktacja również od 0-najbardziej toksyczne produkty przerobu, do 5 pkt-obojętne dla środowiska).

Stwierdzono, że największy problem stwarzają, ze względu na skład chemiczny, takie odpady jak: ABS, farby i lakiery. Są to odpady niebezpieczne, wymagające unieszkodliwienia. Należy dokładnie prześledzić ścieżkę odzysku i jeśli nie jest możliwy recykling, to sugeruje się rozważenie zmiany materiału wyjściowego.

Do kwalifikacji odpadów [Ulewicz, Siwka 2010, ss. 62–64] pod względem przydatności do danego procesu (rys. 2), można posłużyć się wzorem pozwalającym obliczyć zdolność materiału do recyklingu (R):

$$R = V_p / V_m \quad (1)$$

gdzie:

V_p – wartość materiału otrzymanego w procesie recyklingu [zł/kg]

V_m – wartość materiału z pierwotnej produkcji [zł/kg].

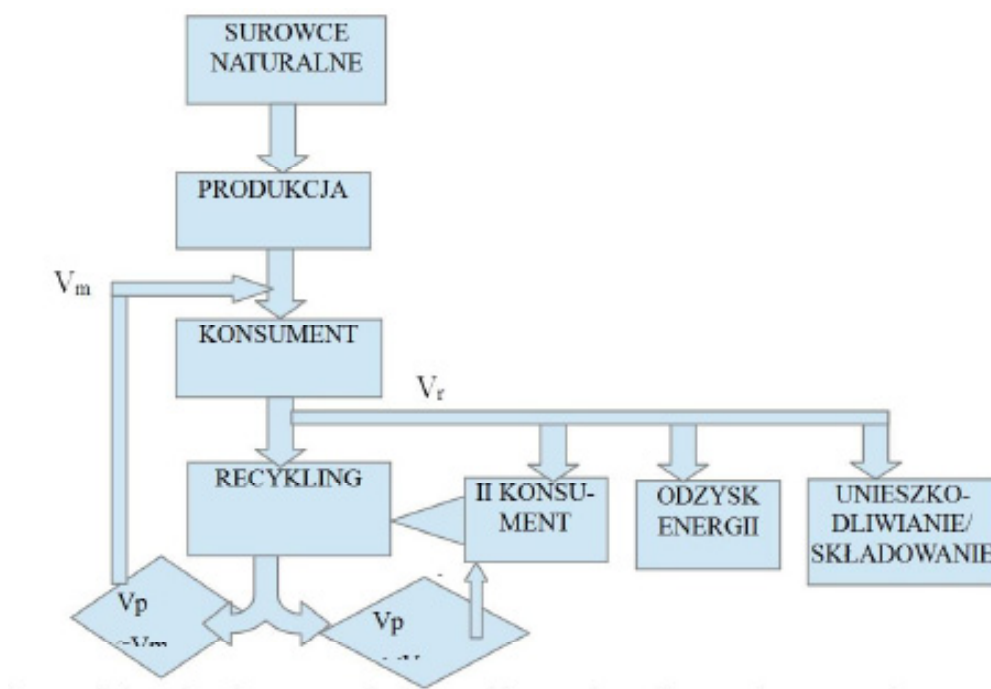
⁴Wywiad z dn. 27 stycznia 2016 r., z pracownikiem parku maszyn firmy Spie, Dąbrowa Górnicza.

Jeśli $V_p \approx V_m$ – wskaźnik zdolności do recyklingu R wynosi 1, co oznacza, że materiał ma wysoką zdolność do recyklingu;

Jeśli $V_p \ll V_m$ – wskaźnik zdolności do recyklingu R jest dużo mniejszy niż 1, co oznacza, że materiał ma niską zdolność do recyklingu i zostaje w związku z tym zakwalifikowany do innego procesu, który pozwoli przywrócić jego wartość jako surowca lub zostaje przekazany do procesu odzysku energii;

Jeśli $V_p \gg V_m$ – wskaźnik zdolności do recyklingu R jest dużo większy niż 1, co oznacza, że proces recyklingu nie jest opłacalny na szeroką skalę, a materiał wymaga dokładnych badań dla opracowania opłacalnej technologii.

Rysunek 2. Kwalifikacja odpadów pod względem przydatności do danego procesu na podstawie kryterium – zdolność materiału do recyklingu (R)



Źródło: Ulewicz M., Siwka J. (2010), *Procesy odzysku i recyklingu wybranych materiałów*, Częstochowa, ss. 62–65.

Najlepszą zdolnością do recyklingu charakteryzują się metale, takie jak np.: Pb, Zn, Sn, Ni, Au, Ag, Cu, Mg, Al także stal i inne. Nieco gorszymi – szkło ($R=0,7$), najgorszymi – papier i tzw. PET-y, czyli popularne plastikowe butelki na napoje.

Cykl życia danego produktu zależy od zdolności do recyklingu materiałów, z których się składa. Niestety wszystkie materiały w trakcie przeróbki i procesów przywracania im wartości użytkowej, tracą swoją wartość. Obniżenie wartości materiału przez użycie (D) można obliczyć posługując się wzorem:

$$D = V_m - V_r/V_m \quad (2)$$

gdzie:

V_r – wartość materiału po użyciu [zł/kg]

dla metali ta zależność wyraża się wzorem:

$$D = 1 - V_r/V_m \quad (3)$$

Podsumowanie części badawczej

Stopień przydatności odpadów jest jednym z opracowywanych przez autorkę kryteriów, mających ułatwić wyznaczenie standardów projektowania produktów według tego, jakie generują odpady poużytkowe dla ułatwienia odzysku materiałowego. Kryterium może być stosowane jako wstępna analiza w pro-środowiskowej strategii projektowej, a także do ekoprojektowania produktów dla szacowania oddziaływania na środowisko odpadów poużytkowych. Użyteczność stosowania *stopnia przydatności odpadów* polega przede wszystkim na możliwości szybkiego wykonania analizy, co może mieć znaczenie w wielu sytuacjach, ale nie zwalnia z wykonywania bardziej czasochłonnych analiz (np. LCA), jednocześnie będąc etapem wstępnej weryfikacji informacji potrzebnych do ich wykonania.

Analiza stopnia przydatności odpadów, które powstają w całym cyklu życia produktów, pozwoli tak projektować, by produkty spełniały z jednej strony wymogi środowiskowe i związane z tym przepisy, a z drugiej wymagania ze strony klienta. Przykładowa analiza LCA dla lodówki, na której opierano rozważania, wykazała [Kronenberg, Bergier 2010, ss. 141–149], że największe oddziaływanie na środowisko produkt wywiera w fazie użytkowania i poużytkowej oraz podczas produkcji (tak jak zdecydowana większość produktów), stąd największy wysiłek w redukowaniu oddziaływania na środowisko zaleca się poprzez poszukiwanie rozwiązań w kierunku zmniejszenia energochłonności użytkowania, solidnych rozwiązań logistycznych w kwestii organizacji fazy poużytkowej [Korzeń 2001, ss. 29–105] oraz poprzez poszukiwanie rozwiązań zmniejszających oddziaływanie na środowisko procesu produkcji.

Zakończenie

Zmiany w działalności przedsiębiorstw, konieczne dla wprowadzenia zasad Czystszej Produkcji, wymagają często gruntownej modernizacji. Półśrodki nie dają pożądaných rezultatów. Wiadomo jednak, że takie radykalne zmiany są kosztowne i trudne do zaakceptowania [Pająk 2006, s. 340]. Stąd pojawiła się koncepcja małych kroków, czyli analizy i zmian na poszczególnych etapach produkcji tworzących proces (Reengineering) [Gajdzik, Kuczyńska-Chałada, Sosnowski 2008, ss. 194–195]. Racjonalne zmiany wymagają ciągłego monitorowania i konsekwentnego udoskonalania poszczególnych etapów systemu produkcyjnego, które tworzą swoisty łańcuch wartości od fazy projektowania produktu do nowych technologii umożliwiających przekształcanie odpadów w surowce i do kształtowania nowych zachowań konsumenckich. Wszystko, co dodaje produktowi wartość jest także wartością dodaną dla klienta, ale nie tylko. Na dobrych zmianach korzystają wszyscy zaangażowani w cykl życia produktu od środowiska począwszy, przez projektanta, producenta, dystrybutora, na konsumencie skończywszy.

Filozofia CP kieruje się *zasadą oszczędności* [Nowak 2005, s. 298], która jest tożsama z koncepcją Reengineeringu – Lean Manufacturing, czyli z tzw. odchudzoną produkcją [Furman, Burchart-Korol 2008, ss. 120–122]. Koncepcja ta pozwala eliminować marnotrawstwo zasobów i czasu poprzez usprawnianie systemu produkcyjnego [Pająk 2006, s. 344], a ponieważ definiuje wartość z punktu widzenia klienta, precyzuje funkcje produktu, które ten powinien spełniać. Analiza cyklu życia pozwala określić wagę tych funkcji i stawia produkt na poziomie nadrzędnym jeśli chodzi o kwestie rozwiązań eliminujących marnotrawstwo. Pewne wytyczne powinny być obligatoryjne, stanowić standard. Jest zasadne w związku z tym poszukiwanie prostych sposobów wyznaczania ram projektowych dla produktów, zgodnych i z normami środowiska i z oczekiwaniami klienta, które pozwolą ustalić kryteria wyjściowe dla projektantów, dostosowane do funkcjonujących możliwości technologicznych odzysku surowców.

Bibliografia

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r., w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy (Dz.U.UE L z dnia 22 listopada 2008 r.).

Cięciak K. (2013), *Skuteczność ekologiczna polityki energetycznej Unii Europejskiej w Polsce*, Wyd. Fundacja UE w Krakowie, Kraków.

Furman J., Burchart-Korol D. (2008), *Wprowadzenie do problematyki wdrażania Lean Manufacturing w odniesieniu do przedsiębiorstw hutniczych*, „Hutnik – Wiadomości Hutnicze”, nr 3.

Gajdzik B., Kuczyńska-Chałada M., Sosnowski R. (2008), *Organizacja i zarządzanie w przemyśle*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Hordyńska M. (2013), *Rola marketingu w kształtowaniu postępowania konsumentów w dojrzałej gospodarce rynkowej*, „Handel wewnętrzny”, T 1, maj-czerwiec (A).

Korzeń Z. (2001), *Ekologistyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań.

Kramer M., Brauweiler J., Nowak Z. (red.) (2005), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem*, T. 2, Instrumenty i systemy zarządzania, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

Kramer M., Strebel H., Buzek L. (red.) (2005), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem*, T. 3., *Operacyjne zarządzanie środowiskiem w aspekcie międzynarodowym i interdyscyplinarnym*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

Kulczycka J., Góralczyk M. (2007), *Ekologiczna ocena cyklu życia procesów wytwórczych (LCA)*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

Ulewicz M., Siwka J. (2010), *Procesy odzysku i recyklingu wybranych materiałów*, Wyd. Wydz. Inż. Procesowej, Materiałowej i Fizyki Stosowanej Pol. Częstochowskiej, Częstochowa.

Zaremba S. (red.) (2004), *Marketing ekologiczny*, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Bibliografia elektroniczna

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Ku gospodarce o obiegu zamkniętym, program zero odpadów dla Europy*, Bruksela, dnia 2.7.2014r., COM (2014) 398 final,

[www: com_com\(2014\)0398_pl.pdf](http://www.com_com(2014)0398_pl.pdf), dostęp: 1 grudnia 2015.

Kazimierski P., Kosmela P., Kluska J., Heda Ł., Kardaś D., *Piroliza pianki poliuretanowej – analiza gotowych produktów rozkładu*, Inż. Ap. Chem. 2015, 54, 5, 253-254.

Małgorzata Hordyńska

[www: Inz.Ap.Chem_2015_5_253-254.pdf](http://www.Inz.Ap.Chem_2015_5_253-254.pdf), dostęp: 10 kwietnia 2016.

Kronenberg J., Bergier T. (red.) (2010), *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Wyd. Centrum Rozwiązań Systemowych, Wrocław.

[www: Wyzwania_zrownowazonego_rozwoju_w_Polsce.pdf](http://www.Wyzwania_zrownowazonego_rozwoju_w_Polsce.pdf), dostęp: 22 grudnia 2015.

Lesiuk A., Oleszczuk P., Kuśmierz M. (2015), *Zastosowanie techniki LCA w ekologicznej ocenie produktów, technologii i gospodarce odpadami*,

http://ztch.umcs.lublin.pl/materialy/rozdzial_25.pdf, dostęp: 15 grudnia 2015.

Pająk E. (2006), *Zarządzanie produkcją*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

[www: Zarządzanie produkcją – Edward Pająk.pdf](http://www.Zarzadzanie_produkcyj%C4%85_Edward_Paj%C4%85k.pdf), dostęp: 3 listopada 2015.

Jarosław Zalejski

Politechnika Białostocka

j.zalejski@pb.edu.pl

Zmiany w zarządzaniu gospodarką odpadami w świetle ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach¹

Changes in Management of Waste Economy in the Light of Act on the Maintenance of Cleanness of Wastes and Order in Municipalities

Abstract: The issue of municipal waste management has generated debates at various levels of government. The amended Act on maintaining cleanliness and order obliged municipalities to take responsibility for municipal waste management. The aim of the amendment was to achieve an appropriate level of recycling and to reduce the amount of municipal waste that would be stored. The Act ordered municipalities to introduce their own rules that would regulate the functioning of the system, including the issues of exercising management and control, fixing the rates for collecting waste from property owners, selecting—by means of a tender—the company responsible for collecting waste, and establishing areas for the separate collection of waste (PSZOK). Three years have passed since the Act was implemented. Municipalities are still coping with several problems arising from the fact that legal norms lack clear interpretation. Taking all of that into account, the following study indicates the problems arising from the implementation of the Act, and attempts to evaluate the ways in which the municipal waste management system has been handled. The analysis will focus on the case of Wasilków municipality. The following work examines the main objectives of the Act, the basic legal norms regulating the municipal waste management system, and the process of implementing and operating the system in Wasilków municipality.

¹ Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/1/2013 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

Key words: management, municipality, the Act on maintaining cleanliness and order, waste management, municipal waste

Wstęp

Od momentu wprowadzenia w życie znowelizowanej Ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach mijają trzy lata. Zgodnie z Ustawą gminy mają obowiązek odbierania odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości. Już w okresie tworzenia prawa miejscowego dotyczącego Ustawy, pojawiło się wiele problemów z implementacją (tak w samorządach, jak i ze strony mieszkańców). Kontrowersje związane były z wysokością stawek opłat oraz brakiem klarownych interpretacji norm prawnych, dlatego wiele gmin nie zakończyło procedury wdrożenia systemu do 1 lipca 2013 roku. Ustawodawca, widząc pewne ograniczenia Ustawy, znowelizował ją dwukrotnie, tzn. już w 2013 roku i 2014 (konsekwencja wyroku Trybunału Konstytucyjnego – zastrzeżenia TK dotyczyły braku maksymalnej stawki opłaty oraz swobody rady gminy w zwolnieniach podatkowych).

Celem opracowania jest wskazanie problemów wynikających z wprowadzenia Ustawy oraz próba oceny zarządzania systemem gospodarowania odpadami komunalnymi w gminie po okresie trzech lat od wejścia przepisów w życie. Analizując stan prawny i wdrożenie Ustawy, Autor opracowania przyjął do weryfikacji następujące hipotezy:

- problemy w zarządzaniu gospodarką odpadami komunalnymi mają charakter systemowy, co wpłynęło na niekonsekwentne działania organów odpowiedzialnych za wdrożenie Ustawy w życie;
- błędy wynikające ze znowelizowanej Ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach z 2011 roku oraz Rozporządzeń Rady Ministrów z nią związanych stanowią przyczynę konfliktów w relacji samorząd – mieszkańcy;
- niedostateczna polityka informacyjna, związana z wprowadzeniem zmian dotyczących gospodarki odpadami komunalnymi, wynikająca z Ustawy z 2012 roku (dotyczy to zarówno samorządów, jak i właścicieli nieruchomości).

Jako przykład do analizy przyjęto Gminę Wasilków, której mieszkańcem jest Autor publikacji.

Główne założenia Ustawodawcy

Zgodnie z treścią znowelizowanej Ustawy utrzymanie czystości i porządku w gminie należy do jej zadań własnych [rozdz.2, art. 3 Ustawy]. W praktyce przepis ten oznacza, że to właśnie gminy są odpowiedzialne między innymi za wywóz odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości, na których zamieszkują mieszkańcy. Oczekiwane efekty to:

ograniczenie wywozu odpadów w sposób niekontrolowany, objęcie systemem wszystkich mieszkańców gminy, zmobilizowanie mieszkańców do segregowania odpadów poprzez ustalenie odpowiedniej wysokości opłat.

Zgodnie ze strategią Unii Europejskiej w odniesieniu do gospodarki odpadami kraje członkowskie powinny dążyć do zmniejszania negatywnych skutków wytwarzania odpadów i gospodarowania nimi dla zdrowia ludzkiego i środowiska. Priorytetem gospodarki odpadami zawartym w prawodawstwie unijnym jest zapobieganie ich powstawaniu oraz dbanie o to, aby ponowne wykorzystanie i recykling materiałów miały pierwszeństwo przed pozyskiwaniem energii z odpadów [Dyrektywa, 2008].

Założeniem Ustawodawcy jest uzyskanie poziomu recyklingu do dnia 31 grudnia 2020:

- papier, szkło, tworzywa sztuczne, metale – do poziomu co najmniej 50% wagowo;
- odpadów budowlanych i rozbiórkowych w wysokości co najmniej 70% wagowo [rozd.2, art. 3b Ustawy].

Ograniczenia masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji przekazywanych do składowania:

- do dnia 16 lipca 2013 – do nie więcej niż 50% wagowo całkowitej masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji przekazywanych do składowania;
- do dnia 16 lipca 2020 – do nie więcej niż 35% wagowo całkowitej masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji przekazywanych do składowania. [rozd. 2, art. 3c Ustawy].

Jako podstawę naliczania opłaty od nieruchomości zamieszkanych gmina mogła przyjąć:

- liczbę mieszkańców zamieszkujących daną nieruchomość,
- ilość zużytej wody,
- powierzchnię lokalu mieszkalnego.

Po nowelizacji Ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach z dnia 25 stycznia 2013 roku można łączyć sposoby naliczania opłat. W przypadku gospodarstwa domowego może to być również jedna stawka od całego gospodarstwa domowego (samorządy uchwalając prawo miejscowe do końca 2012 roku, zgodnie z wytycznymi, nie uwzględniały tego rozwiązania z wyjątkiem Gminy Wasilków).

W sytuacji, gdy gmina nie wywiązuje się ze swych obowiązków w zakresie wywozu odpadów, właściciel nieruchomości jest zobowiązany do przekazania odpadów komunalnych na koszt gminy, podmiotowi odbierającemu odpady komunalne od właścicieli nieruchomości (podmiot ten musi być wpisany do rejestru działalności regulowanej, o której mowa w Ustawie).

Zadaniem gminy jest wskazanie punktów prowadzenia zbiórek zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego. Do obowiązków gminy należy również określenie

wymagań wobec osób utrzymujących zwierzęta domowe w zakresie bezpieczeństwa i czystości w miejscach publicznych. Rady każdej gminy zobowiązane są do ustalenia regulaminu [rozd.2, art.4 Ustawy], w którym określą obowiązujące zasady zapewniające utrzymanie czystości, a tym samym wypełnienie przez gminę nałożonych na nią obowiązków.

Podstawowe normy prawne

Zarządzanie systemem gospodarki odpadami w Polsce jest regulowane przez:

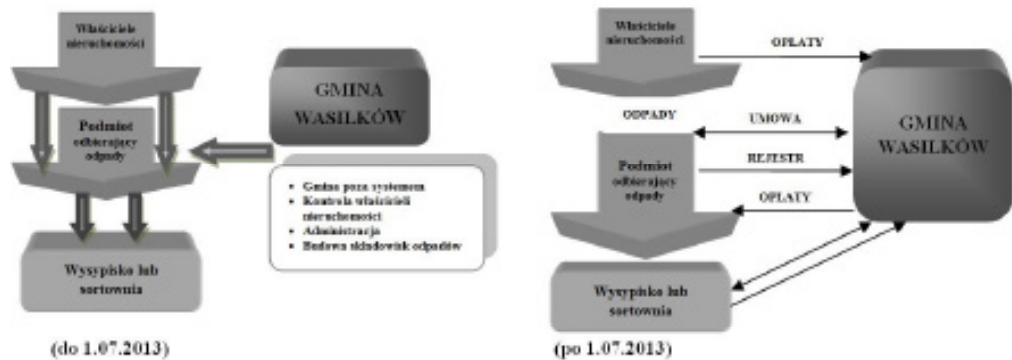
- dyrektywy UE,
- 75 ustaw regulujących zagadnienia,
- 140 rozporządzeń RM i Ministrów,
- akty prawa miejscowego stanowione przez Sejmiki Wojewódzkie i Rady Gmin (po wiatom nie przydzielono zadań).

Najważniejsze uregulowania dotyczące gospodarki odpadami:

- Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach [Dz. U., 2005, nr 236, poz. 2008 z późn. zm.] zmieniona ustawą z dnia 1 lipca 2011 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw [Dz. U., 2011, nr 152, poz. 897 z późn. zm.];
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach [Dz. U., 2013, poz. 21], data wejścia w życie – 23 stycznia 2013 roku;
- Ustawa z dnia 25 stycznia 2013 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach [Dz. U., 2013, poz. 228];
- Ustawa z dnia 28 listopada 2014 o zmianie Ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw [Dz. U., 2015, poz. 87], data wejścia w życie – 1.02.2015. (Ustawa miała na celu wykonanie orzeczenia Trybunału Konstytucyjnego [wyrok TK z dnia 28 listopada 2013 roku, K 17/12];
- Wojewódzki Program Gospodarki Odpadami – akt prawa miejscowego (w woj. podlaskim Sejmik przyjął Uchwałę Nr XX/233/12 w dniu 21 czerwca 2012 wraz z późn. zm.) Jest to podstawowy akt, który reguluje gospodarkę odpadami w województwie. Wszelkie działania i wykonywanie zadań w gminach musi być z nimi zgodne.

Proces wdrożenia systemu gospodarowania odpadami w Gminie Wasilków

Rysunek 1. System gospodarowania odpadami w Gminie Wasilków (przed i po 1.07.2013)



Źródło: opracowanie własne.

Kalendarium wprowadzenia w życie Ustawy w Gminie Wasilków²:

- Uchwała w sprawie wyboru metody ustalenia opłaty za gospodarowanie odpadami oraz ustalenia stawki tej opłaty (11 10 2012); Uchwała była jedną z pierwszych w województwie podlaskim, a przyjęcie kryterium opłat ze względu na gospodarstwo domowe było próbą weryfikacji zgodności Uchwały z obowiązującą Ustawą (umożliwiła przyjęcie stawki opłaty na mieszkańca, zużycie wody czy też powierzchnię zajmowanego lokalu). Uchwała została uznana za zgodną z prawem, a wiele gmin zaczęło wzorować się na przyjętych założeniach w Gminie Wasilków. Stawki przyjęte w Uchwale obowiązywały od lipca do września 2013 roku, ponieważ Uchwała z czerwca 2013 roku wprowadziła zmiany obowiązujące od IV kwartału 2013 roku. Należy podkreślić, że wiele gmin nie dostosowało się do obligatoryjnego terminu określenia wysokości stawek i wyboru metody ustalenia opłaty, czyli do 31.12.2012 roku. Jedną z wielu gmin, w której nie dotrzymano tego terminu, był Białystok, gdzie radni zakończyli procedurę dopiero 5.03.2013 roku [<http://odpady.bialystok.pl/rada-miasta-bialehostoku-podjela-uchwaly-dotyczące-gospodarki-odpadami/>, dostęp 25.05.2016];

² Informacje uzyskane od kierownika ds. inwestycji w Urzędzie Gminy Wasilków oraz wynikające z doświadczenia autora publikacji (w latach 201 –2014 radny w Gminie Wasilków; od 2012 roku Przewodniczący Rady Miasta Gminy Wasilków).

Tabela 1. Wysokość stawek za odpady komunalne w Uchwale Rady Miejskiej (październik 2012)

Rodzaj opłat	Liczba osób w gospodarstwie domowym		
	1-2 osób	3-5 osób	6 osób i więcej
odpady niesegregowane	40 zł	70 zł	100 zł
odpady segregowane	20 zł	35 zł	50 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w Urzędzie Gminy Wasilków.

- uchwała w sprawie przyjęcia programu osłonowego wsparcia rodzin wielodzietnych (grudzień 2012);
- kampania informacyjna na temat systemu odbierania odpadów komunalnych od mieszkańców w gminie (luty–marzec 2013) – każde gospodarstwo domowe otrzymało biuletyn informacyjny na temat zmian w gospodarowaniu odpadami;
- dystrybucja i odbiór deklaracji o wysokości opłaty za gospodarowanie odpadami komunalnymi (luty–maj 2013);
- odrzucenie uchwały w sprawie zmiany metody ustalenia opłaty za gospodarowanie odpadami oraz ustalenia stawki tej opłaty (kwiecień 2013) – uchwała była konsekwencją protestu dotyczącego zbyt wysokich stawek opłat za odpady komunalne, który za inicjowała grupa radnych z opozycji (zebrano ponad tysiąc podpisów mieszkańców gminy);
- przetarg na odbiór odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości (maj 2013) – wygrała firma ASTWA z Białegostoku (kwota związana z kosztem obsługi odbioru odpadów wynosiła 42 618 zł miesięcznie);
- uchwała (dotycząca zmiany stawek za odpady komunalne) w sprawie wyboru metody ustalenia opłaty za gospodarowanie odpadami komunalnymi oraz ustalenia stawki tej opłaty (27.06.2013);
- uchwała (dotycząca zmiany stawek za odpady komunalne) w sprawie wyboru metody ustalenia opłaty za gospodarowanie odpadami komunalnymi oraz ustalenia stawki tej opłaty (28.05.2015); stawki wzrosły o 28% w gospodarstwie domowym jednoosobowym, 43% w gospodarstwie domowym 2–3-osobowym i 21% w gospodarstwie domowym 4-osobowym i więcej.

Jeszcze więcej zmian w zakresie stawek było w Gminie Białystok. Od 2013 roku stawki za odpady komunalne były zmieniane już osiem razy. Pierwsza stawka (od gospodarstwa domowego o powierzchni lokalu mieszkalnego do 40,00 m²) wynosiła pierwotnie 36 zł, teraz jest 9 zł. Klub radnych PIS proponuje obecnie następną obniżkę, która ma dotyczyć drugiej i trzeciej stawki oraz obniżenie o połowę wszystkich stawek dla posiadaczy Karty Dużej Rodziny [<http://www.poranny.pl/wiadomosci/bialysto>]

k/a/bialystok-pis-chce-tanszych-smieci-miasto-juz-sie-niepokoi-z-czego-utrzymamy-system,10055978/,dostęp: 2.06.2016].

Tabela 2. Wysokość stawek za odpady komunalne w Uchwałach Rady Miejskiej (czerwiec 2013 i maj 2015)

Stawki obowiązujące od IV kwartału 2013 roku

Rodzaj opłat	Liczba osób w gospodarstwie domowym		
	osoba	2–3 osoby	4 osoby i więcej
odpady niesegregowane	14 zł	28 zł	48 zł
odpady segregowane	7 zł	14 zł	24 zł
Uchwała dotycząca programu osłonowego dla rodzin wielodzietnych straciła moc obowiązującą			

Stawki opłat za odpady komunalne od III kwartału 2015

Rodzaj opłat	Liczba osób w gospodarstwie domowym		
	osoba	2–3 osoby	4 osoby i więcej
odpady niesegregowane	18 zł	40 zł	58 zł
odpady segregowane	9 zł	20 zł	29 zł

Źródło: opracowanie własne uwzględniające informacje uzyskane w Urzędzie Gminy Wasilków.

- umowa na obsługę tzw. PSZOK podpisana ze Związkiem Gmin „Czyste Środowisko” – miesięczna opłata została ustalona na poziomie 3 200 zł;
- firma ASTWA we wrześniu 2012 roku wypowiedziała umowę dotyczącą odbioru odpadów komunalnych na terenie Gminy Wasilków (trzymiesięczne wypowiedzenie);
- przetarg na odbiór odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości (grudzień 2012) wygrała firma Czyścioch z Białegostoku (kwota związana z systemem obsługi systemu odbioru odpadów komunalnych wyniosła 78 083 zł miesięcznie). Umowa została podpisana na okres dwóch lat (1.01.2013 – 31.12.2015);
- przetarg na odbiór odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości (sierpień 2015) – wygrała firma Czyścioch z Białegostoku (kwota związana z systemem obsługi systemu odbioru odpadów komunalnych wyniosła 74 936, 53 zł miesięcznie). Umowa została podpisana na okres jednego roku (1.01. 2016 – 31.12.2016).

Zawieranie umów z przedsiębiorcami na tak krótkie okresy (rok do półtora roku), powodowały niedowład systemu w zakresie odbierania odpadów przez pewien czas po rozpoczęciu świadczenia usług przez wyłonioną w drodze przetargu firmę.

Analiza danych finansowych dotyczących zarządzania systemem odbioru odpadów komunalnych w Gminie Wasilków

Na terenie Gminy Wasilków na koniec 2015 r. zameldowanych było 15121 mieszkańców (15 062 w 2014 r.), w tym:

- na terenie miejskim – 10 321 (10 304 w 2014 r.),
- na terenie wiejskim – 4 850 (4 758 w 2014 r.).

Liczba złożonych deklaracji na koniec 2015 r. wyniosła 3 355 (3 241 w 2014 r.), w tym:

- 3 061 zamieszkałych nieruchomości jednorodzinnych,
- 47 zamieszkałych nieruchomości wielorodzinnych,
- 133 nieruchomości „0” (obecnie niezamieszkałe, pustostany).

Ze złożonych deklaracji o wysokości opłaty za gospodarowanie odpadami komunalnymi wynika następująca liczba osób zamieszkałych na terenie Gminy Wasilków:

- łącznie 13 519, w tym:
 - teren miejski – 9 028 (8 688 w 2014 r.),
 - teren wiejski – 449 (4 346 w 2014 r.).

Różnica pomiędzy liczbą osób zameldowanych na terenie gminy Wasilków a liczbą osób wykazaną w deklaracjach wynosi: 1 602 osoby (1 528 w 2014 r.). Pracownicy Urzędu uzasadniają to migracjami lub faktem ukrywania przez właścicieli faktycznej liczby zamieszkałych osób, w celu obniżenia opłaty za odpady komunalne. W 2015 r. wydano 349 decyzji (30 decyzji w 2014 r.) ustalających opłatę za gospodarowanie odpadami komunalnymi dla właścicieli nieruchomości, którzy nie złożyli deklaracji o wysokości opłaty [<http://bip.wasilkow.pl/gospodarkaodpadami/analiza-stanu-gospodarki-odpadami-za-2015-r.html>, dostęp: 5.05.2016].

Różnica pomiędzy wpływami z tytułu opłat za gospodarkę odpadami komunalnymi i poniesionymi przez Gminę Wasilków kosztami na koniec 2014 r. wyniosła minus 168 194, 03 zł (strata). Ujemny bilans został zrekompensowany nadwyżką z tytułu opłat za gospodarkę odpadami powstałą w 2013 r. (nadwyżka 10 000 zł).

Tabela 3. Porównanie wpływu opłat z tytułu gospodarowania odpadami komunalnymi za 2014 i 2015 rok

	Okres 1.01.2014– 31.12.2014	Okres 1.01.2015– 31.12.2015
Naliczania z tytułu opłat	889 859, 00 zł	1 054 964, 00 zł

Wpływy z tytułu opłat	910 927, 46 zł (zaległości z 2013 i naliczenia za 2014 r.)	1 059 322, 65 zł (zaległości z 2013 i 2014 r. oraz naliczenia za 2015 r.)
Nadpłaty z tytułu opłat	7 307, 72 zł	14 359, 20 zł
Nieuregulowane zobowiązania z tytułu opłat (zaległości)	67 020, 26 zł	69 713, 09 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://bip.wasilkow.pl/gospodarkaodpadami/analiza-stanu-gospodarki-odpadami-za-2015-r.html>, dostęp: 9.05.2016.

Z analiz pracowników odpowiedzialnych za administrowanie systemem (biorąc pod uwagę stawki z 2013 r.) na koniec 2015 r. powstałby deficyt około 200 000 zł. Uchwałą Rady Miejskiej w Wasilkowie z dnia 28.05. 2015 r. [Dz. Urz. Woj. Podl. z 2015 r., poz. 1883] zmieniono stawki opłat za odbiór odpadów komunalnych (od III kwartału 2015 roku), co było związane z pozyskaniem środków na zbilansowanie systemu. Na koniec 2015 r. wykazano 41 444, 90 zł straty. Szacuje się, że zostanie ona zbilansowana w połowie 2016 r. [informacja z sesji Rady Miejskiej w Wasilkowie, która odbyła się 25.02.2016].

W 2014 roku 7% gospodarstw domowych w Gminie Wasilków nie uregulowało opłaty za gospodarowanie odpadami komunalnymi. Podobnie było w 2015 r. W stosunku do właścicieli nieruchomości, którzy zalegają z wnoszeniem opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi, wysyłane są upomnienia. W roku 2014 r. wysłano upomnienia do 1 229 właścicieli nieruchomości na łączną kwotę 124 681, 60 zł oraz wystawiono 117 tytułów wykonawczych na łączną kwotę 20 786, 60 zł. Na koniec 2014 r. zalegało z opłatą za gospodarowanie odpadami komunalnymi 624 właścicieli nieruchomości. W roku 2015 upomnienia z tytułu nieuiszczenia opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi otrzymało 919 (w tym 643 za 2015 r.) właścicieli nieruchomości na łączną kwotę 91 795, 68 zł oraz wystawiono 94 tytuły wykonawcze na łączną kwotę 20 231, 70 zł. Na koniec 2015 r. zalegało z opłatą za gospodarowanie odpadami komunalnymi 510 właścicieli nieruchomości.

Zgodnie z obowiązującymi w 2014 roku przepisami organem egzekucyjnym opłat za gospodarowanie odpadami był Burmistrz Wasilkowa. Znowelizowana Ustawa z 28 listopada 2014 roku przywróciła zasady ogólne, w myśl których organem egzekucyjnym jest naczelnik urzędu skarbowego i prezydenci niektórych miast. Ustawa umożliwiła jednak utrzymanie windykacji w gestii samorządu, jednak musi być w tej sprawie podpisane odpowiednie porozumienie z urzędem skarbowym (Gmina Wasilków nie ma podpisanego porozumienia, dlatego Burmistrz ma obowiązek przekazania akt właściwemu organowi do egzekucji, czyli naczelnikowi urzędu skarbowego).

Warto także podkreślić, że wiele gmin nie kontroluje odbioru odpadów. W połowie 2014 roku Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Warszawie po raz drugi sprawdził, jak gminy przestrzegają przepisów nowej Ustawy śmieciowej. Kontrola została przeprowadzona w 32 gminach. Wykazano, że co druga gmina na Mazowszu (18 gmin) nie prowadzi kontroli podmiotów odbierających odpady, a co trzecia (14 gmin) nie weryfikuje ich sprawozdań kwartalnych. W 12 kontrolowanych gminach nie osiągnięto wymaganego poziomu recyklingu za 2013 rok oraz nie zrealizowano obowiązku utworzenia punktów selektywnego zbierania odpadów komunalnych (bez ujmowania tzw. mobilnych PSZOK) [www.administrator24.info/artukul/id7180,co-druga-gmina-nie-kontroluje-odbioru-odpadow, dostęp: 25.04.2016].

Nie inaczej jest w Gminie Wasilków, gdzie faktycznie nie ma kontroli firmy odbierającej odpady. Firma odbierająca odpady także nie weryfikuje segregowania odpadów przez mieszkańców. Gmina ma wydzielony tzw. PSZOK na wysypisku odpadów komunalnych w Studziankach. Jednak Punkt nie realizuje założonych przez Ustawę zadań, ponieważ przywożone przez mieszkańców odpady (budowlane, skoszona trawa, itp.) trafiają na centralne wysypisko.

Zakończenie

Generalnie skutki wprowadzenia Ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminie należy ocenić pozytywnie. Jak szacuje GUS, „w 2013 roku z gospodarstw domowych zebrano 7, 1 mln ton śmieci, czyli o 300000 więcej niż w ubiegłym roku. Zbiórka śmieci wytwarzanych przez przedsiębiorstwa (a także zebranych z ulic czy parków) zmniejszyła się o ponad 400 tyś. ton” [www.administrator24.info/artukul/id7291,grzebanie-w-smieciach, dostęp: 23.04.2016]. Należy jednak podkreślić, że w wielu gminach wystąpiły problemy ze zorganizowaniem systemu odbioru odpadów komunalnych i ustaleniem stawek. Stan wprowadzenia Ustawy przez gminy na koniec czerwca 2013 roku wyglądał następująco:

- na 2 479 gmin w Polsce 1 763 podpisało umowy z firmami wywozującymi odpady komunalne,
- w 499 gminach wyłoniono wykonawców i rozpoczęto proces przygotowania umów,
- 195 samorządów dopiero organizowało przetargi [www.biznes.onet.pl/premier-musimy-się-solidarnie-nauczyc-lepszej-utyl, dostęp: 26.04.2016].

Kontrola NIK (po dwóch latach działania nowego systemu) wykazała, że żaden z celów znowelizowanej Ustawy nie został w pełni zrealizowany, a nowy system gospodarowania odpadami nie funkcjonuje właściwie w takich kwestiach jak:

- nie rozwiązano problemu „dzikich wysypisk”,

- system wciąż się nie bilansuje (dochody pozyskane od mieszkańców nie są równe wydatkom ponoszonym na jego działanie),
- koszty gospodarowania odpadami nie uległy obniżeniu, ponieważ gminy nie potrafią rzetelnie oszacować ilości wytwarzanych śmieci i asekuracyjnie nakładają na mieszkańców wyższe opłaty [www.nik.gov.pl/aktualnosci/srodowisko/nik-o-odpadach-komunalnych.html, dostęp: 1.06.2016].

Gmina Wasilków wprowadziła zapisy Ustawy zgodnie z wytycznymi, tzn. wszystkie procedury dotyczące wprowadzenia systemu były gotowe na dzień 1.07.2013 roku. Przedstawiona analiza wdrożenia oraz realizacji działań związanych z gospodarką odpadami komunalnymi w Gminie wykazała pewne problemy, które wynikały z ograniczeń Ustawy oraz niskiego poziomu polityki informacyjnej służb na szczeblu rządowym. Do najważniejszych należy zaliczyć:

- nowelizację Ustawy w 2013 i 2014 roku;
- harmonogram wprowadzenia Ustawy w życie (brak mechanizmów kontroli władz centralnych w odniesieniu do wprowadzanej Ustawy). Gmina Wasilków uchwaliła, w opinii Autora, zbyt szybko prawo miejscowe (choć zgodnie z harmonogramem, tzn. do końca 2012 roku), które było następnie nowelizowane na skutek zmian w Ustawie i konfliktu na linii samorząd – mieszkańcy. Wiele gmin uchwaliło prawo miejscowe (bez żadnych konsekwencji) po okresie wyznaczonym przez władze wykonawcze na szczeblu centralnym;
- brak narzędzi kontroli nad firmą obsługującą wywóz odpadów oraz na okres współpracy (wypowiedzenie umowy przez firmę po trzech miesiącach).

W opracowaniu wykazano liczne niedociągnięcia wynikające z procedowania norm prawnych związanych z gospodarką odpadami oraz komunikacji w relacji rząd – samorząd – mieszkańcy, co wskazuje na pozytywną weryfikację hipotez przyjętych we wstępie.

Pozytywnym aspektem wprowadzenia Ustawy jest objęcie systemem wszystkich gospodarstw domowych, co powinno mieć wpływ na ograniczenie wywozu odpadów na tzw. „dzikie wysypiska”. Praktyka działania pokazuje pewne ograniczenia w funkcjonowaniu nowego systemu, np. brak narzędzi kontroli segregowania odpadów, zrywanie umów przez firmy obsługujące wywóz odpadów na terenie gminy, co wpływa na zmiany opłat oraz problemy z egzekwowaniem płatności za wywóz odpadów. Z analizy danych udostępnionych na www.bip.wasilkow.pl wynika, że w 2015 roku około 10% zameldowanych mieszkańców nie złożyło deklaracji o wysokości opłaty za gospodarowanie odpadami komunalnymi. Oznacza to, że poziom weryfikacji danych zawartych w składanych deklaracjach w zakresie liczby mieszkańców nieruchomości w Gminie Wasilków jest niski.

Po trzech latach od wprowadzonych zmian w systemie gospodarowania odpadami komunalnymi trudno jest określić, czy spowodują one osiągnięcie określonego w Ustawie poziomu recyklingu i ograniczenia masy odpadów przekazywanych do składowania, które wynikają z dyrektyw przyjętych przez Unię Europejską. W dużej mierze czynnikiem decydującym będzie zmiana mentalności społeczeństwa i zwiększenia świadomości co do zagrożeń wynikających z zanieczyszczenia środowiska naturalnego i wpływu na jakość życia, a tym samym konieczności segregacji odpadów.

Bibliografia

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy [Dz. U. UE L z 22 listopada 2008 r.].

<http://bip.wasilkow.pl/gospodarkaodpadami/analiza-stanu-gospodarki-odpadami-za-2015-r.html>.

<http://odpady.bialystok.pl/rada-miasta-bialeghostoku-podjela-uchwaly-dotyczace-gospodarki-odpadami/>.

<http://www.poranny.pl/wiadomosci/bialystok/a/bialystok-pis-chce-tanszych-smieci-miasto-juz-sie-niepokoi-z-czego-utrzymamy-system,10055978/>.

Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach [Dz. U., 2005, nr 236, poz. 2008 z późn. zm.] zmieniona Ustawą z dnia 1 lipca 2011 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw [Dz. U., 2011, nr 152, poz. 897 z późn. zm.].

Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach [Dz. U., 2013, poz. 21].

Ustawa z dnia 25 stycznia 2013 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach [Dz. U., 2013, poz. 228].

Ustawa z dnia 28 listopada 2014 o zmianie Ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw [Dz. U., 2015, poz. 87].

www.administrator24.info/artykul/id7180,co-druga-gmina-nie-kontroluje-odbioru-odpadow.

www.administrator24.info/artykul/id7291,grzebanie-w-smieciach.

www.biznes.onet.pl/premier-musimy-sie-solidarnie-nauczyc-lepszej-utyl,18493,5551121,5535500,474,1,news-detaj.

www.nik.gov.pl/aktualnosci/srodowisko/nik-o-odpadach-komunalnych.html.