PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II http://piz.san.edu.pl

Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji
Część II

Redakcja: Ewa Gołębiowska

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania Tomu XIV, Zeszytu 12, Części II sfinansowany ze środków
Społecznej Akademii Nauk
Zeszyt recenzowany

Redakcja: Ewa Gołębiowska

Korekta językowa: Dominika Świech
Skład i łamanie: Marcin Szadkowski
Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
42 676 25 29, w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową
Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,
ul. Duża 1, 05-270 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści

Wstęp ... 3

Człowiek w organizacji ... 7

Katarzyna Czop *Prorozwojowe zachowania pracowników a zdolność organizacji do zmian* ... 9

Alicja Hadryś-Nowak *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie – studia przypadków* ... 23

Joanna Moczydłowska *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami* ... 33

Jacek Strojny, Małgorzata Baran *Orientacja zadaniowa w administracji publicznej – perspektywa strategiczna* ... 43

Krzysztof Świeszczak, Marika Ziemba *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – szansa czy zagrożenie?* ... 57

Mieszko Bojar, Andrzej Chajęcki, Michał Chajęcki *Wpływ przejęć i fuzji na realizację funkcji personalnych* ... 67

Dorota Nawrat *Twórczość jako źródło innowacyjności zespołów zadaniowych* ... 77

Alina Kulczyk-Dynowska *Rola i doświadczenia menedżera w ochronie przyrody na przykładzie parków narodowych* ... 91

Iwona Łapuńka, Dominika Biniasz *Badanie kompetencji menedżerów projektów w przedsiębiorstwach budowlanych* ... 101

Nowoczesne zarządzanie organizacją ... 113

Robert Dygas *Zarządzanie procesowe jako innowacyjność działania współczesnych przedsiębiorstw* ... 115

Stanisław Gędek, Jacek Strojny, Michał Kościółek *Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu strategicznym administracją publiczną* ... 127

Anna Lamek *Zintergrowane systemy zarządzania a konkurencyjność w branży motoryzacyjnej* ... 143

Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska *Model open innovation w strategii polskich przedsiębiorstw* ... 159

Dagmara Plata-Alf, *„Mądrość tłumu" - media społecznościowe jako nowoczesne narzędzie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie* ... 171

Jacek Strojny, Bożena Klimczak, Danuta Kostrzewa *Wykorzystanie metody AHP w zarządzaniu strategicznym JST* ... 183

Beata Zyznarska-Dworczak *System zarządzania kosztami w polskim przedsiębiorstwie pod wpływem procesów globalizacji* ... 197

Jadwiga Bizon-Górecka, Jarosław Górecki *Analiza ryzyka w przedsiębiorstwie zarządzanym procesowo* ... 209

Nina Stępnicka *Modele biznesowe i e-biznesowe w gospodarce cyfrowej. Zastosowanie tradycyjnych modeli biznesowych w przedsięwzięciach internetowych na przykładzie serwisu handlowego Allegro.pl* ... 225

Piotr Garbarczyk, Andrzej Makarewicz *Działania poauditowe jako element doskonalący system zarządzania jakością* ... 235

Aleksandra Radziszewska *Innowacyjne formy komunikacji marketingowej w grach i wirtualnych światach* **249**

Czesław Sikorski, Jolanta Bieńkowska *Przedsiębiorczość i innowacyjność w uniwersytecie* **263**

Piotr Strożek *Zarządzanie a innowacyjność sektora MŚP w Polsce* **273**

Marek Tomaszewski *Wybrane czynniki wpływające na nawiązanie współpracy innowacyjnej przedsiębiorców ze szkołami wyższymi na terenie Polski Zachodniej w latach 2009–2011* **287**

Etyka i CSR w przedsiębiorczej organizacji **299**

Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel *Menedżer ds. społecznej odpowiedzialności we współczesnych organizacjach* **301**

Elwira Gross-Gołacka *Zarządzanie różnorodnością jako strategia firmy* **313**

Ewa Gołębiowska *Etyczne aspekty procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy – wyniki badań instytucji finansowej* **327**

Iwona Lupa *Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością biznesu w mediach społecznościowych* **341**

Katarzyna Olejniczak *The role of responsibility in the management of the contemporary enterprise* **351**

Anna Dziadkiewicz, Monika Kłos *Tworzenie zespołów różnorodnych w przedsiębiorstwach zorientowanych na design* **361**

Maja Żychlewicz *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu jako narzędzie Public Relations* **375**

Współczesna logistyka **385**

Magdalena K. Gąsowska *Kluczowe wyzwania współczesnych menedżerów logistyki* **387**

Ryszard Królik *Specyfika wyboru realizatora usług transportowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym* **401**

Maciej J. Nowak, Paweł Mickiewicz *Decyzje lokalizacyjne jako instrument zarządzania przestrzenią – perspektywa Samorządowych Kolegiów Odwoławczych* **415**

Urszula Kobylińska *Quality management tools in local government units in Poland* **427**

Karol Dąbrowski, Katarzyna Skrzypek, Sławomir Kłos *Ewolucyjny model wspierania przedsiębiorczości w obrębie jednej organizacji – studium przypadku dla województwa lubuskiego* **439**

Jacek Kurowski *Innowacyjność przedsiębiorstw na rynkach transportowych i logistycznych* **455**

Katarzyna Świerszcz, Sławomir Bartosiewicz *Innowacyjna strategia logistyki marketingowej kreowania wartości w łańcuchu dostaw na przykładzie centrów logistycznych* **471**

Wojciech Marszał *Analiza ewolucji znaków graficznych rynku motoryzacyjnego na przykładzie wybranych marek koncernów samochodowych* **485**

Wstęp

Organizacje XXI wieku stają przed wieloma wyzwaniami, których przyczyny upatrujemy w przemianach zachodzących w globalnej gospodarce, światowej polityce, w zmianach wynikających z uczestnictwa Polski w strukturach UE oraz sytuacji gospodarczej i społecznej w naszym kraju. Do takich wyzwań zalicza się, między innymi, kształtowanie nowego wzoru menedżera. Każda organizacja bezwzględnie potrzebuje zespołu kierowniczego, posiadającego umiejętność dobrego zarządzania. Co to oznacza w praktyce? Przede wszystkim skuteczność, która uznawana jest za istotny atut zawodowy menedżera. Skuteczność menedżera wykracza dzisiaj poza jego inteligencję, wykształcenie i doświadczenie zawodowe. Dzisiaj, a szczególnie jutro, od menedżera oczekiwane będzie posiadanie i umiejętne stosowanie miękkich aspektów zarządzania, ukierunkowanych na wartości, etykę czy sustainability. Ukierunkowanie na wartości i etykę znajduje odzwierciedlenie także w różnych nowoczesnych koncepcjach zarządzania. W praktyce skuteczność działania menedżera oznacza umiejętność wyboru właściwych celów dla organizacji, skoncentrowania na nich zasobów organizacji. Przy zapewnieniu realizacji celów należy uwzględniać możliwe do wystąpienia ryzyka, koszty społeczne, wartości etyczne i oczekiwania interesariuszy dotyczące zrównoważonego, długotrwałego rozwoju organizacji. Tak rozumiana skuteczność oznacza znajdowanie i stosowanie właściwych działań, to znaczy wprowadzenie właściwych efektywnych rozwiązań, metod i docenianie roli klienta. Od współczesnego menedżera oczekuje się, aby organizacja mogła spełniać obecne i przyszłe wymagania zmieniającego się rynku, uzyskała dobrą pozycję konkurencyjną, prestiż społeczny i zaspokajała jego ambicje osobiste.

Aby osiągnąć takie rezultaty zawodowe i osobiste, menedżer powinien ukształtować swoją postawę i postrzeganie otoczenia w taki sposób, aby zmiany zachodzące w globalnym świecie nie stanowiły zagrożenia dla organizacji i dla niego. Zmiany powinny stanowić wyzwanie, któremu można sprostać pod warunkiem, że zrozumie się problemy ludzi, dostrzeże konsekwencje starzenia się społeczeństwa w UE i na świecie oraz zaproponuje nowe rozwiązania funkcjonalne dla społeczeństwa globalnego. Rośnie zatem zapotrzebowanie na wiedzę z zakresu miękkich aspektów zarządzania i temu rozumieniu służy rozwój badań z zakresu etyki, CSR, sustainability,

a także kształcenie specjalistów, którzy dysponują odpowiednią wiedzą na ten temat. Nowe podejście do roli menedżera w organizacji, jego metod działania w realnych warunkach, jest również potrzebne ze strony interesariuszy. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie jest książka, którą przekazujemy do rąk Czytelnika, której celem staje się także zwrócenie uwagi na różne rozwiązania, zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania.

Książka zawiera przegląd zagadnień kluczowych dla nowych paradygmatów zarządzania, a więc związanych z funkcjonowaniem menedżerów w społeczeństwie, funkcjonowaniem organizacji w gospodarce globalnej. Współczesne zarządzanie jest nauką wielodyscyplinarną. Tę jej złożoność i wielowątkowość starano się uwzględnić w książce. Autorzy są przekonani, że takie podejście ułatwi Czytelnikom zrozumienie istoty nowoczesnego zarządzania i zarządzania przyszłością organizacji.

Ewa Gołębiowska

Człowiek w organizacji

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 9–22

Katarzyna Czop
Politechnika Lubelska

Prorozwojowe zachowania pracowników a zdolność organizacji do zmian

Growth Oriented Behavior of Employees and Organizational Capacity for Change

Abstract: Employees' behavior is undoubtedly the most precious resource, naturally when compliant with the development plans of the organization. The purpose of this article is to identify growth oriented behavior of employees and to show the relationship between organizational environment that affects these behaviors and organizational capacity for change. The basis for the research is a new concept emerging in management sciences focusing on positive phenomena and organizational relations. The article distinguishes three levels of the investigation organizational capacity for change: an infrastructure for change including organizational culture, structure, strategy and leadership; the processes of change and employee behavior. Diagnosis of the ability to change in regard to each of these levels requires consideration of the learning processes in organization.

Key-words: change, behavior of employees, organizational capacity for change, positive orientation, learning processes.

Wprowadzenie

Współcześnie w naukach o zarządzaniu podkreśla się znaczenie kapitału ludzkiego, innowacyjnych zachowań pracowników w procesach uczenia się i zmian w organizacji. Obserwuje się również, że wraz z ewoluowaniem modeli i koncepcji organizacji w kierunku organizacji uczącej się, kreatywnej czy świadomej, zachodzi również zmiana w postrzeganiu znaczenia i roli człowieka w organizacji. Ten nowy obraz człowieka kompleksowego, osadzony na ta-

kich założeniach, jak: gotowość do uczenia się, oczekiwanie nowych wyzwań, zmienność motywacji, świadomość swoich potrzeb i możliwości, przejawia się m.in. w prorozwojowych zachowaniach pracowników. Funkcjonowanie współczesnych organizacji w warunkach szybkiego tempa zmian w otoczeniu, wymaga umiejętności radzenia sobie ze sprzecznościami, łączenia potrzeby stabilizacji i ugruntowania z potrzebą poszukiwania i wprowadzania nowych rozwiązań. Człowiek jest „motorem" zmian w organizacji, a jego gotowość na zmianę, umiejętności, postawy i motywacje wpływają nie tylko na przebieg danego procesu zmiany, ale oddziałują również na umiejętności organizacji w zakresie rozpoznawania i inicjowania zmian, umiejętności tworzenia nowych rozwiązań, a także ich implementacji. W organizacji zatem ważne staje się zdiagnozowanie potencjału organizacji w odniesieniu do zmian oraz czynników na nie wpływających, jak również tych oddziałujących na oczekiwane zachowania pracowników. Celem artykułu jest zatem zidentyfikowanie przejawów prorozwojowych zachowań pracowników oraz ukazanie związków pomiędzy środowiskiem organizacyjnym oddziałującym na zachowania pracowników a zdolnością organizacji do zmian.

Przejawy prorozwojowych zachowań pracowników

Rozwój organizacji, nierozłącznie związany ze zmianami, a także umiejętnością przetrwania i radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, w dużym stopniu zależy od ponadprzeciętnych umiejętności pracowników oraz ich pozytywnych zachowań w organizacji [Stankiewicz (red.), 2010, s. 11]. Zachowania te oddziałują bowiem na jakość realizowanych procesów, relacje interpersonalne w miejscu pracy, a także jakość relacji z klientami i innymi grupami interesariuszy, co przekłada się z kolei na osiągane rezultaty [Podsakoff i in. 2009]. Ważne zatem staje się zaangażowanie pracowników nie tylko w wykonywaną pracę, ale przyjęcie szerszej perspektywy odniesienia obejmującej działania zespołu czy też całej organizacji.

W literaturze podkreśla się znaczenie tzw. zachowań obywatelskich, które wiążą się z wychodzeniem poza standardowe role oraz zwyczajowe zadania wynikające z zajmowanego stanowiska. Są to zachowania dobrowolne, ukierunkowane na jednostkę i/lub organizację, które nie są jawnie uwzględniane w systemach motywacyjnych. Moon i in. [2005] zaproponowali typologię tych zachowań, wyróżniając następujące grupy: pomoc i wsparcie, przyzwoitość i koleżeństwo, ugodowość i sumienność oraz innowacyjność i promocję zmian. Zachowania te zostały wyodrębnione z wykorzystaniem dwóch wymiarów. Pierwszy z nich określa kontinuum, w ramach którego zachowanie może być

kierowane albo na relacje interpersonalne, albo na organizację. Drugi zaś określa, czy jest to zachowanie polegające na inicjowaniu działań promujących i wspierających określone wartości, rozwiązania, nowości, czy też zawiera ochronę cenionych w organizacji wartości i norm [Macko 2009, ss. 142–143]. Pomoc i wsparcie obejmuje zachowania nastawione na innych pracowników, charakteryzujące się proaktywnością, np. wprowadzanie nowozatrudnionych pracowników do organizacji. Przyzwoitość i koleżeństwo to zbiór zachowań skoncentrowanych na innych uczestnikach, lecz nastawiony w większym stopniu na korzystanie z wypracowanych w organizacji wzorców działania. Zachowania te opierają się na tolerancji, elastyczności oraz dyspozycyjności pracowników (np. podejmowanie się roli mediatora w sporach między pracownikami) [Macko 2009, s. 143]. W grupie zachowań ugodowość i sumienność znajdują się działania, które świadczą o przywiązaniu pracownika do organizacji i akceptacji organizacyjnych wzorców działania. Przejawem tych zachowań jest np. przestrzeganie wewnętrznych procedur, dbanie o wizerunek i wyniki organizacji. Ostatnią grupę stanowią zachowania innowacyjne, skierowane nie tyle na konkretnych pracowników, co na całą organizację. Obejmują one inicjowanie zmian w obrębie procesów, produktów czy też relacji, jak również ich implementację w środowisku organizacyjnym. W podobny sposób są one zdefiniowane przez Yan i Woodman [2010, s. 324], jako zachowania, na które składają się aktywności związane zarówno z tworzeniem / proponowaniem nowych pomysłów własnych lub zapożyczonych, jak i ich realizacją i wdrażaniem.

Prorozwojowe zachowania pracowników są również przedmiotem badań pozytywnego nurtu w naukach o zarządzaniu rozwijanego na gruncie polskim w ramach koncepcji pozytywnego potencjału organizacji [Stankiewicz (red.) 2010]. Potencjał ten jest rozumiany jako takie stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które poprzez kreowanie pozytywnej kultury i pozytywnego klimatu organizacyjnego, stymulują pozytywne i prorozwojowe zachowania pracowników [Glińska-Neweś 2010, s. 72]. Wyodrębnione przez badaczy prorozwojowe zachowania, które pośrednio lub bezpośrednio determinują rozwój organizacji (zob. tab.1) opierają się przede wszystkim na wartościach stanowiących podstawę pozytywnej kultury organizacyjnej, m.in. tj.: zaangażowanie, odpowiedzialność, kreatywność, otwartość, szacunek, zaufanie, lojalność, doskonałość oraz proaktywność. Zdaniem badaczy pracujących w nurcie pozytywnym, na szczególne zainteresowanie zasługują więc te zachowania, które sprzyjają osiąganiu celów organizacji, ale także w swym pozytywnym wyrazie oddziałują na otoczenie i stanowią siłę napędową procesów doskonalenia i rozwoju [Stankiewicz (red.) 2010, s. 142].

Tabela 1. Przykłady przejawów prorozwojowych zachowań pracowników

Rodzaj zachowań	Przejawy zachowań
dążenie do doskonałości	pracownicy pracują najlepiej jak potrafią, zgadzają się na przejmowanie kierowania zespołem przez tych, którzy na danym etapie pracy mają odpowiednie kompetencje, nie pozostawiają prac niedokończonych, pracownicy „nie spoczywają na laurach"
dążenie do rozwoju i uczenia się	pracownicy uczą się nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonalą inne umiejętności, sami zgłaszają potrzebę w zakresie szkolenia, informują innych pracowników o możliwościach szkoleń
pozytywne nastawienie i koncentracja na silnych stronach	pracownicy bilansują rozwój kariery z życiem osobistym, traktują uwagi klientów jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy, znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą je wykorzystać, napotykając trudności nie zniechęcają się, ale poszukują drogi ich pokonania
samodzielność i kreatywność	pracownicy samodzielnie podejmują próby rozwiązywania problemów dotyczących ich pracy, kreatywnie rozwiązują napotykane problemy, nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu
zaufanie i sympatia wśród pracowników	pracownicy zwracają się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc, gdy czegoś nie wiedzą lub nie potrafią, są dla siebie sympatyczni, udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują; przyznają się do popełnionych błędów
zaangażowanie w sprawy firmy	pracownicy interesują się sytuacją firmy, wypowiadają się z dumą o swojej firmie, uwzględniają w podejmowanych działaniach satysfakcję klientów, nie szukają innej pracy, angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności organizacji.

Źródło: opracowano na podstawie A. Glińska-Neweś 2010.

Zmieniające się oczekiwania wobec pracowników, zwłaszcza tzw. pracowników wiedzy sprawiają, że pozytywne zachowania w miejscu pracy, wykraczające poza stosowane normy i standardy wynikające z wartości, opisów kompetencji i kodeksów etycznych, z czasem stają się niepisaną normą i obowiązującym sposobem działania. A zatem podwyższają wymagania stawiane pracownikom w zakresie ich inicjatywy, samodzielności, innowacyjności czy elastyczności. Są one również sposobem samorealizacji pracownika, który w swoich wyborach kieruje się nie tylko własnym interesem, ale łączy własne cele rozwoju z celami zespołu czy organizacji. Wymaga to jednak wyznawania określonych wartości oraz dojrzałości pracownika wynikającej z doświadczeń, refleksji oraz z umiejętności radzenia sobie zarówno z trudnymi, jak i pozytywnymi zjawiskami.

Czynniki wpływające na prorozwojowe zachowania pracowników

Na prorozwojowe zachowania pracowników oddziałują czynniki indywidualne oraz organizacyjne. Wśród determinant o charakterze podmiotowym wyróżnia się m.in. ekstrawersję i otwartość na doświadczenie [Kelly 2006], postrzega-

nie pracy jako wyzwania [De Jong, Kemp 2003], poczucie satysfakcji z pracy oraz zaangażowanie [Jafri 2010]. Wojtczuk-Turek [2011, s. 124] proponuje model podmiotowych determinant innowacyjnych zachowań pracowników, wyróżniając w nim następujące czynniki: osobowość, kapitał psychologiczny, kompetencje społeczne oraz oczekiwane pozytywne wyniki pracy. Prowadzone z kolei badania nad osobowościowymi determinantami zachowań obywatelskich wskazują na indywidualne dyspozycje pracowników tj.: ekstrawersję, pozytywną afektywność, sumienność oraz ugodowość [Organ, Ryan 1995]. Ponadto pracownicy z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli podejmują zachowania obywatelskie bardziej entuzjastycznie niż pracownicy z zewnętrznym poczuciem kontroli [Blakely, Srivastava, Moorman 2005].

Badając i analizując zagadnienie prorozwojowych zachowań pracowników, trzeba podkreślić ich wielowymiarowość. Zachowania te mogą być bardziej skierowane na współpracowników lub organizację, mogą przejawiać się w podnoszeniu standardów pracy, dbałości o jej jakość, jak również w poszukiwaniu nowych rozwiązań. Ich natężenie oraz rodzaj zależeć będą od potrzeb pracowników (np. potrzeby dominacji, afiliacji, zwracania na siebie uwagi) oraz komponentów motywacji wewnętrznej (komponentu altruistycznego, egoistycznego, pryncypialnego, kolektywistycznego) i ich konfiguracji [Zbierowski 2012, s. 147]. Będą one również pozostawać pod wpływem stosowanej motywacji zewnętrznej.

Zachowania pracowników ujawniają się w danym kontekście organizacyjnym, który może być wyznaczony przez oddziałujące na siebie: kulturę i klimat organizacyjny, strukturę, przywództwo oraz praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Badacze, rozwijający nurt pozytywnego potencjału organizacji, swoją uwagę kierują na wpływ kultury i klimatu organizacyjnego na prorozwojowe zachowania pracowników [Stankiewicz (red.) 2010]. Pozytywna kultura stanowi konfigurację wyodrębnionych wartości organizacyjnych, m.in. współpracy, zaufania, szacunku, odpowiedzialności, zaangażowania, kreatywności i doskonałości. Kultura ta przejawia się w otwartej komunikacji, dzieleniu się wiedzą, dobrych relacjach między pracownikami, pracy zespołowej, poczuciu humoru, ciągłym doskonaleniu i wprowadzaniu innowacji [Zbierowski 2012, s. 118]. Klimat organizacyjny jest z kolei utożsamiany z subiektywnymi odczuciami pracowników związanymi z wykonywanymi zadaniami oraz atmosferą w miejscu pracy. W świetle metaanaliz dotyczących czynników, które oddziałują na twórczy klimat, przeprowadzonych przez Hunter, Bedell i Mumforda [2007, ss. 79], kluczowe znaczenie dla innowacyjnych zachowań mają: intelektualnie stymulujące środowisko, praca stanowiąca wyzwanie oraz współpracownicy, z którymi można wymieniać informacje i pomysły, a także wsparcie kadry kierowniczej.

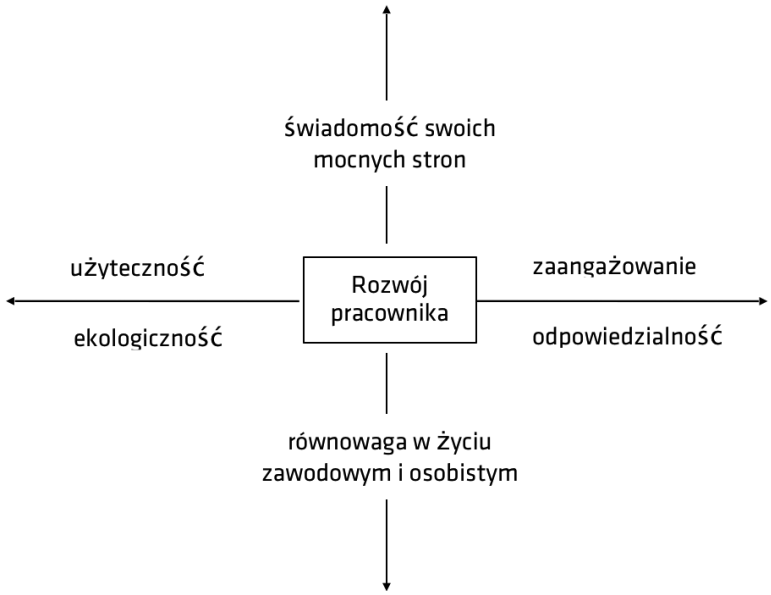
Innym ważnym czynnikiem w orientacji pozytywnej, który wpływa na stopień autonomii uczestników organizacji, swobodę w podejmowaniu decyzji oraz daje poczucie znaczenia wykonywanej pracy i poczucia kompetencji, jest płaska i zdecentralizowana struktura organizacyjna. Struktura taka jest jednym z czynników niezbędnych do rozwoju pracowników i w znaczący sposób przyczynia się do zwiększenia ich motywacji wewnętrznej oraz twórczości [Zbierowski 2012, s. 140]. Kolejny czynnik organizacyjny to postawy i zachowania liderów. Badania wskazują na wpływ jakości relacji przełożony – pracownik na zaangażowanie pracowników w procesy zmian oraz na zaufanie, jako kluczowy element tych relacji [Parish, Cadwallader, Busch 2008]. Ponadto podkreśla się znaczenie praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, które umożliwiają pozyskiwanie pracowników o odpowiednich kompetencjach i postawach oraz rozwijanie ich potencjału poprzez systemowe rozwiązania w tym zakresie [Borkowska (red.) 2010].

Zmiany w organizacji a rozwój pracowników

Zmiany są nieodłączną częścią organizacji oraz rozwoju pracowników. Wiążą się one z dylematem porzucenia przeszłości, znanych i utrwalonych wzorców działania na rzecz wkraczania w obszary nieznane i ryzykowne. Zmiana wymaga wyjścia z dotychczasowej strefy komfortu oraz wysiłku związanego z oswajaniem nowości i uczeniem się nowych zachowań. Aktywność taka z jednej strony jest „uruchamiania" poprzez działania rynku i zmiany w otoczeniu, ale także podejmowana przez przedsiębiorcze i twórcze jednostki. Zmiany mogą mieć więc charakter zmian radykalnych, przełomowych, które często związane są z doświadczaniem sytuacji kryzysowych. Zmianie ulega wówczas model prowadzenia biznesu, jej wartości i strategia oraz struktura organizacji. Przekształcenia organizacji wynikają również z potrzeby doskonalenia procesów, podnoszenia efektywności i standardów pracy, nie naruszają one jednak w sposób gwałtowny podstaw działania i funkcjonowania organizacji.

Wprowadzane w organizacji przekształcenia są tworzone i wdrażane przez pracowników. Mogą one mieć charakter zmian odgórnych, narzuconych przez kierownictwo organizacji, jak również być efektem oddolnej inicjatywy pracowników. Poprzez taką aktywność, zorientowaną na doskonalenie, poszukiwanie nowych rozwiązań, uczenie się, przejawiają się prorozwojowe zachowania pracowników. Zachowania te istotne są również w przypadku zmian radykalnych, jak i sytuacji kryzysowych, które wymagają mobilizacji, większego wysiłku, radzenia sobie z trudnymi emocjami i stratą. W sytuacjach takich, kluczowa jest jakość relacji z przełożonymi, zaufanie do liderów zmian, przekaz zmian w organizacji, jak również zaangażowanie pracowników w zmiany oraz ich lojalność.

Rysunek 1. Wymiary spójnego rozwoju pracownika



Źródło: opracowanie własne.

Dla pracowników zmiany w organizacji oznaczać mogą możliwość rozwoju indywidualnego potencjału poprzez wejście w nowe role, uczenie się nowych umiejętności i zachowań, a także przełamywanie oporów i barier wynikających z indywidualnych dyspozycji oraz doświadczeń. Zmienność warunków funkcjonowania organizacji, która przekłada się na względną stabilność pracowników, wymaga rozwijania indywidualnych zdolności do radzenia sobie ze zmianą, nie tylko w obszarze życia zawodowego. Wymaga to również większej samoświadomości pracowników i zaufania do siebie, ale także weryfikacji priorytetów i motywów podejmowanej w organizacji aktywności. Rozwój pracowników z korzyścią dla nich samych, jak i organizacji, powinien być spójny i zrównoważony. Wymaga to uwzględnienia następujących wymiarów rozwoju pracownika (zob. rys. 1.):

- świadomości swoich mocnych stron, która umożliwia ukierunkowanie indywidualnych zasobów i energii w stronę aktywności, które wykonuje się najlepiej,
- zaangażowania w wykonywaną pracą oraz organizację (tzw. zaangażowania zintegrowanego), które łączy wysoką jakość pracy z satysfakcją, przynależnością do organizacji, pozytywnymi emocjami w miejscu pracy,

- odpowiedzialności za efekty swojej pracy i podległych pracowników oraz wykorzystywania i odnawiania w sposób odpowiedzialny swoich indywidualnych zasobów,
- zachowania równowagi między życiem osobistym i zawodowym, co wpływa na jakość relacji w miejscu pracy i pośrednio oddziałuje na osiągane rezultaty,
- użyteczności, która oznacza weryfikację sposobów działania, poprzez ocenę czy realizowane cele, stosowane metody są dla jednostki wartościowe, czy są motywujące, czy wykonywana praca jest spójna z wyznawanymi wartościami i postawami,
- ekologiczności, która zakłada uwzględnianie skutków swoich wyborów i zachowań na najbliższe otoczenie, w tym współpracowników.

Można więc oczekiwać, że bardziej świadomi siebie, spójni wewnętrznie i dojrzali w swoich zachowaniach pracownicy pozytywnie oddziaływać będą na potencjał organizacji, w tym jej zdolność do zmian.

Zdolność organizacji do zmian

Zdaniem Soparnota [2011, s. 641] zdolność do zmian to umiejętność organizacji do wytwarzania rozwiązań, które odpowiadają ewolucji środowiska i/lub rozwoju organizacyjnego oraz wdrożenia tych zmian z powodzeniem w organizacji. Zmiana zatem może odbywać się przez adaptację związaną z dostosowaniem do zmian zachodzących w otoczeniu, jak i przez proaktywne działania związane z wyborami strategicznymi i wpływem organizacji na otoczenie, w którym funkcjonuje. Soparnot [2011, s. 649] wyróżnia trzy wymiary tak zdefiniowanej zdolności do zmian: kontekst organizacyjny, proces zmiany oraz uczenie się. Z kolei Judge i Douglas [2009, s. 635] definiują zdolność do zmian jako określoną kombinację funkcji kierowniczych i organizacyjnych, które pozwalają organizacji na dostosowanie się szybciej i skuteczniej niż jej konkurenci do zmieniającej się sytuacji rynkowej. W oparciu o prowadzone w tym zakresie badania wspomniani autorzy wyróżniają następujące wymiary zdolności do zmian podlegające diagnozowaniu i kształtowaniu [Judge, Douglas 2009, s. 638]:

1. wiarygodne przywództwo – zdolność kierownictwa do zdobycia zaufania pozostałych pracowników oraz wskazania członkom organizacji drogi do osiągnięcia wspólnych celów,
2. zaufanie zwolenników – zdolność pracowników do konstruktywnego sprzeciwu, jak i podążania nową ścieżką zalecaną przez liderów,
3. utalentowani mistrzowie – zdolność organizacji do przyciągnięcia, utrzymania oraz upełnomocnienia liderów zmian,
4. zaangażowanie menedżerów średniego szczebla – zdolność kierow-

ników średniego szczebla w tworzeniu „pomostu" pomiędzy naczelnym kierownictwem a pozostałymi pracownikami,

5. kultura innowacyjna – zdolność organizacji do ustanowienia norm innowacyjność i zachęcania do podejmowania innowacyjnych aktywności,

6. kultura odpowiedzialności – zdolność organizacji do starannego zarządzania zasobami i realizowania zadań w ustalonych terminach,

7. efektywna komunikacja – zdolność organizacji do komunikacji pionowo, poziomo, jak również z klientami,

8. „system myślenia" – zdolność organizacji do skupiania się na przyczynach zjawisk i osiąganych rezultatów oraz rozpoznawanie takich współzależności przyczynowo-skutkowych wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Zgodnie z podejściem zasobowym zdolności do zmian zaliczane są do dynamicznych zasobów niematerialnych, które ukierunkowane są na tworzenie, rozszerzanie i modyfikowanie potencjału strategicznego poprzez traktowanie otoczenia jako zbioru szans i okazji do rozwoju, a nie wyłącznie z perspektywy barier i ograniczeń [Osbert-Pociecha 2011, s. 72]. Zdolności dynamiczne odzwierciedlają zatem możliwości zmiany lub rekonfiguracji istniejących zdolności substancjalnych, które z kolei odnoszą się do zasobów i możliwości wykorzystywanych w działaniach operacyjnych i służą osiąganiu efektywności w ramach dotychczasowej koncepcji biznesowego działania organizacji. Zdaniem Osbert-Pociechy [2011, s. 75] zdolność do zmian nie może być rozpatrywana tylko w kontekście wprowadzanej w organizacji zmiany, nie oznacza zatem radzenia sobie ze zmianą jako pojedynczym, wyizolowanym przedsięwzięciem. W pojmowaniu zdolności do zmian chodzi przede wszystkim o zdolność zarządzania strumieniem zmian współzależnych, powiązanych ze sobą czy też przebiegających niezależnie obok siebie zmian. Zdolność do zmian w takim ujęciu stanowi przykład relacji trade off, która sprowadza istotę tych zdolności do godzenia sprzeczności i do radzenia sobie z napięciami z nich wynikającymi. Do głównych wymiarów zdolności do zmian Osbert-Pociecha zalicza [2011, s. 78]:

- utrzymywanie ciągłej gotowości do wprowadzania zmian,
- umiejętność przeprowadzenia różnorodnych zmian w sposób skoordynowany,
- umiejętność alokowania zmian, czyli rozstrzygania o ich istocie, zakresie, kierunku, obszarze, w jakim zostaną ulokowane, a także o powiązaniach z już dokonanymi zmianami bądź zaplanowanymi do wprowadzenia,
- budowanie równowagi między potrzebą wprowadzania zmian i utrzymywania bieżącej działalności,
- predyspozycje organizacji wynikające z określonej konfiguracji zaso-

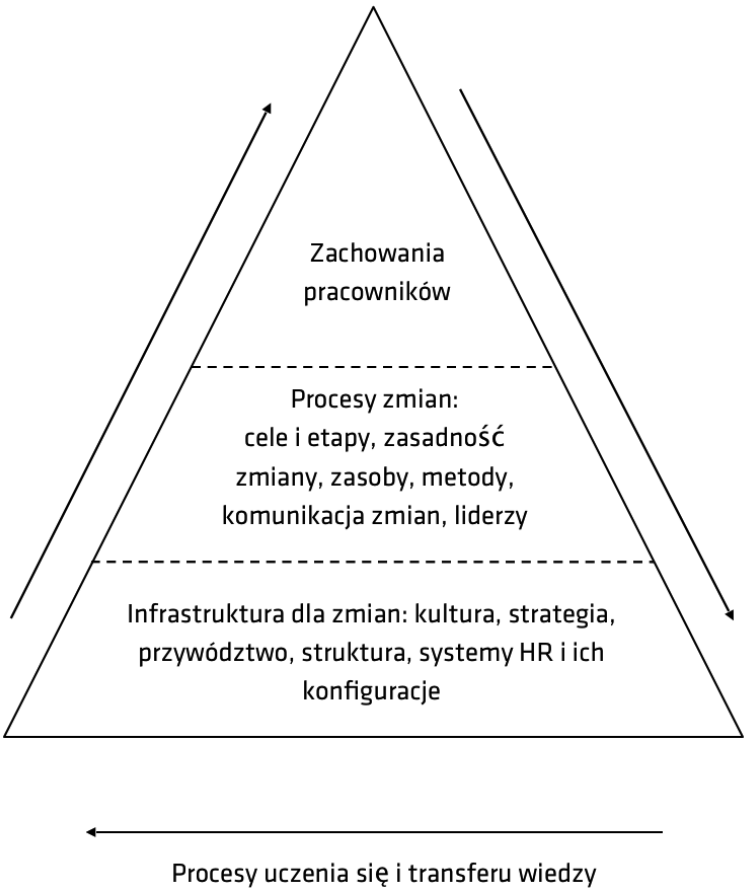
bów, sposobów działania, które pozwalają organizacji na sporządzanie projektów i implementację ciągłych zmian,
- zdolność zarządzania strumieniem zmian współzależnych, powiązanych ze sobą, warunkujących się wzajemnie bądź też przebiegających niezależnie obok siebie.

Uwzględniając kontekst strategiczny, zdolność do zmian oznacza zatem budowanie równowagi pomiędzy potrzebą wprowadzania zmian i utrzymywania bieżącej działalności, a także koniecznością wprowadzania kolejnych zmian w przyszłości [Osbert-Pociecha 2011, s. 77].

Poziomy oddziaływania na zdolność organizacji do zmian

Realizacja planowanych zmian w organizacji wymaga określania celów zmian, niezbędnych zasobów, stosowanych metod zarządzania, sposobów zaangażowania pracowników itp. Wprowadzaniu zmian towarzyszy proces związany z burzeniem dotychczasowych struktur oraz uczeniem się i doskonaleniem nowych rozwiązań, tak aby stały się one trwałą częścią organizacji. Zmiany oraz procesy uczenia się zachodzą w określonej płaszczyźnie organizacyjnej wyznaczonej m.in. przez kulturę organizacyjną, strukturę, przywództwo. Ta umiejętność wprowadzania zmian pozostaje zatem pod wpływem wewnętrznej „architektury" systemu zarządzania oraz procesu uczenia i transferu wiedzy, który zachodzi w organizacji, bez względu na to, czy jest on wbudowany czy też nie w wewnętrzne mechanizmy przepływu informacji i wiedzy w organizacji oraz celowo sterowany. Te wewnętrzne struktury organizacji oraz realizowane procesy zmian (cele zmian, tempo zmian, wparcie liderów, komunikacja na rzecz zmian itp.) oddziałują z kolei na zachowania pracowników. Budowanie zdolności organizacji do zmian rozumianej jako umiejętność inicjowania zmian, ich planowania oraz wdrażania strumienia zmian, a nie pojedynczej zmiany, wymaga zatem konfigurowania kluczowych części organizacji, tj.: kultura, struktura organizacyjna, komunikacja, przywództwo oraz systemy rozwoju pracowników w taki sposób, aby wspierały one oddolną inicjatywę pracowników w zakresie zmian i rozwoju, jak również tworzyły przestrzeń do przebiegu wielu projektów zmian o różnym zakresie.

Rysunek 2. Poziomy rozpatrywania i oddziaływania na zdolność organizacji do zmian



Źródło: opracowanie własne.

Zależności te zostały ukazane na rys. 2. Podstawowym poziomem rozpatrywania omawianych zdolności jest wewnętrzna infrastruktura dla zmian. W oparciu o model orientacji pozytywnej [Zbierowski 2012, s. 118] przyjęto, że infrastruktura ta obejmować będzie kulturę organizacyjną, strategię, strukturę organizacyjną, przywództwo menedżerskie oraz systemy zarządzania zasobami ludzkimi. Zmiany w organizacji przebiegają w określonej infrastrukturze, która wyznacza ramy dla realizowanych procesów zmian i wpływa na zachowania pracowników. Zmiany możliwe są dzięki uczeniu się i transferowi wiedzy pozyskiwanej również z otoczenia zewnętrznego. W ten sposób poprzez te procesy dochodzi do zmian w samej infrastrukturze, środowisko to staje się

bardziej elastyczne i spójne. Proinnowacyjne środowisko oddziałuje z kolei na aktywność pracowników w organizacji, której przejawem są zachowania zorientowane na ciągłe doskonalenie, dzielenie się wiedzą, podnoszenie standardów pracy, proponowanie usprawnień i ich wdrażanie itp. Zachodzące na poziomie indywidualnym i zespołowym procesy uczenia się stopniowo przekształcają środowisko wewnętrzne organizacji.

Zdolność organizacji do zmian może być zatem rozpatrywana kompleksowo, jak również z każdego poziomu oddzielnie, z uwzględnieniem procesów uczenia się. To jest poziomu infrastruktury do zmian, poziomu realizowanych procesów zmian i ich struktury oraz zachowań pracowników i ich aktywności na rzecz zmian i rozwoju w zakresie wdrażanych nowych przedsięwzięć, ale również w sakli mikro, odnoszącej się do doskonalenia swojego środowiska pracy. Wielowymiarowa analiza zdolności organizacji do zmian, uwzględniająca wszystkie wymienione poziomy pozwala na wyodrębnienie i wzmacnianie mocnych stron organizacji, a także podejmowanie działań w celu wypełniania zdiagnozowanej luki kompetencyjnej w zakresie analizowanych zdolności.

Zakończenie

Zapewnienie warunków do przetrwania i rozwoju organizacji wymaga ciągłego dostosowywania wewnętrznych struktur organizacji do potrzeb wynikających z realizowanych procesów, jak i zmian w otoczeniu. Wyzwaniem dla menedżerów jest zatem budowanie potencjału organizacji, który umożliwia elastyczne reagowanie na zmiany, wykorzystywanie szans i możliwości stwarzanych przez otoczenie oraz przetrwanie w okresach kryzysu. Potencjał ten, w świetle orientacji pozytywnej, opierać się będzie na proinnowacyjnej kulturze, płaskich i zdecentralizowanych strukturach, wizji i strategii opartych na kluczowych dla organizacji wartościach, a także tworzeniu systemowych rozwiązań w zakresie kapitału ludzkiego, ukierunkowanych na zaangażowanie i spójny rozwój pracowników. Wymaga to z kolei od menedżerów przedsiębiorczego, twórczego, a także transgresyjnego przywództwa, które prowadzi do przekraczania granic w kontekście organizacyjnym, jak i w wymiarze personalnym.

Bibliografia

Blakely G.L., Srivastava A., Moorman R.H. (2005), *The effects of nationality, work role centrality, and work locus of control on role definitions of OCB*, „Journal of Leadership & Organizational Studies", Vol. 12, No. 1.

Borkowska S. (red.) (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

De Jong J.P., Kemp R. (2003), *Determinants of Co-workers' Innovative Behavior: An Investigation Into Knowledge Intensive Services*, „International Journal of Innovation Management", Vol. 7, No. 2.

Glińska-Neweś A. (2010), *Prorozwojowe zachowania pracowników polskich przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", Zeszyt Naukowy nr 98, SGH, Warszawa.

Hunter S.T., Bedell K.E., Mumford M.D. (2007), *Climate for Creativity: A Quantitative Review*, „Creativity Research Journal", Vol. 19, No. 1.

Jafri H.M. (2010), *Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior*, „Journal of Management Research", Vol. 10, No. 1.

Judge W., Douglas T. (2009), *Organizational change capacity: the systematic development of a scale*, „Journal of Organizational Change Management", Vol. 22, No. 6.

Kelly K.E. (2006), *Relationship Between the Five-Factor Model of Personality and the Scale of Creative Attributes and Behavior: A Validational Study*, „Individual Differences Research", Vol. 4, No. 5.

Macko M. (2009), *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM, Poznań.

Moon H, Van Dyne L., Wrobel K. (2005), *The circumplex model and the future of OCB research* **[w:] D.L. Turnipseed**, *Handbook of organizational citizenship behavior: a review of good soldier activity in organizations*, Nova Science Publishers, Nowy Jork.

Organ D.W., Ryan K. (1995), *A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior*, „Personnel Psychology", Vol. 48.

Osbert-Pociecha G. (2011), *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wyd. UE, Wrocław.

Parish J.T., Cadwallader S., Busch P. (2008), *Want to, need to, ought to: employee to organizational change*, „Journal of Organizational Change Management", Vol. 21, No. 1.

Podsakoff N.P., Whiting S.W., Podsakoff P.M, Blume B.D. (2009), *Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors. A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology", No. 94.

Soparnot R. (2011), *The concept of organizational change capacity*, „Journal of Organizational Change Management", Vol. 24, No. 5.

Spreitzer G.M., Porath C. (2012), *Creating sustainable performance*, „Harvard Business Review", Vol. 90, No. 1/2.

Stankiewicz M.J. (red.) (2010), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń.

Wojtczuk-Turek A. (2012), *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.

Yuan F., Woodman R.W. (2010), *Innovative Behavior in the Workplace: the Role of Performance and Image Outcome Expectations*, „Academy of Management Journal", Vol. 53, No. 2.

Zbierowski P. (2012), *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 23–32

Alicja Hadryś-Nowak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie – studia przypadków

Talent management in organisation – case studies

Abstract: Dynamically changing economic reality places companies before the new challenges associated with obtaining a competitive advantage. However, many experts in human resources management believes that organizations will be played at once the more fierce "war" for talent to achieve this advantage. Because human capital is the strength of each organisation. The article analyzes the concept of talent management. An attempt was made to define talent as an interaction between the characteristics attributed to talented people and the environment in which they operate. The scope of research concerned the analysis of the conceptual and definitional concept of talent management as well as the role and importance of this process for the success of the organization. Quoted several studies that indicate a link between the quality of human capital and the results the organization achieves. On the basis of the article analyzes the cases of companies that implement the concept of talent management can be concluded that for this process to be effective should apply to all levels of the organization and not just executives.

Key-words: talent management, human capital, talent.

Wstęp

W praktyce gospodarczej pojęcie „zarządzanie talentami" jest intuicyjnie kojarzone z kadrą kierowniczą, a także z procesem jej rozwoju. Jednakże kompleksowe wdrożenie zarządzania talentami powinno dotyczyć wszystkich

szczebli w organizacji, a nie tylko kadry kierowniczej. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji tego pojęcia. Zamiennie stosuje się takie terminy jak: strategia talentów (*talent strategy*), zarządzanie sukcesją (*succession management*) czy planowanie zasobów ludzkich (*human resource planning*), które, choć zbliżone znaczeniowo, dotyczą wybranych aspektów zarządzania talentami w przedsiębiorstwie. Celem niniejszego artykułu jest możliwie całościowe omówienie tytułowego pojęcia, ze zwróceniem uwagi na kwestie definicyjne talentu, znaczenia, a także roli zarządzania talentami w przedsiębiorstwie, ze wskazaniem przykładów z praktyki gospodarczej. W artykule przytoczone zostały praktyki stosowane przez PKN Orlen S.A oraz BRE Bank S.A, które od paru lat starają się wdrażać program zarządzania talentami.

Talent w organizacji

W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej pojawiają się bardzo podobne definicje talentów. O talencie najczęściej mówi się w kontekście niezwykłych, nieprzeciętnych zdolności twórczych oraz wybitnych uzdolnień. Talentem określany jest również człowiek obdarzony takimi uzdolnieniami [Słownik języka... 1967, ss. 26–27; Słownik wyrazów 1995, s. 1088], a także akcentuje się wrodzone uzdolnienie do czegoś [Słownik wyrazów... 2012, s. 907]. Inny pogląd na pojęcie talentu mają psychologowie, socjologowie, jak również ekonomiści zajmujący się organizacjami. W psychologii pojawiły się próby ustalenia warunków mających duże znaczenie dla kształtowania talentu. Wymienia się interakcję takich czynników, jak: wysoki poziom uzdolnień specjalnych, iloraz inteligencji powyżej przeciętnej, wysoki poziom uzdolnień twórczych, odpowiednia struktura osobowości zabezpieczająca efektywność działania często wbrew przeciwnościom, aktywność własna, środowisko społeczne sprzyjające rozwojowi uzdolnień oraz czynnik losowy (trochę szczęścia – znaleźć się we właściwym miejscu i czasie). Nie można więc o człowieku, który doskonale odtwarza (śpiewa) utwory powiedzieć, że ma talent, jest on bowiem uzdolniony odtwórczo. Ale jeśli sam skomponowałby piosenkę i bardzo dobrze ją wykonał, to wówczas można o nim powiedzieć, że ma talent. Odnosząc takie podejście do nauk o zarządzaniu, o talencie mówilibyśmy w przypadku pracownika, który wniósłby do przedsiębiorstwa lub wypracowałby nowe rozwiązania np. organizacyjne, techniczne, technologiczne czy inne. Zasadniczo więc pojęcie talent odnosi się do ludzi, którzy mają określony „dorobek twórczy". Problematyka genezy talentu jest jednak kwestią skomplikowaną, ponieważ wrodzone zadatki wpływają na rozwój uzdolnień, ale ich nie wyznaczają, a tym bardzie nie determinują. Uzdolnienia precyzują się dopiero w wyniku indywidualnego rozwoju i pracy człowieka. Człowiek uzdolniony

matematycznie nie zostanie wybitnym matematykiem tylko dzięki swoim wewnętrznym predyspozycjom, jeśli ich nie odkryje i nie będzie rozwijał. Podobnie osoba obdarzona dobrym słuchem muzycznym (zdolność specjalna) nie rozwinie swych uzdolnień muzycznych bez innych zdolności specjalnych oraz ćwiczeń. Z kolei dziecko, które nie posiada wrodzonych zadatków muzycznych, nie rozwinie swych uzdolnień muzycznych, mimo, że zgodnie z wolą rodziców uczy się gry na instrumencie i interesuje muzyką. Czynniki zewnętrzne zawsze działają poprzez zadatki wewnętrzne i we wzajemnej ich interakcji. Po jednej stronie zależności jest człowiek (jego zdolności ogólne, uzdolnienia specjalne, uzdolnienia twórcze i osobowość), a po drugiej zewnętrzne wpływy środowiskowe (w tym rodzina, grupy społeczne, w których działa, szkoła, a później środowisko pracy), od których zależy wykrycie, aktywizowanie i rozwój uzdolnień – w przedsiębiorstwie nazywane jest to właśnie zarządzaniem talentami. W praktyce gospodarczej istnieją przedsiębiorstwa, które do puli talentów zaliczają niewielki procent pracowników ponadprzeciętnych oraz te, które wszystkich zatrudnionych traktują jako talenty.

Koncepcja zarządzania talentami

Zarządzanie talentami określić można jako strategiczną koncepcję, związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi, dotyczącą identyfikacji talentów i ich przyciągania, rozwoju, motywacji oraz zatrzymywania. Koncepcja zarządzania talentami zakłada również takie wykorzystanie talentów, aby przynosiły organizacji wartość, zarówno teraz, jak i w przyszłości.

Zadaniem zarządzania ludźmi w organizacji jest zapewnienie odpowiedniej osoby, na odpowiednim stanowisku w odpowiednim czasie [Jackson & Schuler 1995, s. 235]. Jest nim również celowe i systematyczne dążenie do zapewnienia ciągłości „przywództwa" na kluczowych stanowiskach oraz zachęcanie do indywidualnego awansu oraz zarządzanie popytem, podażą i przepływem talentów przez organizację, które to podejścia są stosowane odpowiednio do zdefiniowania planowania zasobów ludzkich, planowania sukcesji i zarządzania talentami. Każdy z tych terminów koncentruje się na zarządzaniu pracownikami, jednak jest to pozorne podobieństwo. Pierwsza definicja odnosi się do wyników, druga do sposobu, a trzecia do konkretnej decyzji. Tak więc zarządzanie talentami to proces, który skupia się na efektywnym zarządzaniu talentem pracowników czyli planowaniu, pozyskiwaniu oraz kierowaniu ich karierą. Na pierwszy rzut oka są to funkcje i zadania przypisywanie działom Human Resources w przedsiębiorstwach. Jednak od jakiegoś czasu w naukach o zarządzaniu mówi się o zarządzaniu talentami

jako o szczególnym sposobie myślenia całej organizacji, głównym „składniku" planowania efektywnej sukcesji, a także jako o próbie zapewnienia, że wszyscy pracownicy, na wszystkich szczeblach w przedsiębiorstwie, pracują z maksymalnym wykorzystaniem swojego potencjału. Od momentu ukazania się raportu firmy McKinsey „Wojna talentów" w 1997 roku [por. Michaels i in. 2001; Axelrod i in. 2002], temat zarządzania talentami zyskał na znaczeniu zarówno wśród praktyków, jak i naukowców. Ten stosunkowo nowy pogląd na zarządzanie talentami oznacza zmianę paradygmatu z bardziej tradycyjnych poglądów dotyczących zasobów ludzkich, odnoszących się do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, (jak te, które koncentrują się na kadrze kierowniczej organizacji [Hambrick&Mason 1984; Miller, Burke i Glick 1998] oraz na strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi [Huselid i in. 1997; Schuler 1989; Wright i McMahon 1992]) w kierunku zarządzania talentami w taki sposób, aby przygotować przedsiębiorstwo do pracy w dzisiejszym, bardzo konkurencyjnym i dynamicznym otoczeniu. Mimo, że kontekst zmienił się znacząco od drugiej części ubiegłego wieku, pojęcie zarządzania talentami pozostaje nadal bardzo ważne. Co więcej, wyzwanie maksymalizacji przewagi konkurencyjnej przez organizację kapitału ludzkiego jest jeszcze bardziej istotne w recesyjnym klimacie drugiej części dekady XXI wieku.

W dobie ciągłych zmian, dynamicznego otoczenia oraz wysokiej konkurencji zarządzanie talentami wydaje się istotnym elementem strategicznego podejścia do prowadzenia przedsiębiorstwa. Właściciel firmy czy też zatrudniony przez niego menedżer muszą zatem nauczyć się owego „zarządzania talentami". Kluczowymi elementami tego procesu jest po pierwsze dogłębne zrozumienie obecnego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz przyszłych strategii biznesowych. Po drugie, należy dokonać identyfikacji różnic pomiędzy talentami (pracownikami), których mamy obecnie w przedsiębiorstwie, a talentami, które powinny znaleźć się w przedsiębiorstwie, aby osiągnęło ono sukces. Kolejnym krokiem powinno być zaplanowanie, jak zniwelować różnice, co kolei powinno być zbieżne z celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Proces zatrudniania nowych pracowników czy też awansowanie i budowa ścieżek rozwoju dla już pracujących w firmie, powinny zostać uzgodnione z planami strategicznymi. Należy również pamiętać, że nie zawsze cele organizacji muszą być tożsame z celami jednostek. Co więcej, najczęściej nie są. Dlatego też zarządzanie talentami to również umiejętność łączenia celów indywidualnych, a także zespołowych, z celami przedsiębiorstwa, tak, aby uzyskiwać optymalną wydajność. Nacisk powinien być kładziony nie tylko na strategię pozyskania i rozwoju talentów, ale również na elementy wymagane do pomyślnego wykonania zamierzonego planu. Wprowadzenie w życie planu to jedno, natomiast pomiar jego wykonania to drugie. Dlatego też, wdrażając zarządzanie talentami, trzeba wprowadzić wskaźniki, które wskazywałyby na efektywność oraz wpływ rozwoju talentów na przedsiębiorstwo.

Dlaczego warto podjąć wyzwanie zarządzania talentami?

W krótkim okresie bardzo trudno jest wskazać na powiązanie wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo z wdrożoną koncepcją zarządzania talentami. Zwrot z inwestycji w „ludzi" wymaga czasu, jednak co raz więcej przedsiębiorstw zaczyna ujawniać wynik inwestycji w „talenty". W badaniu przeprowadzonym przez Hackett Group [Teng 2007] ujawniono, że firmy, które deklarowały włączenie w zarządzanie strategiczne kwestie rozwoju talentów, miały średnio o 15% wyższe zyski niż te firmy, które takiej deklaracji nie złożyły. Taka poprawa w wydajności oznacza setki milionów dolarów zysku. Inne badanie przeprowadzone przez IBM na spółkach notowanych na giełdzie (spółkach publicznych) pokazało, że firmy które skutecznie zarządzają talentami, miały lepsze wyniki finansowe niż firmy o podobnej wielkości, niewdrażające procesu zarządzania talentami. W 2006 roku badania naukowców z McBassi&Co.5 [Bassi & McMurrer 2006] wykazały, że wysokie wyniki w pięciu kategoriach zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak: rodzaj przywództwa, zaangażowanie pracowników, zdolność do uczenia się, poczucie odpowiedzialności społecznej oraz wspólnota pracowników, przyczyniają się do poprawy wyników giełdowych oraz wskaźników wiarygodności firmy – które, według najwyższego kierownictwa wielu firm, są najważniejszymi celami biznesowymi.

Rośnie również znaczenie talentu jako źródła tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Wartość finansowa często zależy od jakości posiadanych talentów. W 1982 roku Brookings Istitution [Kaplan&Horton 1982] na podstawie przeprowadzonych badań ujawnił, że 62% przeciętnej wartości firmy przypisuje się jej aktywom fizycznym, takim jak: budynki, maszyny czy sprzęty i urządzenia, a tylko 38% zależy od dóbr niematerialnych, w tym liczby patentów, własności intelektualnej, marki oraz pracujących w firmie ludzi. Natomiast już w roku 2003 procenty te w zasadzie zamieniły się miejscami oraz zdecydowanie wzrosły: 80% kreowania wartości przypisuje się dobrom niematerialnym, przede wszystkim kapitałowi ludzkiemu, a 20% wartości to dobra materialne.

Zarządzanie talentami nabiera szczególnego znaczenia również dlatego, że kontekst, w którym prowadzi się działalność gospodarczą, jest coraz bardziej złożony i dynamiczny. Hiperkonkurencja sprawia, że firmom coraz trudniej utrzymać przewagę konkurencyjną w długim okresie. Nowe produkty oraz nowe modele biznesowe mają coraz krótsze cykle życia, które wymagają ciągłych zmian oraz wprowadzania innowacji. Postęp w dziedzinie technologii pozwala przedsiębiorstwom na szybszy oraz szerszy dostęp do informacji, tym samym zmuszając do przyspieszenia tempa prowadzenia biznesu. Globalna ekspansja oraz umiędzynarodowienie wielu aspektów działalności firm powodują, że przedsiębiorstwo może mieć główną siedzibę w Japonii,

dział badań i rozwoju w Chinach, a dział sprzedaży w Kalifornii. Wszystko to sprawia, że kapitał ludzki, w tym kwestie zarządzania talentami, nabrał zupełnie nowego wymiaru. Z jednej strony przedsiębiorstwa muszą się zmierzyć z bardzo zaostrzonymi wymogami rynku, a z drugiej muszą brać pod uwagę rosnącą świadomość kadr kierowniczych, że odpowiednio wykwalifikowany kapitał ludzki jest największym zasobem każdego przedsiębiorstwa. Z kolei Rady Nadzorcze oraz rynki finansowe oczekują coraz więcej od głównych zarządzających, od CEO's (*chief execitive officer*). Według magazynu „Strategy&Business" [Lucier, Schuyt & Tse 2005], CEO's są najbardziej poszukiwanymi, wybitnymi „pracownikami tymczasowymi". W 2007 roku rotacja wśród kadry kierowniczej wyniosła 13,8%, a średnia kadencja prezesa firmy wynosiła sześć lat [Karlsson, Neilson & Webster 2008]. Biorąc pod uwagę długoterminowy horyzont zwrotu inwestycji w „talenty", okres ten wydaje się zbyt krótki. Zarządy firm oczekują od prezesów kreowania wartości, ale już nie tylko w krótkoterminowej perspektywie. Jak już wspomniano, oczekiwania pracowników wszystkich szczebli zarządzania, w tym oczywiście i kadry kierowniczej, ulegają znacznym zmianom. To wymusza na organizacjach, aby zwrócić się w kierunku praktykom i strategiom zarządzania talentami, uwzględniając owe zmiany. Dzisiaj pracownicy szczebli kierowniczych oczekują wymagającej, odpowiedzialnej, ale i znaczącej pracy. Są coraz bardziej lojalni wobec swojej profesji, a nie organizacji, w której pracują. Dzisiejsza kadra kierownicza jest coraz mniej przychylna tradycyjnym strukturom i instytucjom, jednocześnie coraz lepiej przygotowana do podjęcia odpowiedzialności za osobisty rozwój oraz karierę zawodową. Bardzo ważne jest również to, że coraz bardziej skupia się na zrównoważeniu życia zawodowego oraz prywatnego. Tak różne wyzwania utrudniają znacząco przedsiębiorstwom zjednanie zarówno „umysłów", jak i „serc" dzisiejszych pracowników. Jednocześnie to element konieczny dla powodzenia firmy. Jak podają badacze z IBM oraz Human Capital Institute [2008], aż 56% wyników finansowych zależy od zaangażowania pracowników. To pokazuje, jak ważne jest budowanie w przedsiębiorstwie kultury przyciągania, a przede wszystkim utrzymywania i rozwijania talentów. Tymczasem eksperci od zarządzania zasobami ludzkimi uważają, że organizacje będą toczyć coraz bardziej zażartą „wojnę" o utalentowanych pracowników.

Zarządzanie talentami w praktyce – analiza przypadków[1]
PKN Orlen S.A.

Przedsiębiorstwo PKN Orlen S.A. parę lat temu wprowadziło program zarządzania talentami o nazwie „Young Talents". Dotyczy on kadry kierowniczej oraz profesjonalistów, dobieranych do programu według ściśle określonych kryteriów. Pierwszym etapem wyboru członków kadry kierowniczej do programu jest rekomendacja przełożonych, którzy polecają pracowników ze „szczególnym potencjałem". Spośród zarekomendowanych menedżerów wybierani są tylko najlepsi, w efekcie czego do dalszego etapu przechodzi zaledwie 5–10% zgłoszonych osób – w pierwszej edycji były to zaledwie 64 osoby, podczas gdy program adresowany jest do 3,5 tysiąca menedżerów z Polski i Czech. Kolejnym etapem eliminacji, poza znajomością języka angielskiego, mobilnością oraz wiekiem do 32 lat, jest tzw. sesja assessmentowa. Uczestnicy rozwiązują zadania, które następnie są oceniane przez odpowiedni pion biznesowy oraz dział *human resources*. Celem, jaki przyświecał przedsiębiorstwu podczas wyprowadzania programu rozwoju talentów, było przygotowanie elastycznej kadry zarządzającej, która będzie mogła objąć stanowiska kierownicze zarówno w kraju, jak i za granicą. Dla menedżerów biorących udział w procesie rozwoju talentów, przygotowany został program Akademia Biznesu PKN. Po jego zakończeniu dla każdego uczestnika układany jest indywidualny program rozwoju. Wśród pierwszych efektów wprowadzenia tego programu była wymiana oraz przepływ informacji pomiędzy strukturami koncernu, które pod względem biznesowym, jak i osobowym, były całkowicie odrębnymi podmiotami. Obok programu „Young Talents" pracownicy PKN Orlen uczestniczą w szkoleniach, które mają służyć pogłębianiu umiejętności, a także wspierać ciągłość zatrudnienia. Celem takich szkoleń było dążenie do wspierania obszarów biznesowych, szczególnie w kontekście zadań i celów strategicznych. Szkolenia dotyczyły zarówno umiejętności osobistych, menedżerskich oraz wiedzy specjalistycznej. W PKN Orlen S.A. istnieje również możliwość uzyskania dofinansowania na studia podyplomowe, doktoranckie lub naukę języków obcych. Przykładowo w 2008 roku odbywały się szkolenia w ramach Programu Rozwoju Kompetencji, którego głównym celem było zdiagnozowanie potencjału zawodowego i rozwój umiejętności. W sumie przeszkolone zostały 123 osoby. Zainaugurowano także II edycję Akademii Zarządzania Projektami metodą PMI (Project Management Institute), w której bierze udział 26 osób.

1. Opracowano na podstawie raportu badawczego E-0011-06-RR: Zarządzanie talentami: wyzwania trendy, przykłady rozwiązań oraz informacji znajdujących się na stronach internetowych spółki PKN Orlen S.A: www.orlen.pl, dostęp: 01.07.2013 oraz www.brebank.pl, dostęp: 05.07.2013.

BRE Bank S.A.

„Wyróżniają Nas ludzie" – taka misja przyświeca BRE Bank S.A. Dlatego też pracownicy mogą korzystać z szerokich możliwości rozwoju i wsparcia w rozwijaniu kompetencji. Kierownictwo deklaruje, że dokłada wszelkich starań, aby zapewnić dopasowany do potrzeb każdego pracownika pakiet szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych. Stąd w firmie oferowane są liczne programy rozwoju kompetencji menedżerskich, sprzedażowych, komunikacyjnych – wszystko w zależności od indywidualnych potrzeb pracowników. Celem tak szeroko opracowanego systemu rozwoju mają być pracownicy, którzy będą podejmować działania, decyzje oraz będą opracowywać plany i strategie. Nauczą się wprowadzać innowacje, stworzą sieci kontaktów i biznesowych rozwiązań. Pracownikom oferowany jest szereg różnorodnych rozwiązań. Wśród nich znajdują się studia MBA, Kuźnia Talentów czy też *e-learning*. Ciekawym rozwiązaniem jest Kuźnia Talentów, która jest programem rozwoju umiejętność miękkich, a także poszerzenia wiedzy merytorycznej. W ramach programu przewidziane są warsztaty m. in. z zakresu strategii i zarządzania sprzedażą, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania projektami oraz marketingu i PR. Program ten jest przeznaczony dla pracowników Pionu Bankowości Korporacyjnej, jak również pracowników innych obszarów banku, nastawionych na rozwój kompetencji. Co ciekawe, każdy uczestnik ma szansę na realizację własnego projektu. Najlepsze rozwiązania mają szansę na wdrożenie w BRE Banku. Obok szkoleń pracowniczych, BRE Bank S.A stworzył również przeznaczone dla obecnej i przyszłej kadry kierowniczej programy menedżerskie, których celem jest poznanie narzędzi i umiejętności z zakresu zarządzania. W ramach programów menedżerskich proponowany jest cykl szkoleń, który ma umożliwić poznanie sprawdzonych i efektywnych metod zarządzania. Mają one również pozwolić na optymalne wykorzystywanie wiedzy i umiejętności pracowników. W ramach programu wykorzystywane są elastyczne i nowoczesne formy szkolenia. Tzw. *blended learning* jest połączeniem rozwoju kompetencji w miejscu pracy (e-learning) z rozwijaniem kluczowych umiejętności w formie zajęć warsztatowych. Takie rozwiązanie daje menedżerom swobodę w wyborze stosownego momentu do podjęcia działań rozwojowych. Dodatkowym elementem programu menedżerskiego jest również udział w warsztatach pogłębiających wiedzę i umiejętności z zakresu prowadzenia coachingu w organizacji. Program ten pozwala na poznanie narzędzi i uzyskanie podstawowych umiejętności z zakresu coachingu. Ostatnim etapem programu menedżerskiego jest dążenie do wzmocnienia kompetencji przywódczych menedżerów poprzez dopasowany do potrzeb uczestników pogram

szkoleniowy. Umożliwia on przygotowanie indywidualnego planu rozwoju dla każdego uczestnika oraz zaplanowanie i podjęcie działań odpowiadających jego potrzebom.

Zakończenie

Celem niniejszego artykułu była analiza koncepcji zarządzania talentami w przedsiębiorstwie na wybranych przykładach. W pierwszej kolejności autorka zwróciła uwagę na kwestie definicyjne talentu, akcentując, że talentem określa się ponadprzeciętne zdolności, jakimi obdarzony może być człowiek. Jednak obok człowieka, jego zdolności ogólnych, uzdolnień specjalnych, twórczych i osobowości, występuje otoczenie zewnętrzne, w tym rodzina, grupy społeczne, w których działa, szkoła, a następnie praca, od których zależy wykrycie, aktywizowanie i rozwój owego talentu. W dalszej kolejności omówiona została koncepcja zarządzania talentami w organizacji jako strategiczna koncepcja związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi, dotycząca identyfikacji talentów i ich przyciągania, rozwoju, motywacji oraz ich zatrzymywania. W dobie ciągłych zmian, dynamicznego otoczenia oraz wysokiej konkurencji, o sile każdej organizacji stanowi kapitał ludzki, stąd zarządzanie talentami wydaje się istotnym elementem strategicznego podejścia do prowadzenia przedsiębiorstwa. Przytoczone w artykule badania wskazują na silną zależność pomiędzy jakością kapitału ludzkiego a wynikami czy wartością przedsiębiorstwa. W artykule przytoczone zostały praktyki stosowane przez PKN Orlen S.A. oraz BRE Bank S.A., które od paru lat starają się wdrażać program zarządzania talentami na różnych szczeblach organizacyjnych.

Bibligrafia

Bassi L., McMurrer D. (2006), *Human capital and organizational performance: Next generation*, April.

Blair M. (1995), *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century,* Chapter 6, Washington, D.C.: Brookings Institution.

Hambrick D.C., Mason P.A. **(1984), Upper Echelons: The Organization as a Reflection** *of Its Top Managers*, "Academy of Management Review"*,* 9.

Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S. (1997), *Technical and strategic human resource management effectiveness determinates of firm performance*, "Academy of Management Journal"*,* 40.

Institute for Business Value, online, www.ibm.com.

Integrated talent management part 1: Understanding the opportunities for success **(2008)**, July, IBM.

Jackson S.E., Schuler R.S. (1995), *Understanding human resource management in the context of organizations and their environment*, "Annual Review of Psychology", 46.

Kaplan R., Norton P. (2000), *The strategy-focused organization,* Boston: Harvard Business School.

Karlsson O., Neilson G., Webster J. (2008), *CEO succession 2007: The performance paradox,*. "Strategy + Business", 51.

Lucier C., Schuyt R., Tse E. (2005), *CEO succession 2004: The world's most prominent temp workers*, "Strategy + Business", 39.

Metrics as a catalyst for change, McBassi & Company white paper available online, www.mcbassi.com.

Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001) *The War for Talent*, Boston, Harvard Business School Press.

Miller C.C., Burke L.M., Glick W.H. (1998), *Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes*, "Strategic Management Journal", 19.

Schuler R.S. (1989), *Strategic Human Resource Management and Industrial Relations*, "Human Relations", 42.

Teng A. (2007), *Making the business case for HR: Talent management aids business earnings,* HRO Today Magazine.

Wright P.M., McMahon G.C. (1992), *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*, "Journal of Management"*,* 18.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 33–42

Joanna Moczydłowska
Uczelnia Łazarskiego

Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami

Employee Relationship Management (ERM) – a new look at relationships of an organization with its employees

Abstract: This article aims to systematize knowledge on Employee Relationship Management (ERM), in particular to indicate the theoretical origin of the concept, circumstances of its creation and positive effects of its implementation. An innovative element of ERM is the approach that building relationships between employees and the organization is not only the legal and economic, but also emotional character. This allows to shape the desired attitudes of employees based on loyalty, trust and commitment Emotional involvement of employees results in high quality of their work, a sense of bonding restricting the outflow of the most valuable human resources, a high rate of return on investment in human capital, the high value of human capital which translates into high value of the organization.

Key-words: relationship, Employee Relationship Management, loyalty, trust, commitment.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie Relacjami z Pracownikami (ZRzP), występujące w literaturze anglojęzycznej jako E*mployee Relationship Management* (ERM), wskazuje na wysoki poziom dojrzałości rozwoju funkcji personalnej w organizacji [Stotz 2007, ss. 5–14]. W polskojęzycznej literaturze naukowej

[Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański 2012, s. 132] określenie Zarządzanie Relacjami z Pracownikami traktuje się jako synonim pojęć: strategia prolojalnościowa dla pracowników, strategia budowania długookresowych relacji z pracownikami, strategia wiązania pracowników z organizacją. Koncepcja ZRzP jest logiczną konsekwencją rosnącej roli kapitału ludzkiego w organizacjach, w tym zwłaszcza coraz częstszego traktowania tego kapitału w kategoriach strategicznych. Odchodzi się od traktowania ludzi w kategoriach zasobu: ludzie nie są zasobem, lecz ich nośnikiem (nośnikiem wiedzy, umiejętności, doświadczeń, kwalifikacji, zdolności, predyspozycji psychicznych, wartości). Alternatywnie mogą być postrzegani jako kapitał, który ma określoną wartość oraz stanowi źródło przychodu dla pracownika oraz zatrudniającej go organizacji.

Pozytywnie należy ocenić wzrost świadomość menedżerów, że pracownicy są ważnymi interesariuszami organizacji, jej wewnętrznymi klientami, o których trzeba dbać, ponieważ odgrywają kluczową rolę w osiąganiu celów przedsiębiorstw i innych podmiotów. Nie zmienia to faktu, że kadra zarządzająca wciąż potrzebuje wiedzy, jak budować relacje z pracownikami, by były one wartością samą w sobie i źródłem innych wartości, zarówno dla organizacji, jak i jej pracowników. Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat Zarządzania Relacjami z Pracownikami, w szczególności wskazanie rodowodu teoretycznego koncepcji, przesłanek jej powstania oraz warunków implementacji w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim. Tekst powstał w oparciu o analizę polskiej i obcojęzycznej literatury problemu.

2. Rodowód teoretyczny koncepcji Zarządzania Relacjami z Pracownikami

Problem relacji między pracownikami i organizacją na pewno nie jest nowy. Analizując bogaty dorobek nauk o zarządzaniu w obszarze zarządzania ludźmi i zarządzania relacjami, można wskazać na co najmniej kilka szkół czy nurtów teoretycznych, będących intelektualną bazą do powstania koncepcji ZRzP.

2.1 Koncepcja kapitału relacyjnego

W piśmiennictwie polskim [Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański, 2012, s. 132] określenia Zarządzanie Relacjami z Pracownikami używa się zamiennie z pojęciem: zarządzanie wewnętrznym kapitałem relacyjnym. W sposób naturalny zatem należy wskazać na genezę tej teorii w koncepcji kapitału relacyjnego. Kapitał relacyjny powstaje jako wynik współzależności i wzajemnego oddziaływania podmiotów powiązanych relacjami. Badania nad istotą i znaczeniem kapitału relacyjnego rozwijają się od co najmniej 30 lat w szerokim nurcie badań

nad kapitałem niematerialnym organizacji (określanym alternatywnie jako kapitał niewidoczny, a od lat 90. XX wieku jako kapitał intelektualny) [Edvinsson, Malone, 1997]1. Można zaryzykować twierdzenie, że wyodrębnienie kapitału relacyjnego ściśle wiązało się także z koncepcją Customer Relationship Management (CRM), nakazującą przedsiębiorstwom koncentrowanie uwagi na kliencie, stawianie klienta w centrum wszystkich działań firmy oraz budowanie trwałych więzi z klientami. Więzi te były (i nadal są) postrzegane w kategoriach ważnego źródła przewagi konkurencyjnej.

L. Edvinsson traktował kapitał relacyjny jako równoznaczny z kapitałem nabywców. Kapitał relacyjny ujmował jako część kapitału strukturalnego, czyli struktury służącej do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, a zwłaszcza klientami. Za najważniejsze zasoby relacyjne uznawano wizerunek firmy, logo, powiązania z dostawcami i finansodawcami, relacje z klientami i innymi uczestnikami otoczenia, wiedzę o klientach i partnerach biznesowych, natomiast same relacje analizowane były przede wszystkim w kontekście budowania postawy lojalności klientów [Wiig 1997, s. 18]. To tłumaczy, dlaczego pojęcie kapitał relacyjny było używane zamiennie także z pojęciem kapitału rynkowego. Utożsamianie tych kapitałów powodowało konsekwencje w postaci minimalizowania znaczenia relacji wewnątrz przedsiębiorstwa (relacji między pracownikami oraz między pracownikami i organizacją) na rzecz relacji z otoczeniem zewnętrznym [szerzej: Moczydłowska 2006, ss. 67–74].

Wskazana tu różnorodność nazewnictwa uzasadnia wyodrębnienie wewnętrznego i zewnętrznego kapitału relacyjnego oraz różnicowanie metod budowania tych kapitałów i zarządzania nimi. O ile zarządzanie zewnętrznym kapitałem relacyjnym można traktować jako domenę zarządzania marketingowego, o tyle wewnętrzny kapitał relacyjny wynika głównie ze sposobu realizacji funkcji personalnej. Jeśli celem CRM jest zbudowanie lojalności klientów zewnętrznych, opartej na ich szeroko rozumianej satysfakcji, to celem działań personalnych, zwłaszcza bazujących na koncepcji ZRzP, jest lojalność klientów wewnętrznych, także oparta na satysfakcji. Ten tok myślenia znajduje swoje odzwierciedlenie w koncepcji marketingu personalnego (określanego także mianem marketingu kadrowego), który pracownika traktuje jako klienta wewnętrznego organizacji.

1. Termin „kapitał intelektualny" został użyty po raz pierwszy w roku 1969, a pierwsza praca na jego temat, autorstwa G.R. Fiewela, powstała w 1975 roku, jednak w aktualnym kontekście powrócił w literaturze naukowej nauk o zarządzaniu dopiero na początku lat 90. XX wieku. Znaczący wkład do powstaniatej teorii przypada również E. Penrose, która w swoich pracach koncentrowała się na tym, w jaki sposób rozwój przedsiębiorstwa jest kreowany przez wykorzystanie po-siadanych zasobów

2.2. Relacje z pracownikami jako zasób organizacji

Każda organizacja może być traktowana jako swoistego rodzaju sieć relacji występujących między zasobami będącymi w jej posiadaniu lub dyspozycji [Mikuła 2009, s. 95]. W naukach o zarządzaniu konsekwentnie odchodzi się od kategorii statycznych zasobów, w tym zasobów ludzkich, na rzecz aktywnego, dynamicznego kapitału ludzkiego, niemniej jednak, wskazując na rodowód koncepcji ZRzP, trudno pominąć rolę zasobowej szkoły zarządzania.

Zwrócenie uwagi na to, co dzieje się wewnątrz organizacji, w tym zwłaszcza na procesy i zjawiska zachodzące między pracownikami oraz między pracownikami i organizacją, zawdzięczamy, między innymi, zasobowej szkole zarządzania. Podniesienie rangi relacji między pracownikami i organizacją znajdujemy w pracach jednego z najważniejszych reprezentantów tego nurtu, J. Key'a [1996, ss. 90–125]. Za wyróżniającą zdolność przedsiębiorstw warunkującą ich przewagę konkurencyjną uważał on architekturę, którą definiował jako układ stosunków wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz w grupie przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności. Tym samym dowartościował znaczenie relacji pracownicy – organizacja wśród kluczowych dla sukcesu firmy sieci powiązań. Świadome budowanie relacji z pracownikami wymaga profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi. Zwracał na to uwagę także E. Lev [2001] w swojej teorii niefizycznych źródeł wartości.

2.3. Kapitał relacyjny a kapitał społeczny organizacji

Poszukując korzeni teoretycznych koncepcji Zarządzania Relacjami z Pracownikami, trzeba także wskazać na dorobek naukowy socjologów organizacji. Zwłaszcza koniec XX. wieku przyniósł próbę łączenia wewnętrznego kapitału relacyjnego z kapitałem społecznym organizacji. Wskazuje na to np. definicja kapitału społecznego P. Bullena i J. Onyxa [za: Bratnicki, Dyduch, Zbierowski 2002, s. 29]. Ich zdaniem kapitał społeczny to **sieci relacji** wewnętrznych i zewnętrznych organizacji, obejmujące: strukturę sieci powiązań, normy ją charakteryzujące, zaufanie, proaktywność, wykonywanie działań na zasadzie wzajemności oraz wspólnotę. Kapitał społeczny nie może być analizowany inaczej niż przez pryzmat relacji międzyludzkich, które są wynikiem powiązań społecznych, powstających w trakcie działania oraz czynników psychologicznych, w tym emocjonalnych [Kruk 2005, ss. 20–21]. Kapitał społeczny, w porównaniu z kapitałem ludzkim i strukturalnym, jest najtrudniejszy do precyzyjnego zidentyfikowania. Przejawia się w stosunkach międzyludzkich, normach i zaufaniu społecznym, lojalności. Te nieformalne wartości, przyjęte i uznane przez poszczególnych pracowników i zespoły (wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne), umożliwiają współpracę i skoordynowane działania w procesach biznesowych oraz generowanie wartości dodanej w przedsiębiorstwie. Dlatego trzeba wyeksponować fakt, że taki kapitał może tworzyć i rozwijać

wyłącznie organizacja odpowiedzialna społecznie i etyczna, która prowadzi szeroko zakrojony dialog społeczny ze wszystkimi partnerami społecznymi (pracownikami, związkami zawodowymi, organizacjami pracodawców, władzami państwowymi, przedstawicielami samorządu terytorialnego).

Istota i uwarunkowania interakcji, zwłaszcza interakcji społecznych, są rozpatrywane między innymi na gruncie teorii wymiany. Interakcje traktuje się tu jako zachowania oceniane w bilansie „nagród i kar", czyli strat i korzyści, wynikających z tych zachowań dla stron interakcji. Interakcje mogą być również definiowane jako porozumiewanie się ludzi ze sobą oraz prezentowanie określonych ciągów zachowań, które są skierowane na osiągnięcie pewnego celu [Król, Król, Wieczorkowska 2002, s. 225]. W tej perspektywie jakość i częstotliwość porozumiewania się organizacji z pracownikami stanowi o tym, jaki wewnętrzny kapitał relacyjny posiada ta organizacja.

3. Istota i uwarunkowania Zarządzania Relacjami z Pracownikami

Istotą ZRzP jest podejmowanie decyzji i działań personalnych ukierunkowanych na budowanie długotrwałych relacji z pracownikami przez umożliwienie im zaspokajania potrzeb, oczekiwań oraz dostarczanie rosnących korzyści o charakterze ekonomicznym i psychologicznym. Tak definiowane Zarządzanie Relacjami z Pracownikami traktowane jest jako baza dla zarządzania retencją pracowników [Lipka 2011, s. 205]. W organizacjach opartych na wiedzy odpływ pracowników o kluczowych, rzadkich, trudnych do naśladowania kompetencjach stanowi poważne zagrożenie. Działanie w ramach ZRzP może je zminimalizować. Powiązanie pracowników z organizacją przez budowanie postawy lojalności i emocjonalnego przywiązania oraz poczucia przynależności zwiększa odporność pracowników na oferty firm konkurencyjnych na rynku pracy, co czyni firmę bardziej stabilną personalnie, a pośrednio także ekonomicznie, na przykład przez zmniejszenie kosztów wymiany pracowników. Trzeba przy tym zaznaczyć, że celem jest lojalność rzeczywista, a nie zwyczajowa czy wymuszona.

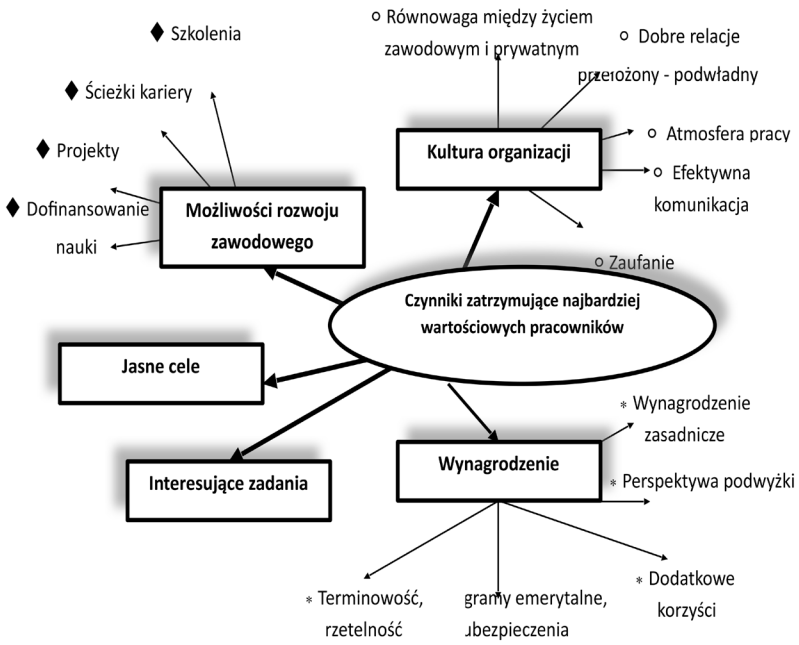
Celem ZRzP staje się także zbudowanie marki organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy, tym samym przyciąganie z rynku pracy kandydatów o najwyższym poziomie kompetencji i największym potencjale rozwojowym. Wynikiem stosowania ZRzP powinien być wzrost zaangażowania pracowników w realizację zadań zawodowych. Bazą zaangażowania jest w tym ujęciu lojalność pracowników wobec pracodawcy. Efektem profesjonalnie wdrożonej strategii personalnej, opartej na ZRzP, jest wzrost wartości kapitału ludzkiego i tym samym wzrost wartości całej organizacji. Trzeba jednak w tym

miejscu podkreślić, że ZRzP ma nie tylko wymiar ekonomizujący, ale także humanizacyjny [szerzej: Jamka 2011]. Innymi słowy: daje nie tylko wymierną korzyść pracodawcy, wynikającą z wartości generowanych przez wysokiej jakości kapitał ludzki, ale także oznacza inwestowanie w pracowników, czyli zapewnienie swoistej równowagi korzyści pracodawcy i pracownika. Jeszcze inaczej możemy powiedzieć, że Zarządzanie Relacjami z Pracownikami oznacza dążenie do integracji celów organizacji i pracowników, a nawet współodpowiedzialności za organizację.

To co różni koncepcję Zarządzania Relacjami z Pracownikami od innych, na przykład Zarządzania Talentami czy Zarządzania Kompetencjami Zawodowymi, to zwrócenie uwagi na **emocjonalny kontekst relacji pracownika i pracodawcy**. Wysoka efektywność pracy ma być osiągnięta dzięki budowaniu relacji opartych na emocjonalnym przywiązaniu i zaangażowaniu pracownika. Nie chodzi zatem tylko o wymiar behawioralny, polegający na „trwaniu" w organizacji, ale przede wszystkim o wymiar emocjonalny, przejawiający się w postaci specyficznej sympatii, czyli pozytywnego nastawienia do pracodawcy. Emocjonalne relacje między pracownikami i organizacją mogą wynikać z wielu różnorodnych przesłanek o charakterze emocjonalno-symbolicznym. Można do nich zaliczyć: zgodność osobistego systemu wartości z systemem wartości występującym w kulturze organizacyjnej, poczucie złamania norm społecznym w przypadku odejścia z firmy, chęć kontynuowania, a nawet wzmacniania relacji zaufania, poczucie sprawstwa i efektywności zawodowej [Lipka 2011, s. 90].

Stan pozytywnych emocjonalnych więzi między pracownikami i organizacją możliwy jest do osiągnięcia dzięki daleko idącej indywidualizacji oddziaływań motywacyjnych. Tak jak klienci zewnętrzni poszukują zindywidualizowanej oferty, tak analogicznie klienci wewnętrzni mają zróżnicowane potrzeby i oczekiwania wobec produktów i świadczeń personalnych [Stotz 2007, s. 32]. Odpowiedzialny pracodawca ma świadomość, że nie tylko pieniądze są motywatorem decydującym o wyborze miejsca pracy oraz o jakości tej pracy. Propozycję zbioru „magnesów", chroniących przedsiębiorstwo przed odpływem najwartościowszych pracowników, przedstawia rysunek nr 1. Uwzględniono w nim między innymi możliwość rozwoju zawodowego, jasne cele czy atrakcyjne, interesujące zadania zawodowe, a także kulturę organizacji, opartą na zaufaniu i dobrych relacjach interpersonalnych w zespołach pracowniczych.

Rysunek 1. Najważniejsze czynniki wpływające na zatrzymywanie pracowników w organizacji

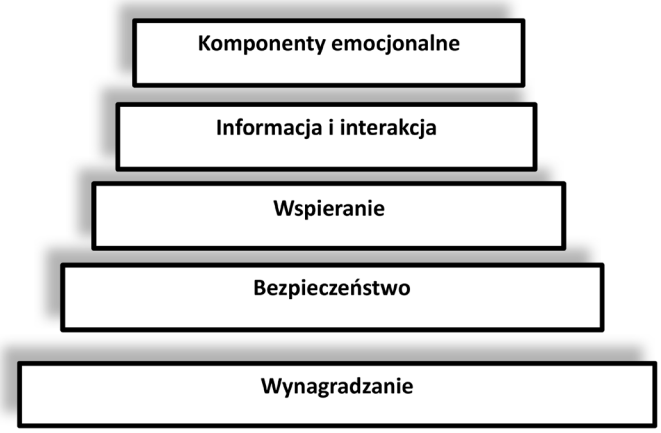


Źródło: opracowanie własne na podstawie N. Sosińska, *Magia rozwoju talentów. Jak zdobywać, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie,* Wydawnictwo IFC PRESS, Kraków 2007, s. 135.

Indywidualizacja może się wyrażać w postaci organizacji pracy uwzględniającej potrzeby i oczekiwania pracownika wynikające z wieku, płci, sytuacji rodzinnej, zdrowotnej itp. Jasne określenie zasad obowiązujących w firmie, zapewnienie równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym oraz przyjazna atmosfera, to także czynniki istotne w budowaniu i podtrzymywaniu satysfakcji pracowników. Zastosowana przez pracodawcę indywidualizacja może dotyczyć również uelastycznienia czasu i / lub miejsca wykonywania pracy, tempa doskonalenia kompetencji zawodowych, zapewnienia opieki nad dziećmi.

W ocenie W. Stoza [2007], budowanie relacji z pracownikami musi być ściśle skorelowane z kształtowaniem postawy lojalności. Stąd postulat, by identyfikować i rozwijać te elementy, które sprzyjają kształtowaniu i utrwalaniu lojalności pracowników (por. rysunek nr 2).

Rysunek 2. Piramida determinant lojalności pracownika



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Stotz (2007), *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern,* Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Műnchen, s. 22.

Podstawowy postulat wynikający z ZRzP to budowanie więzi emocjonalnych opartych na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Wymaga to oczywiście wzajemności: przełożony reprezentujący organizację ufa pracownikowi, pracownik ufa organizacji [Cohen 2007, s. 338]. W praktyce niestety zbyt często występuje oczekiwanie pracodawcy, że to pracownik i **tylko pracownik** przyjmie postawę poświęcania się, w tym np. rezygnacji z części swoich przychodów. Tendencje te są szczególnie często diagnozowane w organizacjach znajdujących się w kryzysie [Moczydłowska 2013, ss. 347–353]. Tymczasem zaufanie z wpisaną w jego istotę wzajemnością jest warunkiem koniecznym do budowania wspólnoty celów i wartości w organizacji.

Zakończenie

Wyzwania, z którymi muszą mierzyć się współczesne organizacje, zmuszają do poszukiwań wciąż nowych, bardziej efektywnych metod zarządzania. Przedstawiona w tym artykule koncepcja Zarządzania Relacjami z Pracownikami stanowi, w ocenie autorki, interesującą poznawczo i utylitarną propozycję szerszego

spojrzenia na relacje między pracownikami i organizacją. Pracodawca, w sposób świadomy i planowy budujący relacje z pracownikami, odnosi z tego tytułu szereg konkretnych, choć nie zawsze prostych do zmierzenia korzyści. Do najważniejszych zalicza się emocjonalne zaangażowanie pracowników, powodujące wysoką jakość ich pracy, poczucie więzi, ograniczające odpływ najbardziej wartościowych kadr, wysoki wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki, wysoką wartość kapitału ludzkiego przekładającą się na wysoką wartość organizacji. Korzyści osiągane przez obie strony wydają się na tyle znaczące, że warto w jak największym stopniu wdrażać w praktyce zarządzania zalecenia ZRzP. Pracownik doświadcza satysfakcji z pracy wynikającej z możliwości zaspokajania indywidualnych, zmieniających się w toku życia potrzeb.

Bibliografia

Bratnicki M., Dyduch W., Zbierowski P. (2002), *Przedsiębiorczość a kapitał społeczny*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 2.

Cohen A. (2007), *Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment,* "Human Resource Management Review", No 3.

Edvinsson L., Malone M.S. (1997), *Developing Intellectual Capital at Scandia*, "Long Range Planning", No 3.

Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer Bussines, Warszawa.

Key J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.

Król G., Król D., Wieczorkowska G. (2002), *Rola interakcji w wyjaśnianiu percepcji grup społecznyc,* **[w:]** *Jednostka i społeczeństwo*, **praca zbiorowa pod red. M. Lewickiej,** Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Kruk A. (2005), *Od kapitału społecznego do kapitału emocjonalnego w organizacji XXI wieku*, „Prometeusz" , Kwartalnik Naukowy WSSE w Warszawie, nr 4.

Lev E. (2001), *Managemnt, Measurment and Reporting*, Booking Institution Press, Washington.

Lipka A. (2011), *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwoju w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania", nr 9.

Lipka A. (2012), *Propozycja modelu długookresowych relacji lojalnościowych firm z pracownikami,* „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów", nr 1.

Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. (2012), *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania Relacjami z Pracownikami*, DIFIN, Warszawa.

Mikuła B. (2009), *Relacje jako element kapitału ludzkiego* **[w:] J.S. Kardas (red.),** *Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.

Moczydłowska J. (2006), *Kapitał relacyjny a konkurencyjność przedsiębiorstw* **[w:] M. Cisek, S. Antczak (red.),** *Wiedza i technologia we współczesnej organizacji,* Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce.

Moczydłowska J. (2013), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji* **[w:] S. Partycki (red.),** *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin.

Sosińska N. (2007), *Magia rozwoju talentów. Jak zdobywać, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie,* Wydawnictwo IFC PRESS, Kraków.

Stotz W. (2007), *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern,* Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Műnchen

Wiig K.W. (1997), Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management, "Long Range Planning", No. 3.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 43–55

Jacek Strojny
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

Małgorzata Baran
Collegium Civitas

Orientacja zadaniowa w administracji publicznej – perspektywa strategiczna

Task orientation in public administration – strategic perspective

Abstract: Management of public administration institutions is a complex process, involving a wide range of issues. Rising changeability and competitiveness of the environment causes necessity of improvement in all types of organizations, including public institutions. They have to implement innovative management methods and techniques to rise the efficiency of action. One of the solutions that can be used in public administration to achieve it is a task orientation.
The main purpose of the article is to present features of a task oriented institution in case of local and regional government public administration. First of all it was described a Management by Objective process. Than the author presents how to project the organization system to implement a task orientations. This solution effects on the management process in strategic and operational level. In the article it is presented the first of mentioned areas. It is known, that there are many problems with efficiency of strategic management in public administrations. To solve some of this problems it is needed to implement some methods that change a management process. In the article they are described two of them: AHP (analytic hierarchy process) and benchmarking.

Key-words: ltask oriented organization, public administration, strategic management, operational management.

Wstęp

Zarządzanie instytucjami administracji publicznej jest procesem złożonym, obejmującym szeroki zakres zagadnień i zjawisk, narażonym także na oddziaływanie znacznej liczby czynników, które mogą znacząco utrudniać koncentrację na celach. Bardzo poważnym czynnikiem, który wpływa na wybór konkretnych rozwiązań, jest kontekst polityczny, w tym lobby różnego rodzaju grup społecznych. Ma ono często charakter koniunkturalny i nie zapewnia utrzymania konsekwencji działania w czasie. Zarówno zarządzanie strategiczne, jak i operacyjne, nie generują więc tak znacznego efektu synergicznego, jak mogłyby, gdyby zachować spójność wewnętrzną celów strategicznych oraz związek pomiędzy nimi a celami operacyjnymi.

Problem, o którym mowa wyżej, może być traktowany jako zjawisko o charakterze systemowym. Utrudnia ono sprawną realizację funkcji sektora publicznego, szczególnie wobec rosnących wymagań względem sprawności ich działania, wynikających z trudnej sytuacji fiskalnej w Polsce i wielu innych państwach. Konieczne staje się więc podejmowanie intensywnych kroków w kierunku zmian usprawniających funkcjonowanie samych instytucji. W niniejszym artykule skupiono się na sytuacji administracji samorządowej, której dotyczą wyzwania szczególnego rodzaju. Znaczenie tego typu oddziaływania znacząco wzrasta w aktualnej gospodarce, w której systemy gospodarcze konkurują ze sobą o mobilne zasoby. Obywatele oraz przedsiębiorstwa, lokalizując się na danym terytorium, wpływają na jego potencjał rozwojowy. Możliwość swobodnego przemieszczania się destabilizuje więc endogeniczne czynniki wzrostu. Migracje ludzi mogą znacząco osłabić lub wzmocnić kapitał intelektualny danej jednostki samorządu terytorialnego. Przeniesienie siedziby przedsiębiorstwa, a niekiedy także częściowo lub całkowicie działalności, determinują sytuację społeczno-ekonomiczną – czy to w skali lokalnej, czy nawet całego regionu.

Jednym z zakładanych efektów zwiększenia sprawności instytucji administracji samorządowej jest bardziej skuteczne kształtowanie procesów rozwojowych, a zatem także pozycji konkurencyjnej. Cel artykułu stanowi przedstawienie orientacji zadaniowej jako systemowego rozwiązania, którego implementacja pozwala na zmianę sposobu realizacji procesu zarządzania, zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym. Omówiono cechy organizacji zorientowanej zadaniowo, z uwzględnieniem specyfiki instytucji publicznych, a następnie opisano charakterystyczny dla niej przebieg zarządzania strategicznego.

Cechy administracji publicznej zorientowanej zadaniowo

Orientacja zadaniowa to taki sposób organizacji pracy, który sprzyja koncentracji na zadaniach. Tego typu podejście jest logicznym rozszerzeniem metody zarządzania projektami w taki sposób, aby uzyskać kompleksowy system zarządzania, pozwalający na objęcie jednolitymi mechanizmami planowania i realizacji wszystkich zadań, niezależnie od ich typu[1]. Orientacja zadaniowa obejmuje szereg elementów, które bezpośrednio lub pośrednio determinują jakość procesu zarządzania oraz sposób wykonywania czynności.

Podstawą orientacji zadaniowej, podobnie jak to ma miejsce w przypadku podejścia projektowego, jest osadzenie działań w celach. W literaturze zarządzania pojawia się wprowadzone przez P.F. Druckera w 1954 r. w książce *The practice of management* podejście określane mianem management by objectives (MBO). Wskazuje się w nim, że precyzyjne określenie celów i konsekwencja w dążeniu do ich osiągnięcia za pomocą odpowiednio dobranych działań to klucz do sprawności organizacji [Heinz, s. 2]. Umiejętne wyznaczenie celów wymaga odniesienia się do kilku istotnych kwestii:

- jak zapewnić odpowiednią spójność pomiędzy celami przyjętymi do realizacji?,
- jakie działania należy podjąć, aby zrealizować cele?,
- w jaki sposób oceniać poziom realizacji celów?,
- w jaki sposób egzekwować zaangażowanie w realizację celów?.

Jak już wspomniano we wstępie, instytucje administracji samorządowej narażone są na działanie czynników utrudniających uzyskanie odpowiedniej spójności celów. Wprowadzenie zarządzania przez cele pozwala natomiast na pozyskanie następujących efektów:

1. Spójna lista celów dla obszarów priorytetowych.
2. Utrzymanie konsekwencji w realizacji celów w czasie.
3. Utrzymanie spójności pomiędzy celami krótko- i długookresowymi.

Świadomość szerokiego zakresu aktywności samorządów, przy jednocześnie znacząco ograniczonych zasobach, zmuszają do skupienia się na kwestiach priorytetowych z punktu widzenia danej jednostki samorządu terytorialnego. Dlatego też konieczne jest wykorzystanie metod lub technik pozwalających na możliwie obiektywny ich wybór. Oczywiście tego typu działania należą głównie do wymiaru zarządzania strategicznego i podejmowane są w fazie planowania strategii, a także ewentualnych jej modyfikacji. Wybór

1. Koncepcja orientacji zadaniowej została przygotowana i zaimplementowana po raz pierwszy przez J. Strojnego w ramach projektu „Nowotarski-Nowatorski" w powiecie nowotarskim w 2011 r. [zob. Strojny 12a].

priorytetów pozwala na precyzyjne oddzielenie tego, co ważne od tego, co mniej istotne. Świadomość wagi poszczególnych obszarów powinna przełożyć się na konkretne decyzje dotyczące np. alokacji środków finansowych. Na poziomie strategicznym konsekwencją jest konieczność zapewnienia adekwatnych środków finansowych dla realizacji programów rozwojowych[2] w obszarach priorytetowych. Ponadto należy uruchomić controlling strategiczny, oparty na monitorowaniu postępu zadań oraz stopnia realizacji celów. Dodatkowym czynnikiem pozwalającym na konsekwentne realizowanie celów jest utrzymanie spójności pomiędzy celami krótko i długookresowymi. Wymaga to ciągłej weryfikacji, na ile zadania inicjowane na bieżąco w trakcie roku budżetowego, zgodne są z przyjętymi założeniami strategicznymi.

Drugą, istotną kwestią, związaną z wdrożeniem zarządzania przez cele, jest optymalizacja zadań służących do ich osiągnięcia. W większości wypadków ten sam cel można osiągnąć za pomocą zróżnicowanej wiązki działań. Optymalizacja polega więc na zachowaniu zasady racjonalnego gospodarowania, polegającej na maksymalizacji efektu przy danych kosztach lub minimalizacji kosztów przy danym efekcie. W przypadku administracji publicznej sprowadza się to do wdrożenia procedury wyboru wariantów na podstawie analizy efektywności kosztowej.

Warto podkreślić, że wyliczanie wskaźników efektywności kosztowej wymaga uwzględnienie dwóch wielkości – wartości kosztu działań związanych z osiągnięciem celu oraz wartości uzyskanego efektu. Oznacza to, że cele muszą być wyrażane w sposób mierzalny. Jest to oczywiście także odpowiedź na pytanie, w jaki sposób oceniać poziom osiągnięcia celów. Wyrażenie celu za pomocą wartości docelowych określonego miernika pozwala na weryfikację stopnia ich osiągnięcia na podstawie danych zebranych w procedurze controllingu strategicznego lub operacyjnego.

Ostatnią z kwestii, które należy uwzględniać w podejściu opartym na zarządzaniu przez cele, jest określenie odpowiedzialności za efekty. Orientacja zadaniowa wymusza precyzyjne określanie odpowiedzialności za cele. Dotyczy to zarówno wymiaru strategicznego, jak i operacyjnego. W praktyce sprowadza się to do precyzyjnego wskazania osób odpowiedzialnych za konkretne zadania (procesy, projekty, programy rozwojowe). Różne typy zadań, które należy wykonać, wymagają najczęściej odpowiedniego przygotowania organizacji. Szczególnie istotny jest podział na zadania ciągłe, a więc procesy oraz zadania jednorazowe, czyli projekty i programy. Ten aspek-

2. Program rozwojowy rozumiany jest przez autorów zgodnie z definicją stosowaną w wytycznych IPMA jako „zbiór powiązanych ze sobą przedsięwzięć oraz wymaganych zmian w organizacji, zmierzających do realizacji określonych celów strategicznych" [Dałkowski i in., s. 15].

ty wymaga więc wprowadzenia drugiego elementu istotnego dla orientacji zadaniowej, czyli tzw. struktury macierzowej.

Instytucje administracji samorządowej w Polsce stosują struktury liniowe, dostosowane do realizacji zadań ciągłych. Jest to oczywiście konsekwencja dużego znaczenia procesów związanych ze świadczeniem usług publicznych (głównie z podejmowaniem decyzji administracyjnych). Wraz z wejściem Polski do struktur europejskich coraz większego znaczenia nabierają projekty. Sprawna ich realizacja wymaga stworzenia w strukturze drugiego wymiaru, który obejmuje komórki tymczasowe, tworzone wyłącznie na potrzeby konkretnego przedsięwzięcia. Warto jednak podkreślić, że definicja projektu wcale nie zawęża się do zadań finansowanych z funduszy Unii Europejskiej. W tej formule można realizować wiele zadań, niezależnie od źródeł finansowania.

Przyjmując szerokie rozumienie projektu, należy stworzyć procedury postępowania pozwalające na odpowiednie wyodrębnianie zadań, które mają być przeprowadzone w formule projektowej. Chodzi tutaj zarówno o wybór kierownika projektu i zespołu projektowego, jak i zasady rozdziału etatów pomiędzy zadania wykonywane w ramach stanowisk liniowych i projektowych. Cechą charakterystyczną podejścia zadaniowego jest dążenie do realizacji w formule przedsięwzięcia projektowego wszystkich tych zadań, dla których może to spowodować osiągnięcie wyższej sprawności działania. Przykładem może być chociażby przygotowanie uchwały budżetowej. Drugim ważnym przejawem omawianego podejścia jest wskazanie komórek i osób odpowiedzialnych za te zadania, których wykonanie wymaga wyjścia poza pojedyncze biuro lub wydział. Takim zadaniem jest chociażby przygotowanie treści uchwały rady.

Uruchomienie struktury macierzowej pozwala dostosować organizację do różnego charakteru projektów i procesów [zob. Strojny 2012c, ss. 18–21]. Dzięki temu uzyskuje się czytelny obraz podziału pracy i odpowiedzialności. Tworzenie tymczasowych komórek pozwala pracownikom skupić się na przedsięwzięciach oraz daje poczucie odpowiedzialności za ich realizację. Otwiera także nową płaszczyznę rozwoju pracowników, którzy, prócz pięcia się po szczeblach kariery zawodowej w układzie liniowym, mogą być także zainteresowani rozwojem kompetencji projektowych oraz wyzwaniami wynikającymi z realizacji przedsięwzięć.

Struktura macierzowa wymaga dostosowania organizacji nie tylko w kontekście powoływania komórek tymczasowych. Bardzo istotnym rysem organizacji zorientowanej zadaniowo jest komórka liniowa poświęcona wsparciu projektów (PMO – *Project Management Office*). W zależności od preferencji organizacji można ją lokalizować w kilku różnych miejscach w strukturze organizacyjnej [Urbańska 2013, s. 65]. Główna kwestia, którą należy tutaj rozstrzygnąć, dotyczy połączenia w tej komórce funkcji wsparcia i controllin-

gu. Komórka ta może skupić się wyłącznie na wsparciu projektów, zarówno w wymiarze operacyjnym (poszukiwanie źródeł finansowania, wspomaganie pisania wniosków itd.), jak i systemowym (organizacja i audyt systemu zarządzania projektami) [Łabuda 2009, s. 42]. Może także realizować zadania związane z controllingiem operacyjnym. Powinien on objąć jednolitym mechanizmem zbierania i oceny informacji zarówno procesy, jak i projekty.

W przypadku połączenia wsparcia i controllingu w jednej komórce, powinna być ona umiejscowiona bezpośrednio pod kierownikiem jednostki. Razem z komórką lub komórkami kontroli oraz audytu stanowi wówczas instytucjonalny fundament systemu zbierania informacji zarządczej. Zdaniem autorów takie rozwiązanie jest optymalne, choć nie zawsze (np. ze względu na brak odpowiedniej liczby pracowników) jest możliwe. Dlatego też innym możliwym rozwiązaniem jest wydzielenie controllingu operacyjnego i przeniesienie go do komórek podległych skarbnikowi. Wówczas osoby odpowiedzialne za przygotowanie i raportowanie realizacji budżetu zajmują się tym w szerszym kontekście, prowadząc controlling procesów i projektów. Tego typu połączenie kompetencji jest uzasadnione ze względu na to, że przyjęcie orientacji zadaniowej jest zdaniem autorów jednoznaczne z wprowadzeniem budżetowania zadaniowego.

Warto podkreślić, że czytelne określenie odpowiedzialności otwiera bardzo interesujące pole do zmian związanych z systemem motywacyjnym. W szczególności chodzi tutaj o powiązanie wysokości wynagrodzeń ze sprawnością realizacji celów. Ciekawym rozwiązaniem jest wprowadzenie tzw. kontraktów o cele. Pozwala ono na rozpisanie systemu celów przyjętych w organizacji na poszczególne komórki oraz osoby. Cele odnoszące się do procesów operacyjnych ustala się na rok budżetowy z podziałem na krótsze okresy (np. kwartały). Natomiast cele dotyczące projektu ustala się na czas realizacji przedsięwzięcia, z ewentualnym podziałem na okresy krótsze wynikające z istotnych kamieni milowych.

Podstawowym narzędziem, które można tutaj wykorzystać, jest premia. W wielu instytucjach publicznych ten element struktury wynagrodzenia z różnych względów bywa niedoceniany. Stosuje się natomiast często w sposób patologiczny inny, dostępny prawnie instrument, jakim są nagrody. Tymczasem odpowiednio skonstruowany i transparentny system premiowania wydaje się rozwiązaniem najlepszym, nie tylko jeśli chodzi o kształtowanie zachowań ludzkich, ale także z perspektywy oceny społecznej i wizerunku samorządu. Warto podkreślić, że wprowadzenie omawianego rozwiązania jest ukoronowaniem zmian systemowych związanych z orientacją zadaniową.

Implementacja przedstawionej wyżej innowacji organizacyjnej wpływa znacząco na przebieg procesu zarządzania. Wprowadzenie związków przy-

czynowo-skutkowych pomiędzy celami i działaniami oraz pomiędzy poziomem strategicznym i operacyjnym wymaga zastosowania nowoczesnych metod i technik. Przestawiono je w kolejnej części artykułu.

Strategiczna perspektywa orientacji zadaniowej – analiza użyteczności wybranych metod

Fundamentem orientacji zadaniowej jest prawidłowo sformułowana strategia, zawierająca precyzyjne, mierzalne cele długofalowe oraz identyfikująca działania niezbędne do ich realizacji. Jednostki samorządu terytorialnego, niezależnie od wielkości, jeśli decydują się na stworzenie strategii, wykorzystują podejście sformalizowane, którego efektem jest dokument strategiczny (np. strategia rozwoju społeczno-gospodarczego). Ponadto, ze względu na swoją rolę, instytucje administracji publicznej, odpowiedzialne za przygotowanie i realizację strategii, muszą uwzględniać opinię społeczną. Wykorzystanie konsultacji społecznych jest niezwykle istotne z punktu widzenia rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz poczucia wpływu społeczności lokalnej lub regionu na priorytety. Z drugiej strony to właśnie ten element procesu programowania i oceny strategii zagraża koncentracji zasobów. Problemy pojawiają się już w fazie przygotowywania celów, kiedy to, dążąc do uwzględnienia propozycji wielu różnych grup interesu, formułuje się zbyt szeroki zakres oddziaływania, doprowadzając do wpisania celów, które nie tylko nie tworzą efektu synergii, ale wręcz się wzajemnie wykluczają. Drugie zagrożenie dotyczy już fazy realizacji strategii, kiedy władze jednostki samorządu terytorialnego podejmują działania nieosadzone w priorytetach strategicznych, ale będące reakcją na aktualny wpływ jakiejś grupy nacisku.

Nowoczesne podejście do zagadnienia rozwoju społeczno-gospodarczego wymusza na samorządach specjalizację. Oznacza to, że główny zakres interwencji strategicznej musi być ograniczony do tych kwestii, które są w danej JST najbardziej istotne. Oczywiście wybór priorytetów wymaga nie tylko bazowania na wynikach konsultacji społecznych. Stanowią one oczywiście składową zbioru informacji, jakie należy uwzględnić. Natomiast ostateczny wybór priorytetów wymaga podejścia eksperckiego. Nie chodzi tutaj wyłącznie o zatrudnienie firmy zewnętrznej do wsparcia procesu przygotowywania strategii, mimo iż ten fakt często bywa już interpretowany jako zastosowanie analizy eksperckiej. Tymczasem głównym jej przejawem jest zastosowanie odpowiednich metod lub technik podejmowania decyzji. Powinny one doprowadzić do uzyskania czytelnego, spójnego planu interwencji w długim okresie, bądź ewentualnie jego modyfikacji na podstawie przeprowadzonego controllingu strategicznego.

Jedną z metod, które można wziąć pod uwagę jako potencjalnie niezwykle użyteczne dla samorządu terytorialnego i innych instytucji administracji publicznej, jest AHP (*Analytic Hierarchy Process*). Pozwala ona na wybór optymalnych wariantów decyzyjnych, na podstawie określonych kryteriów opisujących problem rozwojowy. Jej zastosowanie w analizie strategicznej JST może służyć do opisania i oceny praktycznie wszystkich złożonych obszarów decyzyjnych [Lichwa 2011, s. 1205]. Ogólny mechanizm postępowania pozwala na uwzględnienie zmiennych endo- i egzogenicznych oraz wariantów strategicznych.

Oczywiście poziom szczegółowości analizy należy dostosować do potrzeb, tworząc jeden bądź kilka modeli decyzyjnych. Stanowią one hierarchiczny schemat opisujący dany obszar decyzyjny [Saaty 2008, s. 84]. W konsekwencji zastosowania omawianej metody uzyskuje się po pierwsze wagi poszczególnych kryteriów, wyodrębnionych w ramach obszaru decyzyjnego (np. wagi opisujące znaczenie dla rozwoju poszczególnych zmiennych endo- i egzogenicznych). Dodatkowo analiza pozwala na uzyskanie wag poszczególnych wariantów strategicznych. Te o wyższych wagach stanowią priorytetowy kierunek interwencji. To właśnie dla tych obszarów konieczne jest przygotowanie programów rozwojowych. Zdaniem autorów ich wprowadzenie jest niezbędne na każdym poziomie samorządu terytorialnego i stanowi jeden z podstawowych wyznaczników orientacji zadaniowej instytucji administracji publicznych.

Przejście na poziom programów rozwojowych pozwala na konkretyzację interwencji samorządu w przebieg procesów rozwojowych. Wymaga bowiem przyjęcia planu działania obejmującego zarówno harmonogram, jak i ogólny plan finansowy. Programy są jednocześnie działaniami, które wymagają zdefiniowania konkretnych efektów. Dlatego też, oprócz celów ogólnorozwojowych, w obszarze strategicznym należy też określić cele bardziej konkretne, które mogą być przypisane do poszczególnych programów. W tym miejscu pojawia się podstawowy problem związany z koniecznością określenia mierników oraz sposobu ich prezentacji. W wielu aktualnie funkcjonujących strategiach prowadzi się dość rozbudowaną analizę z wykorzystaniem zmiennych statystycznych. Relatywnie rzadko wykorzystuje się pełen zbiór danych, raportowanych przez poszczególne jednostki samorządu terytorialnego w związku z realizowanymi przez nie zadaniami. Tymczasem to właśnie w tym zbiorze danych poszukiwać można interesujących mierników dla celów wyznaczonych na poziomie programów rozwojowych.

Wykorzystane mierniki celów wykorzystuje się w zarządzaniu strategicznym w trzech podstawowych sytuacjach:

- do oceny sytuacji aktualnej,
- do wyznaczenia standu pożądanego (docelowego),

- do oceny poziomu realizacji celu (relacja stanu osiągniętego w trakcie realizacji strategii do stanu docelowego).

W każdym z wymienionych przykładów wykorzystania mierników pojawia się problem oceny uzyskanego obrazu sytuacji. W samorządach coraz częściej dostrzega się znaczenie otoczenia, w którym funkcjonuje dana jednostka, a przede wszystkim wpływ jej pozycji konkurencyjnej na dynamikę procesów rozwojowych. Oceniając sytuację, określając cele oraz mierząc poziom ich realizacji, warto więc wykorzystać kolejną metodę, czyli benchmarking. Pozwala ona na poszukiwanie najbardziej efektywnych sposobów realizacji danej działalności poprzez porównywanie się z innymi [por. Camp 1989, s. 27]. Ogólnie rzecz biorąc, polega więc na wyborze punktów odniesienia, służących ocenie sytuacji danej jednostki samorządu terytorialnego. Na podstawie porównania uzyskuje się dwie podstawowe informacje:

- ocenę względną JST (sytuacja aktualna oraz dynamika procesów rozwojowych),
- sugestie rozwojowe (wybór priorytetów rozwojowych, w tym kierunków doskonalenia organizacyjnego instytucji).

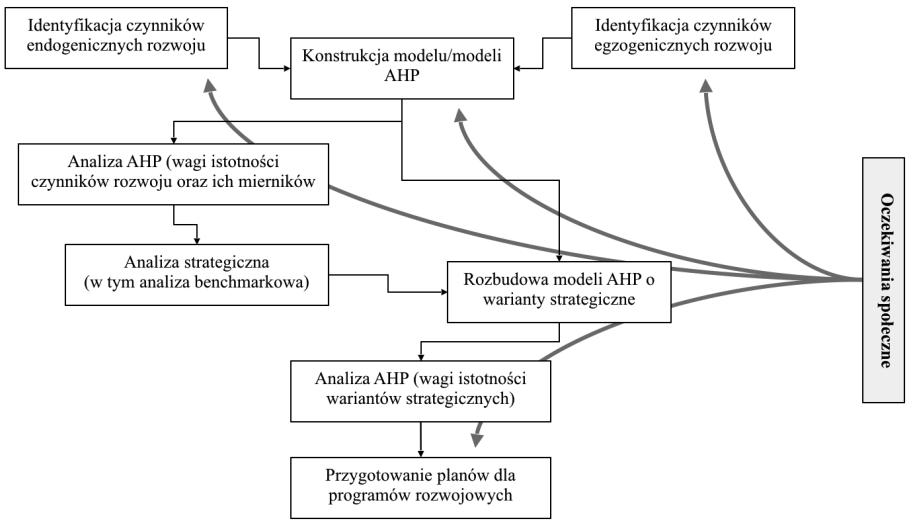
Podstawowym wydaje się pytanie dotyczące tego, w jaki sposób określić jednostki stanowiące punkt odniesienia. Decyzja ta oczywiście musi zostać podjęta z uwzględnieniem specyfiki konkretnej JST. Z całą pewnością należy jednak uwzględnić jednostki o podobnej charakterystyce (np. podobny profil potencjału rozwojowego). Dodatkowo warto oceniać się w odniesieniu do tych JST, które są konkurentami na rynku kapitału mobilnego lub turystycznym. Monitorowanie dystansu rozwojowego względem tego typu podmiotów jest niesłychanie istotne i może pomóc w podejmowaniu bardziej skutecznego współzawodnictwa. Możliwe jest też porównywanie się do pewnych wskaźników opisujących określoną grupę samorządów (np. średnia dla gmin z danego powiatu lub regionu).

Wykorzystanie benchmarkingu wymaga dysponowania odpowiednim zasobem danych, pozwalających na opisanie sytuacji danej JST nie tylko z perspektywy wewnętrznej, ale względem punktów odniesienia [zob. Strojny 2012b, s. 87]. Problemy z doborem danych i budowaniem odpowiedniego ich zasobu to bodaj największa wada benchmarkingu. Każde ze możliwych do wykorzystania źródeł, oprócz zalet, ma niestety także wady. Dane dostępne w statystyce publicznej przede wszystkim podawane są z opóźnieniem, co może powodować zakłócenia w procesie decyzyjnym. Bogate źródła innych danych raportowanych do różnego rodzaju instytucji nadzorujących prace samorządu są z kolei dostępne dla konkretnej jednostki. Trudno jest natomiast zbudować bazę dla pozostałych, wybranych do benchmarkingu. Trudno także wykorzystać na poziomie samorządowym spójny zestaw da-

nych pozwalających na ocenę sytuacji względem odpowiednich struktur lokalnych lub regionalnych w innych państwach.

Niezależnie jednak od wspomnianych problemów, podejście oparte na benchmarkingu wzbogaca informację i pozwala na bardziej racjonalne podejmowanie decyzji. Podkreślić należy także znaczną komplementarność z opisaną wcześniej metodą AHP. Na podstawie analizy przeprowadzonej za jej pomocą można uzyskać np. wagi pozwalające na stworzenie zagregowanych wskaźników na podstawie zmiennych wykorzystywanych jako np. mierniki celów. Zastosowanie wagowania pozwala na zróżnicowanie wpływu poszczególnych zmiennych na ostateczną ocenę sytuacji. Taki ogólny wskaźnik jest bardzo dobrym punktem wyjścia do oceny sytuacji JST. Pozwala także na ograniczenie wpływu zmiennych służących do opisu mniej istotnych celów rozwojowych, na rzecz tych, które odnoszą się do zadań priorytetowych. Połączenie AHP i benchmarkingu pozwala więc na stworzenie pewnego ogólnego schematu zarządzania strategicznego. Poszczególne jego elementy przedstawiono na rys. 1.

Rysunek 1. Model zarządzania strategiczne z wykorzystaniem AHP i benchmarkingu



Źródło: opracowanie własne.

Według proponowanego schematu obie opisane wyżej metody (benchmarking i AHP) łączą się i uzupełniają wzajemnie w procesie programowania rozwoju. W pierwszym kroku następuje identyfikacja zewnętrznych i wewnętrz-

nych czynników rozwojowych, które posłużą do określenia obszarów rozwoju oraz ich istotności. Na tej podstawie konstruuje się modele AHP, określając wagi istotności poszczególnych obszarów rozwoju. Już na tym poziomie należy określić mierniki, za pomocą których rozwój powinien być mierzony. W drugim kroku przeprowadza się analizę benchmarkową (porównawczą), oceniając sytuację zewnętrzną i wewnętrzną danej JST. Jest to podstawa do określenia pozycji konkurencyjnej. W trzecim kroku, bazując na kompletnej ocenie sytuacji uzupełnia się model / modele AHP o warianty strategiczne, a więc kombinację działań, które należy podjąć w celu osiągnięcia lepszych parametrów rozwoju. Tworzenie strategii wymaga bowiem dostosowania się każdorazowo do sytuacji – kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, w którym będzie realizowana [Giereszewska 2000, s. 114]. Analiza AHP ponownie pozwala ocenić poszczególne warianty i wybrać najbardziej odpowiednie. Na tej podstawie przechodzi się do ostatniego kroku podczas programowania strategicznego, w ramach którego tworzy się plany rozwojowe.

Ważnym elementem przedstawionego procesu jest integracja podejścia eksperckiego oraz konsultacji społecznych. Decyzje podejmowane są bowiem przez ekspertów, natomiast konsultacje społeczne służą do głównie do uzupełniania informacji. Należy je przeprowadzać z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi, które ograniczają dyskusję polityczną oraz niepotrzebny wzrost roszczeń poszczególnych grup. Warto wprowadzić więc takie metody badań, jak: ankiety czy wywiady zogniskowane.

Podsumowanie

Zwiększenie sprawności samorządów wymaga znaczącej poprawy jakości zarządzania, szczególnie w wymiarze strategicznym. Przyjęcie orientacji zadaniowej jest jednym z rozwiązań, które można traktować jako podejście kompleksowe, a dzięki zaimplementowanym metodom i technikom – także skuteczne. Prezentowane w niniejszym artykule połączenie wykorzystania benchmarkingu i metody AHP nie musi być oczywiście poprzedzone zmianami w wymiarze organizacyjnym związanymi z wdrażaniem orientacji zadaniowej. Te jednak pozwalają na wprowadzenie usprawnień w procesie zarządzania, także na poziomie operacyjnym. W konsekwencji tworzą środowisko sprzyjające efektywnej kontroli zarządczej oraz wprowadzeniu budżetu zadaniowego.

Skupienie się na powiązaniu działań z celami oraz celów operacyjnych z celami strategicznymi jest bowiem podstawą nowoczesnej organizacji. Wraz z jasnym określeniem odpowiedzialności, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, stwarza się warunki do transparentnego działania

instytucji publicznej. Społeczeństwo ma wówczas możliwość oceny jakości pracy zarówno polityków samorządowych, jak i urzędników. Oprócz oczywistych skutków w postaci większej efektywności, zmiany w sposobie zarządzania rozwojem JST tworzą także podstawę do rozwoju aktywnego społeczeństwa obywatelskiego.

Bibliografia

Camp R.C. (1989), *Benchmarking: the Search for Industry Best Practices the Lead to Superior Performance,* ASQC Quality Press.

Dałkowski B., Staśko L., Zalewski M. (2009), NCB. *Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA v. 3.0,* SPMP, Warszawa.

Giereszewska G. (2000), *Zarządzanie strategiczne,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.

Heinz W., *A new approach to MBO. Updating a time-honored technique* (dostęp: 24.07.2013, http://www.usfca.edu/fac_staff/weihrichh/docs/newmbo.pdf).

Lichwa K. (2011), *Wykorzystanie wielokryterialnych metod wspomagania decyzji w podejmowaniu decyzji strategicznych w administracji publicznej na szczeblu centralnym,* VI Krakowska Konferencja „Młodych Uczonych", http://www.profuturo.agh.edu.pl/pliki/Referaty_VI_KKMU/NSiH/P_124_AGH-VI_KK MU.pdf, dostęp: 05.07.2013).

Łabuda W. (2009), *Koncepcja wdrożenia PMO w przedsiębiorstwie,* „Zeszyty naukowe", nr 3, Warszawska Wyższa Szkoła Informatyki, Warszawa.

Saaty T.L. (2008), *Decision making with the analytic hierarchy process, Inderscience Enterprises,* http://www.fcmfmpep.org.br/disciplinas/MB-721/ Aula03/Artigo_ Saaty_2008.pdf, dostęp: 10.07.2013.

Strojny J. (2012a), *Podręcznik planowania i zarządzania zadaniami w JST,* Nowy Targ, http://nowotarski.pl/projekty-fundusze-europejskie/dokumenty/dokumenty-i-opracowania-157.html, dostęp: 18.07.2013.

Strojny J. (2012b), *Innowacyjne zarządzanie regionem, powiatem i gminą,* Politechnika Rzeszowska Rzeszów.

Strojny J. (2012c), *Zarządzanie projektami innowacyjnymi,* Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.

Urbańska P. (2013), *Zarządzanie projektami w urzędzie, „Wspólnota",* nr 13, Municipum, Warszawa.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 57–66

Krzysztof Świeszczak
Uniwersytet Łódzki

Marika Ziemba
Uniwersytet Łódzki

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – szansa czy zagrożenie?

Age management in the enterprise - opportunity or threat?

Abstract: Age management in the enterprise is increasingly important in the current business activities. Managers are often interested in employing older people, and a natural consequence of this process is the change in the demographic structure of business entities. The purpose of this article is an attempt to identify the opportunities and risks of age management in the enterprise. The study was conducted on the basis of existing data and literature review.

Key-words: manager, management, age management, company, business functioning.

1. Wstęp

Obserwowane w wielu krajach negatywne zjawiska demograficzne skłaniają przedsiębiorstwa do zwrócenia szczególnej uwagi na doświadczonych pracowników. Dotychczas niejednokrotnie pomijane w procesie rekrutacji osoby obecnie stają się przedmiotem zainteresowania menedżerów podmiotów gospodarczych, co sprawia, iż polityki oraz strategie różnych organizacji ule-

gają pewnym modyfikacjom. Dla wybranych przedsiębiorstw uwzględnienie możliwości zatrudnienia osób starszych jest równoznaczne z istotną zmianą sposobu funkcjonowania jednostek, co przekłada się na szereg zmian organizacyjnych, będących konsekwencją tychże inicjatyw.

Obecnie coraz więcej menedżerów dostrzega ogromny potencjał w doświadczonym personelu. Wiedza, kompetencje oraz umiejętności wielu starszych osób mogą pozytywnie wpłynąć na podmioty gospodarcze, a prawidłowe przekazanie obowiązków takim pracownikom w połączeniu z tworzeniem zespołów czy też grup roboczych może zreformować działalność przedsiębiorstw i doprowadzić do osiągnięcia wymiernych korzyści.

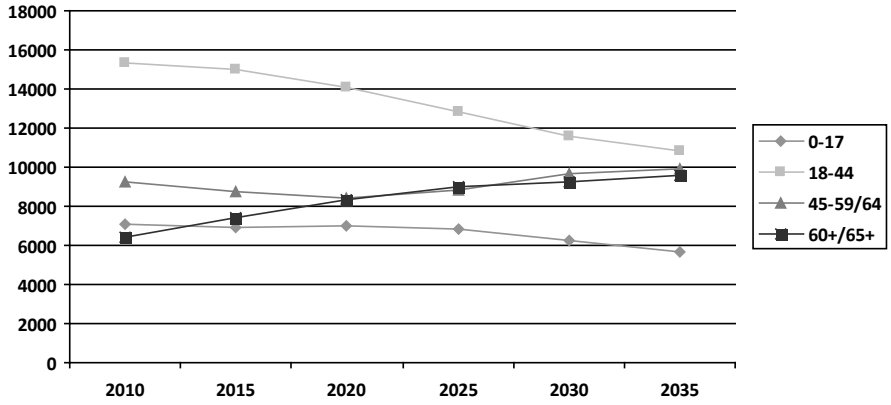
Zarządzanie wiekiem wymaga podjęcia wielu odważnych decyzji, które mogą mieć strategiczne znaczenie dla przyszłości organizacji. Niejednokrotnie zmiany, będące skutkiem zainteresowania menedżerów wskazaną problematyką, stanowią tak duże wyzwanie, iż po gruntownej analizie korzyści oraz potencjalnych zagrożeń, polityka przedsiębiorstw w zakresie zatrudniania osób starszych nie ulega zmianom. Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga uwzględnienia stanowisk oraz interesów różnych grup pracowników, co oznacza, iż nadmierna różnorodność personelu może powodować konflikty oraz prowadzić do kryzysów w organizacji.

Celem publikacji jest próba zidentyfikowania szans oraz zagrożeń wynikających z zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Badanie zostało przeprowadzone na podstawie analizy danych zastanych i przeglądu literatury przedmiotu.

2. Zarządzanie wiekiem

W literaturze przedmiotu zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jawi się jako remedium na problemy wielu państw, wynikające z negatywnych zmian demograficznych (starzenie się społeczeństwa) [Vettori, s. 124] oraz permanentnie zmniejszających się zasobów pracy [Naegele, Walker 2010, s. 253]. Opisane zjawiska od dłuższego czasu stanowią przedmiot zainteresowania m. in. Unii Europejskiej, w tym także Polski, przy czym należy zwrócić uwagę na dosyć duże zróżnicowanie w tym zakresie. Proces starzenia się społeczeństwa jest szczególnie widoczny w krajach rozwiniętych, aczkolwiek jego konsekwencje odczuwa również globalna gospodarka. Również w przypadku Polski można mówić o występowaniu opisywanego zjawiska, jednakże zgodnie z prognozami jego skala zwiększy się w istotny sposób na przestrzeni najbliższych dwóch dekad, co obrazuje wykres 1.

Wykres 1. Prognoza zmian ludności Polski



Źródło: J. Liwiński, U. Sztanderska, Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, PARP, Warszawa 2010, s. 5 [za:] GUS, Prognoza ludności na lata 2008-2035, Warszawa 2009, tabela 8; http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/L_prognoza_ludnosci_na_lata2008_2035.pdf [10.07.2013].

Termin „starzenie się społeczeństwa" jest analizowany na wielu płaszczyznach, w związku z czym jego definicje są determinowane zakresem obszaru badawczego. Wielu badaczy koncentruje swoje zainteresowania na przedsiębiorstwach, które na co dzień mierzą się z problemem związanym z zarządzaniem wiekiem w organizacjach. Z perspektywy organizacji wskazane pojęcie jest równoznaczne z podejmowaniem określonych działań i inicjatyw, które w konsekwencji umożliwią racjonalne oraz efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi dostępnymi w organizacji, w tym starszymi pracownikami [Litwiński, Sztanderska 2010f, s. 7]. Innymi słowy, jest ono bezpośrednio skorelowane z próbą uzyskiwania korzyści z zatrudnienia personelu cechującego się zróżnicowanym wiekiem [Litwiński, Sztanderska 2010g, s. 3]. Wskazana różnorodność stanowi zasób przedsiębiorstwa, który może stanowić element przewagi konkurencyjnej [Rawłuszko 2007, s. 28].

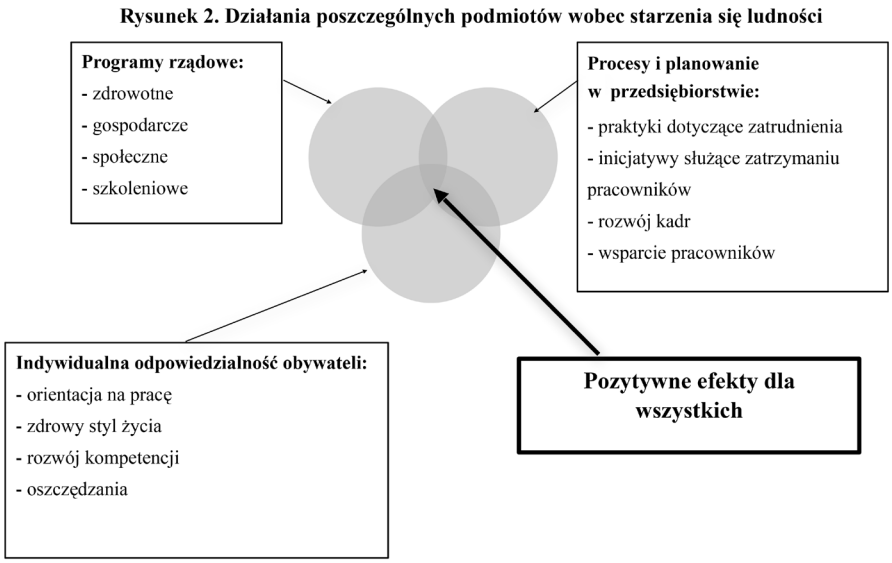
W szerokim ujęciu zarządzanie wiekiem jest charakteryzowane na dwóch poziomach: przedsiębiorstwa oraz gospodarki. W kontekście podmiotu gospodarczego pojęcie to oznacza zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem problemu starzenia się osób w niej zatrudnionych. Z perspektywy gospodarek krajowych analizowany termin charakteryzowany jest jako ogólne zarządzanie procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe [Walker 2005, s. 685]. Biorąc pod uwagę złożoność problemu oraz jego znaczenie dla sytuacji gospodarczej,

przedsiębiorstw oraz zatrudnionych w nich osób, należy zwrócić uwagę na fakt, iż poprawa środowiska pracy oraz zdolności do jej wykonywania przez personel jest uwarunkowana podejmowaniem różnorodnych inicjatyw przez wszystkie wymienione podmioty oraz jednostki [Urbaniak, Wieczorek 2007, s. 11].

3. Przedsiębiorstwa a problem zarządzania wiekiem

Wydłużenie aktywności zawodowej starszych pracowników stanowi przedmiot zainteresowania zarówno podmiotów gospodarczych, ich personelu, jak i rządów poszczególnych państw. Wszystkie trzy wspomniane grupy instytucji oraz jednostek ponoszą współodpowiedzialność za ewentualną dalszą przynależność osób starszych do zasobów siły roboczej [Maksim, Pawlak, Czapiewska 2012, s. 8]. Działania rządów, przedsiębiorstw oraz personelu obrazuje rysunek 1.

Rysunek 2. Działania poszczególnych podmiotów wobec starzenia się ludności



Źródło: M. Maksim, P. Pawlak, G. Czapiewska, Zarządzanie wiekiem w MSP. Podręcznik wdrożeniowy do szkolenia, INWESTOR – Usługi Szkoleniowe Ewa Pawlak, Toruń 2012, s. 8.

Jak widać na rysunku, problem starzenia się społeczeństwa jest złożony, a minimalizację negatywnych efektów jego występowania można osiągnąć poprzez podjęcie działań o charakterze długookresowym przez rządy, przedsiębiorstwa oraz pracowników, a także ich harmonizację.

Z perspektywy problemu związanego z coraz bardziej zaawansowanym wiekiem siły roboczej, istotną rolę odgrywają podmioty gospodarcze oraz inicjatywy przez nie podejmowane. Biorąc pod uwagę obecną sytuację demograficzną oraz prognozy, zgodnie z którymi w okresie najbliższych dwóch dekad w Polsce liczba osób starszych (tj. po przekroczeniu 65 roku życia) będzie dynamicznie wzrastać [Główny Urząd Statystyczny, 2009, ss. 165–166], świadomość wpływu starzenia się społeczeństwa na dalszą działalność przedsiębiorstw wśród ich menedżerów może mieć fundamentalne znaczenie dla organizacji, gospodarek, a także samych pracowników.

4. Obszary zarządzania wiekiem a korzyści przedsiębiorstw

Jedną z wymiernych korzyści zarządzania wiekiem jest wzrost wydajności osób starszych. To możliwe do osiągnięcia poprzez podejmowanie różnorodnych inicjatyw, które koncentrują się wokół następujących obszarów [Casey, Metcalf, Lakey 1993, ss. 43–55]:

1. rekrutacja i rozwiązywanie stosunku pracy [Sahoo, Andrews, Rajan 2009, s. 221];
2. szkolenia oraz rozwój pracowników [OECD 2000, ss. 27–28];
3. elastyczne formy zatrudnienia [Taylor 2011, s. 27];
4. ergonomia i projektowanie zadań w pracy [Ervik, Helgoy 2008, s. 200];
5. zmiana postaw wobec starszych pracowników [Wang 2012, s. 530].

Zarówno proces rekrutacji, jak i rozwiązywanie stosunku pracy z personelem, należy do newralgicznych obszarów działalności każdego podmiotu gospodarczego. Z perspektywy zarządzania wiekiem odpowiednia selekcja kandydatów na stanowisko pracy może przynieść wiele korzyści dla przedsiębiorstw. Jedną z nich jest możliwość korzystania z wiedzyi doświadczenia starszych osób, a co za tym idzie, transfer wiedzy od tych pracowników do młodszego personelu, spośród którego część mogą stanowić np. absolwenci szkół bez jakiegokolwiek doświadczenia zawodowego.

Kolejną korzyścią dla przedsiębiorstw w ramach procesu rekrutacji może być mniejsza rotacja zatrudnionych osób. Starsi pracownicy są z reguły bardziej przywiązani do stanowiska oraz miejsca pracy, co wpływa na obniżenie kosztów selekcji personelu. Ponadto korzyścią z tego wynikającą jest również poprawa wizerunku podmiotu gospodarczego, a niekiedy nawet lepsze wyniki finansowe dzięki np. wzrostowi sprzedaży – wychodząc z założenia, iż doświadczony pracownik będzie bardziej przekonujący dla starszych klientów (zarówno obecnych, jak i potencjalnych) [Litwiński, Sztanderska 2010d, ss. 8–9].

W kontekście rozwiązywania stosunku pracy zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie również odgrywa istotną rolę. Oprócz kwestii wizerunko-

wych, jest ono skorelowane również ze zwiększoną stabilnością zatrudnienia. Oznacza to, iż pracownicy są bardziej skoncentrowani na wykonywaniu swoich obowiązków dzięki przejrzystości systemu zwolnień, przechodzenia na emeryturę oraz rozwiązywania stosunku pracy. W tym kontekście równie istotna jest także możliwość zatrudnienia nowych pracowników na miejsce tych, którzy np. przechodzą na emeryturę oraz przygotowanie ich do wykonywania obowiązków. Pracodawca mający większą wiedzę o przyszłych zwolnieniach czy rozwiązywanych umowach ma jasny obraz sytuacji, czego konsekwencją jest lepsze planowanie procesów rekrutacji w przyszłości [Litwiński, Sztanderska 2010b, s. 9]. Kolejnym obszarem zarządzania wiekiem są szkolenia oraz rozwój pracowników. Sfera ta odgrywa istotną rolę zwłaszcza w kontekście planowania ścieżki kariery zawodowej personelu – korzyści odnoszą zarówno przedsiębiorstwo, jak i zatrudnione w nim osoby.Z perspektywy pracowników wpływa to pozytywnie m.in. na motywację, zaś z punktu widzenia podmiotów gospodarczych wymierną korzyścią jest podnoszenie kwalifikacji wszystkich pracowników poprzez ustalanie różnorodnych programów rozwojowych (np. *mentoringu* czy *tutoringu*), w których osoby starsze przekazywałyby swoją wiedzę osobom młodszym. Warto również zwrócić uwagę na optymalizację wykorzystania kompetencji pracowników poprzez systemy szkoleń oraz podnoszenia kwalifikacji personelu w różnym wieku. Jest to szczególnie istotne w kontekście awansów – przejrzysty system rozwoju kadr gwarantuje możliwość zmiany stanowiska w oparciu o faktyczne umiejętności, a nie wiek pracownika czy też jego staż [Litwiński, Sztanderska 2010e, s. 9].

Biorąc pod uwagę działania przedsiębiorstw, mające na celu redukcję kosztów funkcjonowania, szczególnie istotnym zagadnieniem jest korzystanie z elastycznych form zatrudnienia. Umożliwia to z jednej strony zwiększenie liczby osób pracujących na rzecz podmiotu gospodarczego przy relatywnie niskich nakładach, z drugiej zaś koncentrację na zadaniach i celach, jakie są stawiane przed personelem.

Istotną korzyścią może być również wzrost wydajności pracy. Jest to widoczne przede wszystkim w sytuacjach, w których elastyczna forma zatrudnienia jest pewnym kompromisem pomiędzy oczekiwaniami pracodawcy oraz pracownika. Tak budowane relacje sprawiają, iż zatrudniona osoba czuje się doceniona, a w długim horyzoncie czasu może się to przyczynić do poprawy stanu zdrowia personelu, a niekiedy nawet do spadku absencji chorobowej [Litwiński, Sztanderska 2010a, s. 9].

Kolejnym obszarem zarządzania wiekiem jest racjonalne planowanie zadań i obowiązków osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach na różnych stanowiskach. Działania podmiotów gospodarczych, koncentrujące się wokół tej sfery, przyczyniają się do zwiększenia wydajności pracy, a także dłuższej ak-

tywności zawodowej starszych pracowników. Jest to również bardzo często skorelowane ze spadkiem absencji chorobowej [Litwiński, Sztanderska 2010c, s. 9], a ponadto pozytywnie wpływa na morale personelu. Doświadczeni pracownicy, których np. stan zdrowia nie pozwala na wykonywanie określonych obowiązków, mogą być przenoszeni na inne stanowiska. Korzysta na tym zarówno pracownik, którego umowa nie zostaje rozwiązana, jak i przedsiębiorstwo, odnoszące pożytek z wiedzy i umiejętności starszej osoby.

Jedną z bardziej istotnych determinant zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie i jednocześnie korzyścią, jaką ono odnosi w sytuacji zmiany sposobu zarządzania zasobami ludzkimi, jest zmiana postaw wobec doświadczonego personelu. Relacje interpersonalne w przedsiębiorstwie mają fundamentalne znaczenie dla sposobu jego funkcjonowania, a w dalszej perspektywie mogą wpływać na osiągane przez nie wyniki. Wzajemny szacunek w zespole pracowników jest niezwykle istotny, aczkolwiek zadaniem menedżera jest zarządzanie zatrudnionymi osobami w taki sposób, aby następował transfer wiedzy między personelem, co pozwoli osiągać wzajemne korzyści [OECD 2004, s. 16]. Zmiana postaw wobec doświadczonych pracowników może być osiągnięta poprzez np.: stawianie wspólnych celów, pracę w grupach, a także podejmowanie inicjatyw opartych na *mentoringu* oraz *tutoringu*.

5. Zagrożenia dla przedsiębiorstw wynikające z zarządzania wiekiem

Odpowiednie zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie może stanowić dla organizacji ogromną szansę. Korzyści, jakie są potencjalnie możliwe do osiągnięcia, wskazują na znaczenie problemu oraz wyznaczają pewien kierunek rozwoju organizacji, w ramach którego akcentowane jest poszukiwanie działań i inicjatyw umożliwiających racjonalne oraz efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi dostępnymi w organizacji, w tym starszymi pracownikami.

Pamiętać należy również o zagrożeniach wynikających z zarządzania wiekiem. Właściwie w każdym jego obszarze istnieje ryzyko podjęcia niewłaściwej decyzji, skutkującej pojawieniem się kryzysu w organizacji. Osoby zarządzające podmiotami gospodarczymi lub ich działami / departamentami, muszą podejmowane decyzje poddać wcześniej analizie, uwzględniającej sytuację oraz interesy wszystkich pracowników bez względu na wiek. Obszar, który wydaje się kluczowy z perspektywy prowadzenia bieżącej działalności, jest związany z rekrutacją oraz rozwiązywaniem stosunku pracy. W ramach procesu selekcji istotne zagrożenie stanowi możliwość nieświadomej dyskryminacji ze względu na wiek, staż czy doświadczenie, natomiast

zwalnianie pracowników może negatywnie wpłynąć na morale, a w dalszej perspektywie na pogorszenie wyników finansowych.

Działania podejmowane w obszarze szkoleń oraz rozwoju zawodowego personelu również mogą doprowadzić do konfliktów oraz kryzysu. W praktyce bardzo często przełożony dokonuje wyboru osób, które wezmą udział w szkoleniach i świadomie lub nieświadomie może pomijać doświadczonych pracowników, biorąc pod uwagę ograniczone, ze względu na ich wiek, możliwości rozwoju. W takiej sytuacji może się okazać, iż szkolenia oraz warsztaty są niedostępne dla osób z określonym stażem, ewentualnie będzie z nich mogła skorzystać mniejszość, co ograniczy motywację tych osób do podnoszenia kwalifikacji.

W przypadku elastycznych form zatrudnienia zarządzanie wiekiem w podmiocie gospodarczym może się okazać jeszcze bardziej ryzykowne. Bardzo często osoby starsze potrzebują stabilizacji ich sytuacji, co w przypadku niektórych form współpracy z przedsiębiorstwami może stanowić istotny problem. O ile osoba młoda jest w stanie zaakceptować przez pewien okres zatrudnienie na umowę zlecenie, o tyle doświadczony personel najczęściej nie będzie zainteresowany takim rozwiązaniem. Jest to istotny problem i zarazem zagrożenie dla bieżącej działalności niektórych podmiotów gospodarczych.

Kolejnym obszarem, stanowiącym wyzwanie dla organizacji, jest projektowanie zadań w pracy i jednoczesne przenoszenie części pracowników na inne stanowiska. Osoba doświadczona, której pracodawca przypisze nowe obowiązki, może poczuć się w jakiś sposób wykluczona, co z kolei wpłynie na morale, a w dalszej perspektywie na mniejsze zaangażowanie w pracę. Obszar ten powiązany jest również ze zmianą postaw wobec starszych pracowników. Personel przedsiębiorstwa, przenoszącego osoby doświadczone na inne stanowiska lub przypisującego im inne obowiązki, może zinterpretować takie działania jako degradację, co osłabi poczucie własnej wartości zatrudnionych osób.

Zakończenie

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie stanowi istotne zagadnienie oraz wyzwanie dla obecnie funkcjonujących organizacji. Zjawisko wydłużania wieku emerytalnego obserwowane w wielu krajach, bezpośrednio wskazuje na konieczność uwzględniania osób starszych w polityce kadrowej podmiotów gospodarczych. Problem sprowadza się do odpowiedniego wprowadzania analizowanych grup pracowników do pracy, ich obowiązków oraz przypisanych zadań, a także zarządzania potencjałem oraz szansą, jaka się w ten sposób tworzy. W praktyce w zasadzie każde przedsiębiorstwo może zarządzać wiekiem

oraz odnosić z tego tytułu określone korzyści. Oczywiście skala prowadzonej działalności determinuje działania podejmowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, jednakże bez względu na to, czy odpowiednie działy czy departamenty egzystują w podmiotach gospodarczych, czy nie, można sobie wyobrazić przenoszenie pewnych inicjatyw na grunt zarówno mikro-, małych, średnich przedsiębiorstw, jak i korporacji. Problemem nie jest wielkość podmiotów gospodarczych, a bardzo często mentalność zarządzających nimi osób, tworząca niekiedy barierę uniemożliwiającą odnoszenie korzyści ze współpracy ze starszymi pracownikami.

W obecnych czasach zarządzanie wiekiem traktowane jest jako komponent większej polityki, mającej na celu administrowanie różnorodnością w organizacji i z tej perspektywy wydaje się koniecznością. Zatrudnianie osób starszych, korzystanie z ich potencjału, wiedzy, doświadczenia i umiejętności, może stanowić przewagę konkurencyjną dla podmiotów gospodarczych. Nie chodzi tu tylko o kwestie wizerunkowe, ale również wyniki finansowe przedsiębiorstwa, które dzięki właściwemu zarządzaniu wiekiem mogą być lepsze od średnich w danych branżach. Jednocześnie należy pamiętać, iż podejmowane działania obarczone są pewnym ryzykiem, co oznacza, że część decyzji może stanowić zagrożenie dla dalszego funkcjonowania podmiotu gospodarczego, a sam fakt zarządzania wiekiem w organizacji nie jest równoznaczny z odnoszeniem określonych korzyści. Innymi słowy, zatrudnienie osób starszych nie jest równoznaczne z sukcesem rynkowym przedsiębiorstwa, przy czym prawidłowe wprowadzenie pracowników z analizowanych grup wiekowych do ich zadań i obowiązków może się do tego przyczynić.

W wielu przypadkach niezwykle istotne jest utrzymywanie proporcji zatrudnienia określonych grup wiekowych personelu. Jedynie w tym kontekście można mówić o zarządzaniu różnorodnością, którego sposób oraz jakość będzie determinować korzyści będące konsekwencją przyjętej polityki i strategii. Z pewnością nie da się uniknąć pewnych kategorii ryzyk czy zagrożenia, aczkolwiek jego minimalizację wspierać będzie zatrudnianie osób w różnym wieku oraz eliminacja przejawów jakiejkolwiek dyskryminacji. Relacje interpersonalne, budowane w przedsiębiorstwach w oparciu o wzajemny szacunek, wymianę doświadczeń oraz wiedzy, a także przejrzyście określoną ścieżkę kariery zawodowej poszczególnych pracowników, mogą przyczynić się zarówno do realizacji celów przedsiębiorstwa, jak i poprawy atmosfery w miejscu pracy.

Bibliografia

Casey B., Metcalf H., Lakey J. (1993), *Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK* **[in:] P. Taylor [et al.]**, *Age and Employment*, IMP, London.

Ervik R., Helgoy I. (2008), *Policy Paradigms and Ideological Frames in British and Norwegian Ageing Policy Processes* **[in:] P. Taylor (ed.),** *Ageing Labour Forces: Promises and Prospects*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Główny Urząd Statystyczny (2009), *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, Warszawa, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/L_prognoza_ludnosci_na_lata2008_2035.pdf [10.07.2013].

Litwiński J., Sztanderska U. (2010a), *Elastyczne formy zatrudnienia*, PARP, Warszawa.

Litwiński J., Sztanderska U. (2010b), *Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę*, PARP, Warszawa.

Litwiński J., Sztanderska U. (2010c), *Przesunięcia między stanowiskami*, PARP, Warszawa.

Litwiński J., Sztanderska U. (2010d), *Rekrutacja i selekcja*, PARP, Warszawa.

Litwiński J., Sztanderska U. (2010e), *Rozwój kariery zawodowej*, PARP, Warszawa.

Litwiński J., Sztanderska U. (2010f), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa.

Litwiński J., Sztanderska U. (2010g), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa.

Maksim M., Pawlak P., Czapiewska G. (2012), *Zarządzanie wiekiem w MSP. Podręcznik wdrożeniowy do szkolenia*, INWESTOR – Usługi Szkoleniowe Ewa Pawlak, Toruń.

Naegele G., Walker A. (2010), *Age Management in Organisations in the European Union* **[in:] M. Malloch, L. Cairns, K. Evans, B.N. O'Connors (eds.),** *The SAGE Handbook of Workplace Learning*, SAGE Publications Ltd.

OECD (2004), *Ageing and Employment Policies (Vieillissement Et Politiques de L'emploi): Finland*, OECD Publishing.

OECD (2000), *Reforms for an Ageing Society*, OECD Publishing.

Rawłuszko M. (2007), *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością* [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa.

Sahoo A.K., Andrews G.J., Rajan S.I. (2009), *Sociology of Ageing: A Reader*, Rawat Publications.

Taylor P. (2011), *Planning for An Ageing Workforce* **[in:] N. Clas-Hågan, S. Minna, T. Kirsi, L.-S. Kirsi (eds.),** *Age Management during the Life Course*, University of Tampere

Urbaniak B., Wieczorek I. (2007), *Zarządzanie wiekiem pracowników* [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa.

Vettori S. (2012,) *Ageing Populations and Changing Labour Markets: Social and Economic Impacts of the Demographic Time Bomb*, Gower Publishing, Ltd., Farnham.

Walker A. (2005), *The emergence of age management in Europe*, "International Journal of Organizational Behaviour", vol. 10 (1), no. 16.

Wang M. (2012), *The Oxford Handbook of Retirement*, Oxford University Press.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 67–76

Mieszko Bojar
Uniwersytet Techniczno-Przyrodniczy Bydgoszcz

Andrzej Chajęcki
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy

Michał Chajęcki
Wyższa Szkoła Gospodarki Bydgoszcz

Wpływ przejęć i fuzji na realizację funkcji personalnych

The impact of mergers and acquisitions for the implementation of HR functions

Abstract: Mergers and acquisitions are transactions carried out by companies in order to achieve specific strategic goals that lead to the generation of additional value. Integration activities can be a complex and costly undertaking, which is often worth taking, as it creates potential synergist benefits if completed successfully. Human capital in an enterprise is a key factor for improving the management process at the strategic level. This paper attempts to define the essence of human resources and the capabilities and limitations of HR management at the strategic level. The attempt is not exhaustive due to the extensiveness of the analyzed phenomena. It was concluded that the complex inclusion of a synergistic integration of enterprise resources is a key factor for improving the management process.

Key-words: impact, implementation, HR functions.

1. Wstęp

Problematykę przesłanek powodzenia przedsięwzięć fuzji i przejęć przedsiębiorstw uznać należy za zagadnienie o szczególnym znaczeniu. Wynika to ze skali procesów M&A we współczesnej gospodarce oraz liczby akwizycji zakończonych niepowodzeniem.

Ze względu na wieloaspektowość przedsięwzięć fuzji i przejęć, a także związaną z tym złożoność i niejednoznaczność wielu problemów dotyczących tych procesów, za celową uznać należy próbę klasyfikacji przesłanek (czynników) powodzenia przedsięwzięć M&A. Dorobek literatury przedmiotu [Pocztowski 2004, s. 33] oraz opinii specjalistów – praktyków zajmujących się tą tematyką przynosi bogactwo poglądów i zaleceń, których przydatność ograniczana jest niekiedy brakiem ich usystematyzowania. Próba kategoryzacji tej problematyki służyć ma uporządkowaniu przedstawianych poglądów oraz uczynienia ich bardziej przejrzystymi, a przez to też użytecznymi w podejmowaniu decyzji dotyczących poszczególnych akwizycji.

2. Powodzenie fuzji i przejęć

Dokonując próby zarysowania problematyki czynników określających powodzenie fuzji i przejęć, wskazać należy na kwestię złożoności samego pojęcia *powodzenia* fuzji lub przejęcia. Podjęto więc próbę określenia:

- co oznacza powodzenie akwizycji (co decyduje o tym że przedsięwzięcie M&A uznać należy za sukces); kryterium powodzenia może być tu wzrost wartości dla akcjonariuszy, wzmocnienie pozycji rynkowej, zwiększenie udziału w rynku, wzrost przepływów pieniężnych itd.,
- z jakiego (w tym przede wszystkim z czyjego) punktu widzenia będziemy ten sukces kwalifikować [Pocztowski 2004, s. 33]; powodzenie akwizycji może być ocenianie z punktu widzenia którejkolwiek z grup interesariuszy, ale także z punktu widzenia gospodarki narodowej (przejęcia firm odgrywających istotną rolę w zapewnieniu bezpieczeństwa energetycznego, obronności itd.).

Omawiając przesłanki powodzenia fuzji i przejęć. wskazać należy na główne przyczyny niepowodzeń tych przedsięwzięć, które na zasadzie przeciwstawienia (odwrotności) charakteryzować będą warunki ich sukcesu.

2.1 Racjonalizacja zatrudnienia jako efekt przejęć

Zmiany w strukturze zatrudnienia są skutkiem redefiniowania obszaru działań i odpowiedzialności na danych stanowiskach pracy integrujących się jednostek. Efektem tego jest dublowanie się stanowiska pracy, co za tym idzie przypisanych zadań oraz obowiązków. Racjonalizując zatrudnienie, **dążymy do uzyskania zgodnego z potrzebami struktury zatrudnienia.**

Najczęściej rekrutacja odbywa się na zasadzie *best fit,* co oznacza, **iż pracownik posiadający najlepsze kompetencje do danego stanowiska pracy otrzymuje posadę,** bez względu na to, w której firmie pierwot-

nie pracował. Czasami dochodzi do rekomendowania jednego pracownika, który pochodzi z firmy dominującej.

Wynikiem fuzji i przejęć przedsiębiorstw jest odpowiednie wykorzystanie czasy pracy pracowników. Zatrudnieni koncentrują się na swoich obowiązkach przed obawą utraty pracy. Przykładem wzrostu kompetencji zatrudnionego personelu oraz jak najlepszego wykorzystania czasu pracownika jest:

- modyfikowanie systemów wynagrodzeń,
- wspomaganie rozwoju własnego pracownika,
- wprowadzanie nowoczesnych systemów motywacji pracowników,
- zatrudnianie pracowników, którzy swoimi kwalifikacjami pozwolą na efektywne realizowanie zadań [Kwiecień 2000, ss. 288–289].

Proces fuzji i przejęć powoduje w dużym stopniu zmiany zarówno w strukturze, jak i zatrudnieniu. Łączące się przedsiębiorstwa pozostawiają tylko tych pracowników, którzy posiadają wysokie kwalifikacje wynikające z wyższego poziomu wykształcenia, specjalistycznych umiejętności oraz wiedzy. Zachodzące zmiany powodują redukcje liczby zatrudnionych. Nadrzędnymi przyczynami tego stanu są [Sidor-Rządkowska 2002, ss. 10–12]:

- powielanie się poszczególnych zakresów funkcjonalnych, w tym stanowisk pracy, komórek organizacyjnych oraz zakresu wykonywanych zadań,
- koncentracja na głównych procesach wykonywanych przez jednostkę przy jednoczesnym wydzielaniu na zewnątrz albo zupełnym eliminowaniu zadań niewpływających na tworzenie wartości dodanej [Oxford Dictionary of Business 1998, s. 18].

Obecnie firmy starają się umiejętnie rozwiązywać problem z redukcją zatrudnienia, które spowodowane jest mariażem organizacyjnym. Współcześnie stosuje się zjawisko *outplacement,* inaczej zwane programem zwolnień monitorowanych. *Outplacement* (zwolnienia monitorowane) to proces polegający na udzieleniu wsparcia oraz pomocy zwalnianym pracownikom w poszukiwaniu zatrudnienia. Program ten umożliwia ocenę dotychczasowej ścieżki kariery zawodowej, wyciągnięcie wniosków oraz zaplanowanie następnych kroków w celu zmiany stanowiska pracy. *Outplacement* służy także jako kompleksowy system wsparcia pracodawcy w realizowaniu indywidualnej lub grupowej redukcji pracowników. Zwolnienia monitorowane indywidualnych osób realizowane są w sytuacjach pojedynczych zwolnień oraz odnoszą się najczęściej do kadry kierowniczej i wyższej klasy specjalistów. Celem jest udzielenie pomocy pracownikom objętych projektem w poszukiwaniu nowych sposobów rozwijania kariery zawodowej oraz ulepszania umiejętności, umożliwiających osiągnięcie planów zawodowych. Program *outplacementu* grupowego [Armstrong 2000, ss. 370–372] realizuje się w razie likwidacji całych działów bądź ich części. Przybiera on formę kursu pracowników, dlatego też

umożliwia się go w danym czasie pracownikom wszystkich szczebli hierarchii zawodowej. Ponadto, poprzez odpowiednie wsparcie prawne, instruuje się pracowników, co należy zrobić, aby założyć własną działalność. Zwolnienia monitorowane grupowe różnią się od indywidualnych zarówno gorszym dostosowaniem konsultacji do indywidualnych potrzeb klienta, jak i limitem czasowym. Przykładowe szkolenia trwają 2–5 dni. Realizuje je dział szkoleń organizacji zlecającego wykonanie zadania, a lekcje przeprowadzają zewnętrzni konsultanci lub zewnętrzna firma doradcza. Po skończeniu kursu oferuje ona zazwyczaj „gorącą linię" realizowaną przez jej pracowników oraz możliwość korzystania z infrastruktury biurowej [Techman 2002, ss. 1–17].
Zamysł *outplacementu*:

- reorganizacja przedsiębiorstwa i ograniczenie kosztów zatrudnienia,
- udzielenie pomocy zwalnianym pracownikom,
- podtrzymanie motywacji pracowników pozostających w organizacji,
- podtrzymanie dobrego wizerunku firmy.

Konsultanci ds. *outplacementu* wspierają proces poszukiwania pracy osobom, które nie z własnej woli odeszli z firmy. Cel doradztwa związanego z wyodrębnieniem nowej drogi zawodowej uzasadnione jest w kilku założeniach [Kwiecień 2000, ss. 281–284]:

- umiejętności i nadrzędne kwalifikacje uzyskane w dotychczasowej karierze przydają się do zastosowania w nowych dziedzinach zawodowych,
- na ogół nowych pracowników zatrudnia się dzięki kontaktom osobistym;
- osoby poszukujące pracy muszą otrzymywać wsparcie praktyczne i psychologiczne przez cały okres.

Korzyści jakie firma może osiągnąć z zastosowania *outplacementu*:

- znaczna poprawa stanu wizerunku firmy na rynku,
- opracowanie wizji dla kolejnych działań restrukturyzacyjnych,
- dobre relacje z partnerami społecznymi,
- darmowa reklama w mediach, jako wzór, jak postępować ze zwalnianymi pracownikami,
- stosunek co do opłacalności realizowania *outplacementu* w okresie redukcji zatrudnienia w danym okresie,
- zaprojektowanie zadań dla polityki personalnej organizacji w przyszłości [Pocztowski 2004 ss. 113–114].

2.2 System ocen pracowniczych dla połączonych organizacji

Nowo powstała organizacja, aby dobrze prosperować, musi posiadać starannie dobrany oraz wyszkolony personel. Należy poznać dobre oraz złe strony charakteru kadry pracowniczej. Przykłada się dużą uwagę do odpowiedniego

jej wyszkolenia. Fuzje i przejęcie przedsiębiorstw napotykają często na sprzeciw pracowników, którzy czują się zagrożeni.

Rozwiązania realizowane w trakcie kształtowania systemu ocen pracowników w czasie integracji mogą się od siebie **różnić pod względem zasad, metod**, techniki oraz procedur. W trakcie integracji wspólne cele to:

- planowanie szkoleń,
- planowanie obsady stanowisk,
- planowanie systemu wynagrodzeń,
- planowanie kariery zawodowych.

Elementy systemu ocen pracowniczych są budowane w zależności od celów poszczególnych ocen oraz potrzeb przedsiębiorstwa w celu wyodrębnienia najlepszego rozwiązania dla organizacji w trakcie fuzji i przejęć. Czasami dochodzi do sytuacji, gdzie z góry wiadomo, iż będzie stosowana ocena dominującego podmiotu. Istnieją sytuacje, gdzie tworzy się całkiem nowy system ocen pracowników, który służy do realizacji rozwiązań w przyszłości.

Przykładem rozwiązań mogą być dwie firmy, które przez rozpoczęciem procesu łączenia posiadały poszczególne systemy oceny personelu. W pierwszej firmie bazą do oceny była książeczka przydatności pracownika, wypełniana przez przełożonego bez udziału pracownika. W drugiej formie istniał nie tylko system ocen personelu, lecz również firma spełniała wymagania założone w czasie etapu mariażu, co zadecydowało o wprowadzeniu tego systemu.

Według zasad oceny dokonuje się raz do roku przez przełożonego. Raport oceny opiera się na zadaniach, które pracownik powinien spełniać w określonym czasie. Ocena pracownika następuje w jego obecności, więc można przeanalizować każdy etap zleconych działań. W rezultacie pracownik ma świadomość swoich wyników oceny oraz ma możliwość odniesienia się do nich [Chaudhuri 1999, s. 127].

Jest to metoda oceny pracownika przez określanie zadań. Główne narzędzie tego sposobu stanowi raport oceny pracownika, który zawiera informacje: ustalony cel pracy pracownika, czas do zrealizowania zadań, stopień uzyskania wyznaczonego celu. Istnieje wiele metod i technik oceny zatrudnionych pracowników, kt**óre spełniają podobne zadania w** procesie łączenia się organizacji.

2.3 Rozwój zasobów ludzkich w procesach przejęć i fuzji

Proces łączenia się przedsiębiorstw skutkuje zmian**ą** w funkcjonowaniu całej organizacji obu integrujących się jednostek. W tym samym czasie obserwuje się zmiany w otoczeniu, w jakim działają dane podmioty, przymuszając przedsiębiorstwa do utrzymania najlepszego stopnia konkurencyjności na rynku.

Skutkiem tego jest rozwój zasobów ludzkich, który stanowi ważny element w procesie fuzji i przejęć. W trakcie procesu integracji istnieją trzy ważne strategiczne cele rozwoju zasobów ludzkich:

1. ułatwienie wykonania procesu fuzji i przejęć,
2. utrzymanie zatrudnionych pracowników o kluczowych kompetencjach,
3. ciągłe udoskonalanie personelu.

Te działania należy realizować jednocześnie, aby uzyskać przewagę konkurencyjną. Źródłem sukcesu są zasoby ludzkie.

Kluczowy pracownik nie jest tylko specjalistą z zakresu technologii, posiadający dużą wiedzę, doświadczenie oraz umiejętności, których strata może spowodować obniżenie wartości rynkowej podmiotu, lecz także osobą która może ułatwić proces realizacji integracji. „Pracownik o najbardziej nawet wyjątkowym potencjale rozwojowym nie zda się na nic, jeśli odejdzie z firmy w trakcie jej zakupu" [Pocztowski 2004, s. 122]. Organizacje muszą zrobić wszystko, by utrzymać pracowników o kluczowych kompetencjach.

Najczęściej używaną metodą stabilizacji oraz utrzymania zatrudnionego pracownika jest odpowiednie kształtowanie systemów wynagrodzenia. Typowymi narzędziami stosowanymi z zakresu rozwoju zasobów ludzkich są kursy, szkolenia, restrukturyzacja pracy oraz przemieszczenia pracownicze.

Wykorzystanie tych narzędzi wymaga odpowiedniego uszykowania stanowiska pracy, zwłaszcza w kwestii zakresu zadań, odpowiedzialności czy uprawnień. Działania te polegają na dobraniu odpowiednich celów, które stawia się przez pracownikiem na danym stanowisku. Działania te powinny być zgodne z kwalifikacjami posiadanymi przez pracownika.

Kolejną metodą zatrzymania pracownika jest wytworzenie między personelem odpowiedniej więzi. Podmioty integrujące się mogą łatwo stracić lojalność personelu, lecz lojalność wobec kolegi lub koleżanki z pracy jest wartością trwałą. Istnieje wiele rozwiązań utrzymania personelu w organizacji, lecz żaden sposób nie gwarantuje zatrzymania kluczowych pracowników.

2.4 System wynagrodzeń w łączących się organizacjach

Systemem wynagrodzeń określa sposoby, procesy i praktyki wynagradzania pracowników w poszczególnych organizacjach stosownie do ich umiejętności, kwalifikacji, kompetencji a także wartości rynkowej. System wynagrodzeń ułatwia znalezienie dobrze wykwalifikowanych pracowników i utrzymanie w organizacji już zatrudnionych. Również mobilizuje ich do lepszego wykonywania pracy. W celu zaprojektowania sprawnego systemu wynagrodzeń kadra kierownicza musi zaplanować strategię wynagradzania przykładowo: podjąć decyzje o poziomie płac, struktury płac i wyznaczyć płacę jednostkową.

Na tworzenie systemu wynagrodzeń w integrujących się jednostkach oddziałują czynniki związane z mikrootoczeniem oraz z makrootoczeniem organizacji. Podstawowym miernikiem struktury systemu wynagrodzenia jest ocena wewnętrzna łączących się przedsiębiorstw, w tym określenie celów strategicznych organizacji. W procesie fuzji i przejęć cele strategiczne podlegają ciągłym zmianą podobnie jak system wynagrodzeń pracowników [Murawska 2008, s. 15].

Na dobór systemu wynagrodzeń wpływa poziom centralizacji zarządzania, typ produkcji oraz technologii, struktura organizacyjna oraz zatrudnienie. W tradycyjnych jednostkach systemy są nieelastyczne, posiadają różne kategorie zaszeregowania, lecz mało ruchomych składników wynagrodzeń. Proces łączenia się firm umożliwia wprowadzenie elastycznych form wynagrodzenia. Przyczyną tego jest:

- dokładnie określona struktura zatrudnienia,
- możliwość rozproszenia terytorialnego integrujących się jednostek,
- **łatwość oddzielania zamkniętych procesów produkcji, gdyż integrujące się podmioty ustalają działania kreujące wartość dodaną.**

Elementem oddziałującym na proces zarządzania wynagrodzeniami jest kultura danej organizacji. W fuzji i przejęciach dochodzi do pomieszania się elementów kultury integrujących się jednostek, na skutek czego tworzy się całkiem nowa kultura. Nowa kultura posiada nowe założenia, normy oraz wartości, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a w tym systemu wynagrodzeń.

Nadrzędnym czynnikiem wpływającym na system wynagrodzeń pracowników jest powstanie nowego segmentu wewnętrznego rynku pracy. Ważne staje się określenie kluczowych pracowników w organizacji, wobec których będą stosowane inne strategie wynagrodzeń. Pracownicy wyróżniają się potencjałem rozwojowym, umiejętnościami oraz kompetencjami. Wynagrodzenie jest sprawą indywidualnych porozumień, więc spotkać można wiele struktur płacowych.

Modyfikacja systemów wynagrodzeń zależy od wielu czynników zewnętrznych, takich jak: inflacja, konkurencja, sytuacja na rynku pracy, dostęp do surowców, zmiany w polityce. Nie zawsze jednak te elementy pozytywnie wpływają na system wynagrodzeń, co może prowadzić do zakłóceń w odpowiednim kształtowaniu się funkcji systemu wynagrodzeń [Pocztowski 2004, s. 125].

Przedsiębiorstwa, przeprowadzające mariaże organizacyjne, wykonują takie działania, jak:

- uelastycznienie i łatwość **dostosowania** systemu wynagrodzeń do zmian organizacyjnych,

- starania w celu zatrzymania zatrudnionych pracowników o dużych kompetencjach,
- postrzeganie pracowników o wysokich kompetencjach jako osób tworzących wartości dla podmiotu,
- starania dowartościowywania poszczególnych jednostek lub grup,
- starania, aby pracownik był motywowany do doskonalenia swoich umiejętności oraz zdobywania wiedzy,
- postrzeganie zatrudnionych osób jako ważnych składnik**ów** aktywów przedsiębiorstwa.

Oprócz dopasowania odpowiedniego systemu płac do zmian, jakim uległy podmioty podczas integracji, istotna jest budowa struktury tego systemu. Składnik systemu wynagrodzeń powinien sprzyjać określonym celom. Struktura płac powinna:

1. być elastyczna wobec elementów zewnętrznych i wewnętrznych,
2. odpowiadać charakterowi i potrzebom organizacji, uwzględniać jej technologie, kulturę oraz charakterystykę pracujących w niej ludzi,
3. umożliwiać poziom wynagrodzeń za osiągnięcie określonych efektów przekraczających przyjęte standardy,
4. ułatwiać elastyczność operacyjną oraz elastyczność w podejmowaniu zadań,
5. umożliwiać podmiotom kontrolę polityki płac i budżetów płacowych,
6. wykazywać możliwości płacowe, szczeble kariery oraz drogi rozwoju.

Zakończenie

Podsumowując, organizacje, biorące udział w procesach fuzji i przejęć, podlegają tendencjom spotykanym w gospodarce światowej w zakresie wynagrodzenia. Są to:

- wzrost poziomu rangi kryterium rynkowego w kreowaniu wynagrodzeń pracowników, dzięki czemu pracodawca może oferować konkurencyjne warunki placowe,
- indywidualizacja wynagrodzeń, która przejawia się w płaceniu za indywidualne kompetencje oraz osiągnięcia, zwiększa to motywację pracowników do samodoskonalenia się oraz efektywnego realizowania zleconych zadań,
- uelastycznienie formy wynagrodzeń poprzez wprowadzenie systemów kafeteryjnych, umożliwiających pracownikom w ramach limitu dokonywanie wyboru spośród poszczególnych świadczeń,
- uwzględnienie istnienia w podmiocie specyficznych grup pracowni-

czych, dla których należy stosować osobne procedury wynagrodzenia,
- stosowanie małej liczby kategorii o szerokich przedziałach podstawowych stawek wynagrodzeń – daje to możliwość wyodrębnienia kompetencji pracowników oraz efektów pracy.

Bibliografia

Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Chaudhuri S., Tabrizi B. (1999), *Capturing the real value in the high- tech acquisitions*, Harvard Business Review.

Kwiecień K. (2000), *Monitorowana redukcja zatrudnienia- nowy instrument zarządzania zasobami ludzkimi, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polska Fundacja Promocji Kadr-Zarząd, Warszawa.

Murawska M. (2008), *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa,* MniSW, Warszawa.

Oxford Dictionary of Business (1998), Oxford University Press, PWE, Warszawa.

Pocztowski A. (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Sidor-Rządkowska M. (2002), *Redukcja bez emocji*, „Personel i zarządzanie", nr 2.

Techman E. (2002), *Ile wędki, ile ryb,* „Personel i Zarządzanie", 2002, nr 1.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 77–90

Dorota Nawrat
Społeczna Akademia Nauk

Twórczość jako źródło innowacyjności zespołów zadaniowych

Creativity as a source of innovation in work groups.

Abstract: In this article I describe chosen aspects of creativity stimulation and innovation in work groups. I assume that the source of innovation of work groups is creativity understood as a process and the creative potential of individual members of the group. I discuss selected trends of creativity and indicate their relations to the teamwork. I also point the main barriers to creativity and innovation in work groups

Key-words: innovation in work group, stimulation and barriers to creativity in work group.

Wstęp

Stwierdzenie, że innowacyjność stała się znakiem obecnych czasów nikogo już nie zaskakuje. W Europejskiej Strategii do 2020 roku innowacyjność zajmuje kluczowe miejsce: „badania, innowacje i edukacja są sercem gospodarki opartej na wiedzy, stąd osiąganie europejskiej konkurencyjności może się dokonywać poprzez takie siły, jak badania i innowacje, i na tym koncentruje się polityka europejska" [Komunikat Komisji 2010, s. 5]. Zwiększanie innowacyjności przebiega na wielu płaszczyznach, stąd jest to zagadnienie tak złożone i wielokontekstowe. Europa stara się obecnie wyjść z kryzysu i przywrócić swoją gospodarkę na ścieżkę długoterminowego, zrównoważonego rozwoju, by zmierzyć się z konkurencyjnymi gospodarkami światowymi – zauważa

Danuta Hübner [2011, ss. 138–147]. Potrzebuje więc szybkiego rozwoju – w skali globalnej i lokalnej. Wszystkie regiony i miasta muszą doskonalić swój kapitał ludzki i korzystać z posiadanych środków poprzez inwestowanie w wiedzę i innowacje. Ponadto wszystkie regiony muszą zwiększyć zdolność i chęć przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji i poprawiania swojej konkurencyjnej pozycji na arenie międzynarodowej, twierdzi we wspominanym artykule Hübner. Zwraca też uwagę na konieczność współpracy, budowanie sieci i powiązań sprzyjających tym procesom oraz wykorzystanie efektu synergii pomiędzy różnymi politykami, gospodarkami i programami. Innowacyjność jest nie tylko drogą do wychodzenia z kryzysu, ale także sposobem na tworzenie miejsc pracy, rozwijanie nowych technologii, poszukiwanie nowych źródeł przychodu czy też zasobów – w reakcji na niedobory zasobów naturalnych, w szczególności w obliczu zawrotnego tempa wzrostu Chin i innych krajów wschodzących [Hübner 2011, s. 139]. Dzisiejszy świat różni się od „świata sprzed kryzysu", a w przyszłości zmieni się jeszcze bardziej. Innowacyjność postrzegana zarówno w skali makro, jak i mikro staje się więc punktem wyjścia do budowania przyszłej Europy w różnych jej wymiarach: gospodarczym, ekonomicznym i społecznym.

W niniejszym artykule podejmuję tylko jeden wybrany wątek związany z szeroką problematyką innowacyjności – dotyczący stymulowania innowacyjności w zespole zadaniowym. Przyjmuję założenie, że źródłem innowacyjności zespołów zadaniowych jest twórczość, rozumiana zarówno jako proces, jak i efektywne wykorzystanie potencjału twórczego poszczególnych członków zespołu. Skupiam się tu jednak nie na samej jednostce i jej potencjale twórczym, lecz na uwarunkowaniach środowiskowych i procesach społecznych stymulujących innowacyjne postawy i zachowania. Zagadnienie to jest rozpatrywane i badane w teorii i praktyce zarządzania od blisko 100 lat, zaś szczególnie popularne jest od lat 70-tych XX wieku. Ze względu na rosnące zapotrzebowanie na innowacyjność temat jest stale aktualny. Mimo tego zainteresowania w praktyce organizacyjnej stymulowanie innowacyjności w zespole zadaniowym napotyka na wiele barier: mentalnych, kulturowych lub organizacyjnych. Zaliczyć do nich można: brak odpowiednich kompetencji ludzi (w tym kadry kierowniczej) i związaną z tym nieumiejętność zarządzania kreatywnością i innowacjami , uwarunkowania systemowe (np. biurokratyzacja, szybkie kostnienie struktur organizacyjnych, brak środków i czasu na innowacje). Inhibitorem może być także przekonanie kierownictwa organizacji, że kreatywność pracowników, jak i same innowacje nie stanowią wartościowych aktywów przedsiębiorstwa. Innowacje z pewnością wymagają nakładów finansowych, kluczowe są jednak przekonania, postawy, działania i wiedza ludzi na temat jednostkowych i zespołowych uwarunkowań innowacyjności pracowników i zespołu.

W artykule przytaczam wybrane koncepcje twórczości i innowacyjności zespołowej oraz omawiam wybrane mechanizmy społeczne stymulujące twórczość i innowacyjność. Wskazuję także najczęściej występujące bariery w twórczym myśleniu i zachowaniu w zespole zadaniowym. Stawiam tezę, że źródłem innowacyjności zespołu jest wykorzystanie zasobów twórczych poszczególnych członków poprzez tworzenie odpowiedniego środowiska w pracy zespołowej. Przyjmuję założenie, że twórcze postawy i zachowania członków zespołu stanowią źródło innowacyjności zespołowej. Jak również, podobnie jak czynią to zwolennicy interakcyjnych [Nicles 1994, za: Stasiakiewicz 1999, s. 122] i ekologicznych [Szmidt, 2001a] koncepcji twórczości, że innowacyjność ta jest wypadkową wielu czynników, między innymi indywidualnych i środowiskowych. Twórczość definiuję tu jako potencjał jednostkowy człowieka – zdolność do generowania nowych idei, rozwiązań, wartości i produktów. Odróżniam też pojęcia: twórczość *versus* kreatywność – odnoszące się do potencjału osobowego – przyjmując jako kategorię znacznie szerszą termin **twórczość**. Innowacyjność zaś rozumiem jako: zdolność (jednostki i zespołu) do wdrażania owych rozwiązań w praktykę w celu podniesienia efektywności działania lub/i konkurencyjności zespołu czy przedsiębiorstwa.

Środowisko sprzyjające twórczości i innowacyjności zespołowej

Twórczość przyporządkowywana bywa do takich dyscyplin jak: heurystyka, inwentyka, innowatyka, akmeologia [Dobrołowicz 1995, s. 22]. Zainteresowanie problematyką rosło wraz z rozwojem cywilizacyjnym i przemysłowym. Już w latach 30-tych ubiegłego wieku A.F. Osborne opracował metodę burzy mózgów, która z założenia miała wyzwalać i stymulować twórczość zespołową, a przy tym wykorzystywać potencjał członków grupy w oparciu o zasadę synergii. Odtąd wielu badaczy uważa, że postawy i zachowania twórcze są podatne na kształcenie. Także zachowania twórcze i innowacyjne można stymulować poprzez klimat do twórczości i wsparcie dla innowacji. Zdolność do tworzenia, generowania twórczych rozwiązań jest aktywnością umysłu i osoby zachodzącą w określonych warunkach środowiskowych – ludzie żyją, pracują i rozwijają się w określonym środowisku społecznym. Może ono sprzyjać twórczości bądź ją blokować, działając w interakcji z czynnikami osobowościowymi. Wiele badań poświęcono wyodrębnianiu czynników środowiskowych warunkujących twórczość, do czego przyczynili się szczególnie reprezentanci podejścia interakcyjnego. Nicles [1994, za: Stasiakiewicz 1999, s. 122] podaje trzy przenikające się nawzajem środowiska twórczości:

1. środowisko indywidualne osoby (stylu i zakres działania),
2. środowisko zawodowe (dziedziny i obszary twórczości),
3. środowisko społeczne (kulturowe warunki i normy działalności twórczej).

Zdaniem Niclese`a – im większe kulturowe i społeczne znaczenie ma dany wytwór (dzieło), tym większy jest społeczny jego wymiar. Twórczość jest więc procesem wyodrębniania się indywidualnych osiągnięć ze wspólnego (społecznego) obszaru wartości, wiedzy i reguł postępowania [Gruber, za: Stasiakiewicz 1999, s. 131]. Jest sytuacją indywidualnej realizacji jednostki na tle społecznym – bez którego twórczość w ogóle nie miałaby miejsca. Interakcyjny charakter dzieła twórczego polega na tym, że stanowi ono zarówno osiągnięcie indywidualne, jak i społeczne. Pogląd, który mówi, że twórczość jest procesem wyłaniania się dzieła z określonej przestrzeni, Stasiakiewicz nazywa systemem funkcjonalnym indywidualnej twórczości, budowanym przez jednostkę w oparciu o dostępne jej elementy (fizyczne, behawioralne, poznawcze, ewaluatywne) środowiska indywidualnego, zawodowego, społecznego.

Środowisko pracy jest dla twórczości miejscem szczególnie ważnym. Wiele badań poświęcono środowiskowym i organizacyjnym uwarunkowaniom twórczości [Amabile, West, Ekvall, Basadur, Hausdorf, inni]. Jak było wspomniane wcześniej, twórczość i innowacyjność pracowników wyzwalana jest szczególnie w organizacjach o klimacie wspólnotowym, który wzmacnia zaangażowanie, wewnętrzną motywację, samoodpowiedzialność oraz inspiruje do samorealizacji [Hamel 2006]. Zdaniem M. Westa [2000], stymulowanie twórczości i innowacyjności pracowników powinno zaczynać się już na poziomie strategicznym organizacji. Strategia innowacyjna nie powinna jednak mieć charakteru reaktywnego – tzn. być odpowiedzią na zmieniające się uwarunkowania zewnętrze, ale powinna być proaktywna. Oznacza to, że organizacja z wyprzedzeniem buduje swój potencjał innowacyjny do przyszłych zadań i wyzwań. Strategia taka realizowana jest przede wszystkim przez celowe i metodyczne wspieranie twórczego potencjału ludzi zatrudnionych w danej firmie poprzez:

- sprzyjanie konstruktywnym konfliktom i różnicom stanowisk,
- uzyskiwanie bogatej palety możliwości poprzez stosowanie technik twórczego myślenia i rozwiązywania problemów,
- orientację (zarówno wśród jednostek, jak i w ramach organizacji) na ryzyko, eksperyment, stwarzanie i podejmowanie wyzwań,
- wiarę w kreatywność i rozwój kreatywności indywidualnej w miejscu pracy,
- wdrażanie indywidualnej kreatywności w miejscu pracy,
- kreatywność i innowacyjność zespołową,

- zarządzanie procesem innowacji w ramach organizacji [West 2000, s. 19].

Przykładem korzyści płynących ze strategii proaktywnej w zakresie innowacji może być Toyota, która w latach 90-tych dążyła do przyspieszenia cyklu rozwoju produktów [za: Thomke 2006, s. 214]. Strategia zakładała włączenie wszystkich pracowników we wspólne wysiłki, zmierzające do identyfikacji i rozwiązania problemów związanych z rozwojem nowych produktów we wczesnych fazach ich wdrażania. Proces ten obejmował szeroki zakres powiązanych ze sobą działań, między innymi:

- zaangażowanie na etapie projektowania większej liczby inżynierów,
- poprawienie komunikacji, koordynacji oraz zwiększenie transferu wiedzy pomiędzy różnymi zespołami projektowymi we wszystkich fazach projektowania i realizacji,
- inwestowanie w narzędzia informatyczne wspomagające projektowanie,
- skracanie czasu przygotowywania prototypów.

Zreorganizowano badania i rozwój tak, by problemy były wykrywane i rozwiązywane na najwcześniejszych etapach. S. Thomke nazywa taki model innowacyjności „oświeconym eksperymentowaniem" [Thomke 2006, ss. 189–191], zwracając uwagę, że w przeszłości wysokie koszty eksperymentowania często hamowały procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach. Zmiana filozofii zarządzania, docenienie procesów innowacyjnych przez kierownictwo firm oraz nowoczesne technologie umożliwiają projektowanie i wdrażanie niskokosztowych systemów eksperymentowania. Zdolność do szybkiego i niskokosztowego eksperymentowania jest jednym z istotnych warunków sukcesu działań innowacyjnych. Organizacje, które wypracowały strategię szybkiego testowania nowych koncepcji i projektów we wczesnych etapach ich rozwoju, uczą się doceniać wartość porażek i błędów, które ujawniają istotne luki pomysłów i projektów. Realizacja modelu polega na odchodzeniu od rutynowych metod testowania pomysłów i dokonywaniu częstych zmian w procesach i organizacji pracy, a przede wszystkim na kształtowaniu odpowiedniego nastawienia i zachowań pracowników. Wymaga to od pracowników kreatywności, niestandardowego podejścia, częstej zmiany nawyków oraz umiejętności uczenia się na błędach, zaś od kierownictwa – kształtowania warunków sprzyjających kreatywności i zachowaniom innowacyjnym oraz tolerancji dla popełniania błędów i niestandardowych rozwiązań. Proaktywna strategia innowacyjna jest więc zorientowana na permanentne uczenie się, transgresje i innowacje – w kontekście zagospodarowania przyszłości. Zawiera wizje sytuacji, w jakiej przedsiębiorstwo może znaleźć się w niedalekiej przyszłości. W „polu gry" przedsiębiorstwa znajduje się nie tylko jego otoczenie, lecz również przyszłość – zmiany stanowią nie tylko aktywną interakcję na zmieniające się warunki otoczenia, ale także przygotowują organizację do wyzwań

przyszłości. Innowacyjność przedsiębiorstwa zależy w dużym stopniu od tego, czy menedżerowie i pracownicy podejmą zmiany dotychczasowego sposobu postępowania i będą tworzyć kreatywne zespoły.

W funkcjonowaniu zespołów zadaniowych warto zwrócić uwagę na mechanizmy, które sprzyjają lub hamują twórczość członków. Poniżej omawiam wybrane mechanizmy, które zdaniem Stasiakiewicza [1999] leżą u podstaw twórczych i innowacyjnych zachowań pracowników. Autor ten podkreśla znaczenie takich czynników jak: wartości, wiedza, technologie działania, w których dotychczasowe osiągnięcia wyznaczają kierunki poszukiwań oraz standardy przyszłych osiągnięć. Jednym z mechanizmów jest mechanizm sukcesji. Opiera się on na istnieniu społecznej komunikacji określającej kierunki i sposoby strukturalizacji działań, zakres przedsięwzięć, prawdopodobieństwo osiągnięcia rezultatu oraz jego twórczą wartość [Stasiakiewicz 1999, s. 125]. Mechanizm ten definiuje możliwości oraz ograniczenia określające, co jest realne przy danym stanie wiedzy przedsiębiorstwa oraz czego należy unikać – wyznacza zatem społeczne ramy dla innowacji. Mechanizm sukcesji związany jest z tzw. „problemem pierwszeństwa" oraz przełomami i zmianami paradygmatu.

Innym mechanizmem jest mechanizm promocji. Osiągnięty sukces pociąga za sobą, jak pisze Stasiakiewicz, szereg zdarzeń związanych z komercjalizacją sukcesu (dzieła). Uznanie i sława zwiększają możliwość osiągnięcia kolejnego sukcesu, zapewniając szerszy dostęp do nowych środków i technologii, programów badawczych, funduszy itp. Drugim obszarem wpływu mechanizmu promocji jest zwiększenie społecznego i psychologicznego *kredytu kreatywności,* który polega na tym, że po uzyskaniu przez jednostkę nagrody jej osiągnięcia twórcze uzyskują wyższe uznanie w danej dziedzinie niż osiągnięcia dotychczasowe [Stasiakiewicz 1999, s. 126]. Konsekwencją tego mechanizmu jest najczęściej poszerzenie materialnego, społecznego oraz poznawczego statusu twórcy – pozwalającego realizować coraz bardziej ambitne, nowatorskie i ryzykowne przedsięwzięcia. Stasiakiewicz zwraca uwagę także na niebezpieczeństwa, które niesie za sobą ten mechanizm – osiągnięty sukces może spowodować, że twórca zacznie podejmować działania tylko w jego przekonaniu twórcze, a w społecznym kontekście – chybione i o niskiej wartości. Mechanizm promocji uruchamia ponadto mechanizm oczekiwania potwierdzenia polegający na (podzielanym przez samą jednostkę) społecznym oczekiwaniu kolejnego sukcesu. Mechanizm promocji powoduje, że przyznany *kredyt kreatywności* ustanawia wyższe standardy przyszłych osiągnięć. Mechanizm oczekiwania potwierdzenia jest, jak twierdzi Stasiakiewicz, *przekleństwem i jednocześnie imperatywem działania wielu twórców* [1999, s. 127], ponieważ dokonanie wybitnego osiągnięcia czasami może

być pułapem możliwości rozwoju twórczego jednostki. W tym miejscu twórczość rozmija się z produktywnością.

Stasiakiewicz zwraca uwagę na jeszcze jeden mechanizm, niecieszący się jednak popularnością wśród innych badaczy twórczości – mechanizm rywalizacji. Zdaniem tego Autora mechanizm ten jest jednym ze składników motywacji immanentnej i może stanowić jej treść. Tym bardziej, że wiele twórczych osiągnięć było efektem rywalizacji twórców bądź ośrodków naukowych. Rywalizacja wiąże się z takimi cechami twórców i czynnikami, jak: samodyscyplina, pasja, podporządkowanie spraw życiowych twórczej drodze, wyścig z czasem, pokonywanie problemów, przezwyciężanie własnej słabości, dorównywanie poprzednim osiągnięciom oraz – zwłaszcza w przypadku twórczości zespołowej –osiągnięciom innych. Twórca rywalizuje sam ze sobą oraz z innymi. Mechanizmy rywalizacji formują zewnętrzne punkty odniesienia dla działań jednostki i mogą stanowić czynnik informacyjny o efekcie dokonanych osiągnięć i odległości od obiektywnego (lub wyobrażonego) celu [1999, s. 129]. Jak wspomniałam wcześniej – zdanie badaczy jest podzielone: większość zwraca uwagę na doniosłą rolę klimatu wspólnotowego i szeroko rozumianą partycypację, jednak nie należy bagatelizować mechanizmu rywalizacji w budowaniu strategii innowacyjnej.

Inna wybitna badaczka środowiskowych uwarunkowań twórczości Teresa Amabile [1983b] uważa, że czynniki środowiskowe modelują zachowania twórcze poprzez: akceptację zachowań twórczych, umożliwianie ekspresji i eksploracji twórczej, możliwości zdobywania nowych umiejętności oraz generowanie działalności twórczej. Badaczka zwraca jednak uwagę, że wpływ modelowania środowiskowego nie ma charakteru ogólnego, lecz występuje u osób o określonych właściwościach osobowościowych, jak również podlega zmianom rozwojowym, a także jest wrażliwy na oddziaływanie dodatkowych czynników (np. autorytetów, osób znaczących). Badania Zuckermanna [1977, za: Sołowiej 1997] przeprowadzone wśród amerykańskich laureatów Nagrody Nobla w nauce w latach 1901–1972 pokazały, że ponad połowa z nich pracowała wcześniej pod kierunkiem osób, które został laureatami tej nagrody. Badacz ten zwrócił uwagę na mechanizm transmisji pokoleniowej działający poprzez wsparcie i tutoring z jednej strony, zaś z drugiej przez modelowanie sposobów myślenia, stylu pracy, sposobów rozwiązywania problemów, itp. [za: Stasiakiewicz 1999, s. 123]. Z kolei badania Simontona [1984, za: Sołowiej 1997], dotyczące tegoż obszaru, pokazały dodatkowo, że na „produktywność twórczą" oprócz osób znaczących wpływają także dziedziny i domeny twórczości. Zukermann zwrócił także uwagę na znaczenie kooperatywności w osiągnięciach twórczych badanych laureatów: spośród przebadanych przez niego 268 laureatów, aż 79% otrzymało nagrodę za pracę zespołową. Wyniki tych oraz

wielu innych badań wskazują na znaczącą rolę mechanizmu modelowania przez współdziałanie w procesie twórczym.

Z mechanizmami modelowania oraz transmisji pokoleniowej wiąże się osoba i znacząca rola mentora. Chambers przeprowadziła badania [1973], w których wybitni psychologowie i chemicy opisywali cechy swoich dawnych nauczycieli, najbardziej sprzyjające i niesprzyjające twórczości. Jako najbardziej sprzyjające twórczości wymienili:

- podmiotowe traktowanie studentów,
- zachęcanie do niezależności,
- bycie intelektualnym wzorem,
- poświęcanie studentowi czasu poza zajęciami,
- wysokie wymagania i pokazanie możliwości ich realizacji,
- entuzjazm,
- partnerskie relacje,
- bezpośrednie nagradzanie działań i osiągnięć,
- prowadzenie bardzo interesujących zajęć,
- satysfakcjonujący kontakt interpersonalny [za: Stasiakiewicz 1999, s. 123].

Wskazane cechy można odnieść zarówno do liderów zespołów zadaniowych, jak i mentorów.

Także liczne badania klimatu innowacyjnego (M. West [2000], S.G. Isaksen [2001, 2002], K. Ekvall [2001], T.M. Amabile i S. Gryskiewicz [1996], M.S. Basadur i P.A. Hausdorf [1996] M. Karwowski [2009] i inni), pokazały, jakie czynniki w pracy zespołowej pozytywnie wpływają na twórcze myślenie i rozwiązywanie problemów, przejawiając się w konsekwencji w innowacjach zespołowych. Warto zwrócić uwagę, że niektóre mechanizmy społeczne uruchamiane w pracy zespołowej nie tylko stymulują myślenie i działanie twórcze, ale przede wszystkim kształtują postawy i przekonania pracowników dotyczące roli i wagi twórczości oraz innowacji. Ponadto mechanizmy uruchamiają często zablokowany indywidualny potencjał twórczy członków zespołu. H. Jaousi podkreśla, że wrodzone możliwości twórcze jednostki ulegają degradacji pod wpływem konwencjonalnego i rygorystycznego wychowania i edukacji szkolnej [Jaousi 1980]. Można tu dodać – także środowiska pracy i doświadczeń zawodowych. Autor ten twierdzi, że aktywizacja możliwości twórczych człowieka dorosłego polega na *odwarunkowaniu drogą reedukacji twórczej zmierzającej do uwolnienia osobowości od sztywnych, narzuconych schematów* [Jaousi 1980, s. 81]. Także inni badacze, między innymi Pietrasiński [1971] uważają, że dorośli posiadają ogromne, ale niewykorzystane rezerwy twórcze. Niektórzy zwracają uwagę na destruktywne skutki hamowania energii twórczej: *Gdy nie możemy tworzyć, zaczynamy niszczyć* [Ossowski 2000]. Badania psychologicznych kosztów pracy prowadzone między

innymi przez Nawrat i Mesjasz [2006, 2007] pokazały, że brak możliwości wykorzystywania i rozwijania potencjału twórczego w miejscu pracy powoduje negatywne skutki zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji. Taka sytuacja utrudnia lub uniemożliwia jednostce samorealizację, obniża tak ważną w twórczości wewnętrzną motywację do podejmowania wyzwań i samodzielnych zadań, jak również zmniejsza poczucie satysfakcji i zaangażowania w pracę, może rodzić frustrację i stres. Te czynniki w efekcie przekładają się na niższą efektywność i wydajność pracy. Im wyższe koszty osobiste ponosi jednostka, tym większe straty ponosi organizacja w kontekście swoich możliwości rozwojowych. Trudno więc mówić o innowacjach, gdy nie został uruchomiony twórczy potencjał członków zespołu, stanowiący źródło owych innowacji. Jeszcze trudniej, gdy pojawiają się różnego typu bariery.

Inhibitory twórczości i innowacji w pracy zespołowej

Jedną z podstawowych barier, uniemożliwiających twórcze rozwiązywanie problemów, jest przekonanie, że zawsze musimy mieć rację...

Twórczy pracownicy, niemogący realizować swojego potencjału, są postrzegani jako konfliktowi. Stąd kierowanie twórczością pracowników w zespole zadaniowym wymaga innowacyjnych kompetencji przede wszystkim od lidera. Ponadto ważnym czynnikiem stymulującym są elastyczne struktury organizacyjne, orientacja na innowacje i uczenie się oraz kształtowanie innowacyjnego i wspólnotowego klimatu pracy.

Środowiskiem wpływającym hamująco na twórczość może być też grupa społeczna. Wywiera ona silną presję poprzez osobę lidera i, z reguły, konformistycznie nastawioną większość. Presja ta wiąże się z całą sferą kierunkowych cech osobowości: rodzajem i treścią potrzeb i zainteresowań, aspiracjami i motywami postępowania, a co najważniejsze z postawami i systemem wartości. Jednostki twórcze zmuszane są do przyjęcia standardów zachowania się i myślenia (konformizmu) bądź są odrzucane przez grupę, izolowane [zob. Popek 2001, ss. 174–175].

Badacze wymienią następujące bariery dla twórczości i innowacyjności, związane z pracą zespołową:

- inwigilacja, która powoduje poczucie pracownika, że jest stale obserwowany i kontrolowany,
- ocena, która powoduje obawy przed ośmieszeniem, odrzuceniem pomysłu / rozwiązania / wykonania zadania,
- rywalizacja i współzawodnictwo, które wprowadzają niezdrowe relacje,
- ścisła kontrola – pracownik nabiera przekonania, że samodzielne poszukiwania są stratą czasu,

- brak swobody działania, sztywne struktury, brak elastyczności *(w naszym zespole obowiązują określone procedury, nie możemy ich zmieniać...)*,
- nacisk, przymus – ustalanie zbyt ambitnych lub nieadekwatnych do kompetencji i możliwości pracownika oczekiwań lub zadań,
- preferowanie modelu stabilizacji, średniactwa, zrutynizowania postaw i wartości,
- biurokratyzacja i formalizm,
- pośpiech, presja czasu *(nie mamy czasu!* lub: *wymyślcie coś wreszcie!)*,
- warunki materialne i finansowe [Amabile 1983 i inni].

Do mentalnych przeszkód o podłożu psychologicznym należą takie antytwórcze przekonania i ideologie, jak:

- wiara w autorytet,
- brak wiary w zdolności i potencjał pracownika (*Ty, Kowalski i tak nic nie wymyślisz...)*,
- etyka pracy – zbyt duże zwracanie uwagi na wartości pragmatyczne,
- swoiste pojmowanie własnej roli społecznej – przekonanie, że najpierw trzeba się wiele nauczyć, zanim wygłosi się własne pomysły,
- dogmatyzm – niechęć do zmian,
- niska tolerancja niepewności i dwuznaczności,
- jednostronność – dostrzeganie tylko jednego aspektu problemu, związanego z dominującą funkcją (cechą, właściwością) obiektu,
- niecierpliwość – nadmierne dążenie do wyniku,
- tabu (zakaz wykonywania pewnych czynności, operowania pewnymi przedmiotami, poruszania pewnych tematów),
- schematyzm,
- uleganie naciskowi ze strony grupy społecznej, która nie akceptuje odmienności i indywidualizmu,
- syndrom myślenia grupowego,
- nietolerancja i brak poczucia bezpieczeństwa [Szmidt 2001b i inni].

Bariery mentalne, przejawiające się na przykład w antytwórczych pytaniach / stwierdzeniach:

- *Czy ktoś już tego próbował?*,
- *Jaką mam gwarancję, że to się sprawdzi?*,
- *To jest zbyt kosztowne...*,
- *To się nie uda...*,
- *Radziliśmy sobie dotąd świetnie bez tego* itp.

Do innych inhibitorów zaliczyć można także emocjonalne koszty twórczości, które ponosi sam „twórca", należą do nich:

- - lęk przed samotnością,

- uzależnienie od pozytywnych wzmocnień ze strony otoczenia,
- lęk przed autonomią i podejmowaniem ryzyka,
- lęk przed utratą autorytetu, dobrej opinii,
- lęk przed ośmieszeniem się,
- nieumiejętność znoszenia krytyki i surowej oceny.

Twórcze pomysły czy nawet niestandardowe poglądy często pozostają jedynie w zamyśle ich twórcy z obawy przed społecznym ośmieszeniem i – oceną. Ocena jest bardzo silnym inhibitorem twórczości, tym bardziej, że jest wszechobecna i pracownik stale podlega różnego rodzaju ocenie (formalnej, nieformalnej, także samoocenie). Ocenianie szczególnie nie sprzyja twórczości, ponieważ:

- kryteria zewnętrzne blokują motywację samoistną – już sama świadomość czekającej pracownika oceny wpływa negatywnie na poziom i wyniki jego myślenia twórczego,
- najbardziej twórcze dzieła pojawiają się wtedy, gdy autor nie jest zorientowany na nagrodę (lub ocenę), a koncentruje się na celu lub rozwiązaniu zadania,
- szczególnie niesprzyjająca okazuje się sytuacja, w której pracownik wie lub przypuszcza, że jego dzieło (pomysł, rozwiązanie) będzie poddane ocenie, a ponadto osoby oceniające obserwują go podczas pracy,
- ma tu znacznie też forma oceny i sposób jej przekazania. Ocena, nawet negatywna, pomaga w twórczości, jeśli pozwala ulepszyć dzieło, ale przeszkadza – nawet, gdy jest pozytywna, jeśli dotyczy samego sensu działalności twórcy lub jego walorów osobistych,
- przeszkadzają impulsywne negatywne oceny wyłaniających się pomysłów, na przykład: *To się nie może udać*! *Teraz nie mamy na to czasu*. Noszą one nazwę zabójców pomysłów. Ofiarą takich reakcji zazwyczaj nie jest dojrzałe rozwiązanie, lecz pierwsza myśl lub zalążek pomysłu. Zabójcy są szczególnie niebezpieczni, ponieważ nie tylko prowadzą do odrzucenia nowego pomysłu, lecz także zniechęcają autora do kolejnych prób.

Jednym z najistotniejszych inhibitorów twórczości jest niska samoocena, która może przejawiać się w takich stwierdzeniach, jak:

- *To jest głupi pomysł, który nikomu się nie spodoba*.
- *Jeśli nawet udałoby się zrealizować tę koncepcję, to prawdopodobnie nic z tego nie wyniknie*.
- *Ostatnim razem, kiedy próbowałem czegoś takiego, miałem po prostu szczęście, które drugi raz się nie powtórzy*.

Niska (często zaniżona) ocena własnego potencjału twórczego – przekonanie pracownika, że *nie jest twórczy* – jest kluczową barierą w twórczości. Uważa się powszechnie, że twórczość czy innowacyjność to cechy szczególne i posia-

dają je tylko nieliczni. Dlatego w języku polskim spopularyzowało się w ostatnich latach pojęcie *kreatywność,* które nie jest co prawda odpowiednikiem pozostałych dwóch pojęć, ale odzwierciedla niektóre z cech twórczych, takie jak: elastyczność, przedsiębiorczość, otwartość, oryginalność, pomysłowość [zob. badania Karwowskiego 2009]. *Kreatywność* więc jest pojęciem nieco węższym i nie obejmuje wszystkich aspektów charakterystycznych dla postawy twórczej [zob. Popek 2010]. Cechy kreatywne bliskie są popularyzującej się obecnie koncepcji *everyday creativity*, która wskazuje, że twórczość codzienna przejawia się w drobnych aktywnościach dnia codziennego i jest związana nawet z niewielkimi udoskonaleniami, wprowadzanymi przez człowieka w jego życie zawodowe i pozazawodowe – czyli innowacjami. Jak często podkreślają badawcze zjawiska – innowacje zazwyczaj nie są przełomowymi zmianami, które mają przekształcić świat, ale ciągłymi i systematycznymi usprawnieniami, pomysłami czy rozwiązaniami, które mogą zminimalizować koszty lub nakłady pracy lub choćby czynić ją mniej uciążliwą. Można więc zgodzić się ze stwierdzeniem, że każdy człowiek sam – do pewnego stopnia – decyduje czy jest twórczy, czy nie. A wynika to z jego mniej lub bardziej „twórczego" podejścia do siebie i własnego życia. Podobnie, jak ma to miejsce w pracy zespołowej.

Podsumowanie

Odnosząc się do zarysowanych we wstępie potrzeb i wyzwań współczesności – ukazanych w skali makro, w artykule chce zwrócić uwagę na mikroprocesy, które leżą u podstaw tych wielkich przemian. Innowacyjność najczęściej zaczyna się od pomysłu pojedynczego człowieka. To, czy pomysł ten ujrzy światło dzienne, zależy od przekonania, że *jest twórczy*, ale także od twórczej stymulacji w zespole zadaniowym, postawy i wsparcia dla innowacji lidera. Jeśli lider żywi przekonanie, że jego zespół jest twórczy i uważa, że pomysły członków zespołu są ważne i wartościowe – tworzy w ten sposób potencjał innowacyjny zespołu. Nastawienie twórcze, zarówno członków zespołu, jak i lidera, stanowi więc źródło i podwaliny dla innowacji, które mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej zespołu czy przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

Amabile T.M. (1983), *The social psychology of creativity,*. Springer-Verlag, New York.

Amabile T.M. (1996), *Creativity in Context. Update to the Social Psychology of Creativity*, Westview Press.

Dobrołowicz W. (1995), *Psychodydaktyka kreatywności*, WSPS, Warszawa.

Isaksen S.G., Lauer K. J. (2002), *The Climate for Creativity and Change in Teams* "Creativity And Innovation Management", Blackwell Publishers Ltd, Volume 11, Number 1, Main St, Malden, USA.

Karwowski M. (2009), *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*. Wyd. Difin, Warszawa.

Komunikat Komisji, Europa 2020, *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela, 3.03.2010, s. 5.

Mesjasz J.(2006), *Kultura i klimat w organizacji transgresyjnej* **[w:] M. Romanowska, P. Wachowiak (red. nauk.)**, *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ss. 635–646.

Mesjasz J., Nawrat D. (2007), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich a psychologiczne koszty pracy* **[w:] W.M. Grudzewski (red.).** *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, wyd. Agencja Artystyczna PARA, Katowice.

Nęcka E. (2001), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Pietrasiński Z. (1971), *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji,* PWN, Warszawa.

Popek S. (2001, 2010), Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH, wyd. 2, Wydawnictwo UMC-S, Lublin.

Sołowiej J. (1997). *Psychologia twórczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Stasiakiewicz M. (1999), *Twórczość i interakcja*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

Thomke S. (2006) [w]: *Zarządzanie Innowacją,* Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Harvard Business Essentials.

West M. (2000), *Rozwijanie kreatywności w organizacji,* PWN, Warszawa.

Netografia:

Consultation of European Regions and Cities on New Strategy for Sustainable Growth. A new Lisbon Strategy after 2010. Final Report, Committee of the Region, The EU's Assembly of Regional and Local Representatives.

Consultation on the Future „EU 2020" Strategy, Commision Working Document, Commission of the European Communities, Brussels, 24.11.2009, COM(2009)647 final.

Hübner D. (2011), *Regiony na rzecz innowacji* **[w:]** *Nowy paradygmat rozwoju – najnowsze trendy i perspektywy polityki regionalnej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, ss. 138–147.

http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_regionalna/KSRR_2010_2020/Dokumenty/Documents/6_Nowy_paradygmat_robocza.pdf.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 91–100

Alina Kulczyk-Dynowska
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

Rola i doświadczenia menedżera w ochronie przyrody na przykładzie parków narodowych

The role and experience of a manager in environmental protection on the example of national parks

Abstract: The article is an attempt at characterising the role of a manager in the domain of area-based natural protection forms with the goal of determining the type of experience useful in the management of other organisations working towards sustainable development. The subject revolves around three specific resources of a national park: space, human resources and finance. The study also includes an additional analysis of statutory changes in regulations concerning candidates for the position of national park director starting with the year 1394 until the present day. In order to properly represent the scale of activity within national parks, additional data regarding the functioning of the Tatra and Karkonosze National Parks for the year 2012 has been included in the study. The problem is also described from the point of view of managing the organisation in the context of the notion of sustainable development. One conclusion resulting from the study is that national park directors can be considered managers judging by their role and working environment. At the same time, the experience gathered from over 80 years of national park activity proves valuable for the management of other organisations.

Key-words: management in environmental protection, sustainable management, manager tasks, spatial management.

1. Wstęp

Istnieje wiele typów podmiotów funkcjonujących na rynku, różniących się między sobą m.in. formą organizacyjno-prawną, celem i zasięgiem działania, wielkością, źródłami finansowania działalności, a także rolą, jaką pełnią w go-

spodarce lokalnej, regionalnej czy narodowej. Są tak różnorodne, że wskazanie łączącej je wartości wydaje się niemożliwe. Globalny kryzys ekologiczny i jego konsekwencje sprawiają, że dla ogółu ww. obowiązująca stała się zasada równoważenia procesów rozwoju. W tym momencie doświadczenia płynące z zarządzania podmiotami, od lat kreującymi własny rozwój przy przyjęciu zasady poszanowania wartości środowiska, wydają się warte uwagi.

Parki narodowe stanowią najwyższą formę prawną obszarowej ochrony przyrody. Są to organizacje z długookresową tradycją – ich funkcjonowanie na terenie Polski zapoczątkowano mocą Ustawy z dnia 10 marca 1934 r. o ochronie przyrody [Dz.U. Nr 31, poz. 274]. Kierowanie parkiem narodowym oznacza konieczność zarządzania nie tylko zespołem pracowników, ale i zarządzania przestrzenią oraz realizowanymi w niej funkcjami. Przestrzeń parku położona jest w granicach administracyjnych gmin – a to nieodłącznie związane jest z dialogiem na linii park – społeczność i władza lokalna.

Głównym celem artykułu jest ukazanie specyfiki funkcjonowania parków narodowych, a przez to doświadczeń i roli menedżera we wspomnianej obszarowej formie ochrony przyrody. Inspirację do powstania artykułu stanowiła chęć zwrócenia uwagi na źródło ważnych wzorców z zakresu zarządzania – niemal 80-letnich praktyk zarządzania organizacjami opartymi o priorytet wartości naturalnych. Aby zrealizować cel artykułu dokonano niezbędnego przeglądu literatury przedmiotu, przeprowadzono analizę aktów prawnych stanowiących ramy prawne funkcjonowania parków narodowych (badaniem objęto ustawy o ochronie przyrody uchwalone od 1934 r. do okresu bieżącego) oraz ukazano skalę działalności parków narodowych na przykładzie dwóch wybranych parków narodowych – Karkonoskiego oraz Tatrzańskiego.

2. Zarządzanie – pryzmat ochrony przyrody i zrównoważonego rozwoju

Kwestia zarządzania nierozerwalnie związana jest z dążeniem człowieka do zaspokajania potrzeb w drodze zbiorowego, zorganizowanego działania. To potrzeby motywują do prowadzenia działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa – wiodącego typu organizacji biorących udział w życiu gospodarczym, będących jednocześnie miejscem pracy większości menedżerów. Konieczność uwzględniania stanu środowiska naturalnego zmusza do optymalizacji relacji pomiędzy sferą gospodarczą oraz sferą przyrodniczą. Dla zarządzających przedsiębiorstwem oznacza to: wykorzystywanie zasobów odnawialnych przy poszanowaniu możliwości ich samoodtwarzania przez środowisko, wykorzystanie zasobów nieodnawialnych przy przyjęciu zasady oszczędnego gospodarowania oraz obciążanie środowiska w spo-

sób nieprzekraczający jego zdolności asymilacyjnych [Kobyłko 2000, ss. 10–11]. Zrównoważony rozwój wiąże się z kompleksowym postrzeganiem procesów związanych z funkcjonowaniem człowieka – jest próbą równoważenia celów ekologicznych, ekonomicznych i społecznych [Rogall 2010, ss. 40–43]. W tym kontekście należy podkreślić, że będzie on również wpływał na modyfikację potrzeb zgłaszanych przez człowieka i sposobu ich zaspokajania – wywoła to zmiany w strukturze i wielkości popytu.

Zarządzanie odnosi się do wszystkich aspektów funkcjonowania nie tylko przedsiębiorstwa, ale i każdej organizacji – obejmuje kwestię zarządzania zarówno zasobami ludzkimi, jak i zasobami finansowymi czy rzeczowymi. Ponieważ decyzje podejmowane są przez człowieka to właśnie zasoby ludzkie mają tu kluczowe znaczenie – prawidłowy dobór członków organizacji gwarantuje poprawność w zakresie wykorzystywania pozostałych grup zasobów. Omawiając kwestię zarządzania organizacją nie można pominąć kultury organizacyjnej. Z jednej strony wywiera ona wpływ na postawy i zachowania pracowników, z drugiej strony każdy z członków organizacji (w sposób adekwatny do pozycji zajmowanej grupach formalnych lub nieformalnych) może ją w określony sposób modyfikować [Hrynkiewicz 2007, s. 19]. Idea zrównoważonego rozwoju modeluje ogół aktywności człowieka – życie zawodowe i prywatne – ma więc wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej. Sukces we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju związany jest nieodłącznie z akceptacją omawianej idei i przestrzeganiem etyki środowiskowej (ekologicznej) – wyklucza to przymus jako sposób wywoływania mechanizmu konformizacji. Etyka wpływa na motywacje, postawy, decyzje – sprawia, że kontrola postępowania człowieka zachodzi wewnątrz niego samego, co znacznie ogranicza konieczność zewnętrznego sterowania i wpływu. Systemu wartości, osobistej świadomości ekologicznej czy określonego stosunku do przyrody nie wywołuje się natychmiastowo poprzez ustanowienie odpowiednich nakazów, czy norm – to proces wymagający długotrwałej edukacji ekologicznej i wypracowania pewnych nawyków. [Szymczak-Piątek 2011, s. 211]. Warto zauważyć, że niezależnie od działań nakierowanych na zmianę mentalności, prawo przewiduje odpowiedzialność za niewłaściwe postępowanie wobec środowiska – jest to odpowiedzialność administracyjna, cywilna (odszkodowawcza i prewencyjna) oraz karna (za przestępstwa i wykroczenia) [Witkowska-Dąbrowska 2010, ss. 172–173]. Stanowi to element wpływu na wszystkich członków organizacji – w tym menedżerów.

Ochrona przyrody ściśle związana jest z przestrzenią. Dobro to ma charakter ograniczony, stąd konkurowanie o przestrzeń stale się nasila, coraz mocniej wskazując na konieczność rozważnego zarządzania. Organy i instytucje zaangażowane w proces zarządzania ochroną przyrody są dość różno-

rodne – można je uporządkować, wyodrębniając następujące grupy: organy administracji publicznej, urzędy oraz instytucje. Do organów administracji publicznej pełniących funkcje w omawianym zakresie zalicza się Ministra Środowiska, generalnego dyrektora ochrony środowiska oraz dyrektorów regionalnych, wojewodów, starostów, wójtów, burmistrzów, prezydentów miast oraz dyrektorów parków narodowych [Poskrobko, Poskrobko 2012, s. 178]. Powyższe wskazuje zarówno na znaczną liczbę miejsc pracy dla menedżerów, jak i możliwość wykorzystywania doświadczeń zgromadzonych w różnych organach.

3. Funkcjonowanie parków narodowych a zadania menedżera

Parki narodowe stanowią jedną z dziesięciu form ochrony przyrody, przewidzianych zapisami art. 6. Ustawy z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody [Dz.U. 2004 nr 92, poz. 880 z poźn. zm.]. Charakteryzują się najwyższą – spośród pozostałych obszarowych form ochrony przyrody – rangą, międzynarodowym uznaniem, odrębnością organizacyjną, a także obowiązkiem prowadzenia samodzielnej gospodarki finansowej. Obejmują tereny o powierzchni nie mniejszej niż 1000 ha, wyróżniające się szczególnymi wartościami przyrodniczymi, naukowymi, społecznymi, kulturowymi i edukacyjnymi. Z dniem 1 stycznia 2012 r., na mocy kolejnej zmiany ww. Ustawy, parki narodowe otrzymały status państwowej osoby prawnej.

Ustawodawca art. 8b ww. Ustawy wyraźnie określił zadania parku narodowego – są to działania ochronne prowadzone w ekosystemach, **udostępnianie obszaru parku narodowego oraz prowadzenie działań związanych z edukacją przyrodniczą. Działania ochronne wymagają pracy specjalistów – park konkuruje o pracowników na ogólnodostępnym rynku pracy. Wymóg udostępniania obszaru oraz edukacji ekologicznej zmusza parki do konkurowania o klienta. W połączeniu ze wspomnianą samodzielną gospodarką finansową, konkurowaniem o środki finansowe pochodzące ze źródeł unijnych lub funduszy, takich jak Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej czy Fundusz Leśny, zadania te – w pewnym sensie – upodabniają parki do przedsiębiorstwa. Do przedsiębiorstwa przybliża parki również możliwość wykonywania działalności** gospodarczej na zasadach określonych w przepisach Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej [Dz. U. z 2010, Nr 220, poz. 1447, z późn. zm.]. Tym co bezwzględnie różni parki i przedsiębiorstwa jest priorytet ochrony przyrody, **jaki parki narodowe przyjmują przy wykonywaniu wszelkich podejmowanych działań.**

Aby określić środowisko pracy, zakres zadań i pól aktywności menedżera w parku narodowym wyodrębniono podstawowe filary, na jakich opiera się funkcjonowanie parków narodowych: przestrzeń i jej komponenty, wiedza i doświadczenie pracowników oraz finanse niezbędne do realizacji działań.

Przestrzeń parku narodowego postrzegana jest w dwóch wariantach: atrakcyjnego turystycznie obszaru oraz unikatowego ekosystemu – konflikt przestrzenny jest w powyższej sytuacji bardzo prawdopodobny. Turystyka masowa wiąże się z antropopresją zagrażającą ekosystemom. Jej ewolucja w kierunku turystyki zrównoważonej jest trudna i czasochłonna – wymaga nie tylko zmiany oferty kierowanej do odbiorów, ale i zmiany potrzeb tychże odbiorców i ich zachowania. Jakkolwiek parki narodowe mają znaczną możliwość – poprzez prowadzone działania edukacyjne oraz współpracę z samorządami – bezpośredniego wpływu na społeczności lokalne, tak do zmian ogólnonarodowej świadomości ekologicznej ich działalność nie wystarczy.

Kreowanie idei zrównoważonej turystyki wymaga prac nie tylko na szczeblu lokalnym, ale i regionalnym oraz centralnym. W dokumencie AGENDA 21 dla przemysłu turystycznego wskazano priorytetowe obszary działań dla różnych organów administracji państwowej. W wielu wypadkach zarządzający przestrzenią objętą najwyższą formą prawną ochrony obszarowej wydają się cennymi konsultantami – szczególnie w zakresie wskazania konsekwencji chaotycznego rozwoju ruchu turystycznego i przekroczenia skutków pojemności obszaru [Szczepanowski 2005, ss. 66–68]. Osobną kwestią jest czas potrzebny na wystąpienie zmian w mentalności ludzi – skutków edukacji ekologicznej, ewolucji potrzeb, stylu życia nie wywołuje się natychmiast.

Atrakcyjność ekosystemów parków narodowych sprawia również, że przestrzeń parku może stanowić inspirację dla marketingu terytorialnego opartego o wartości przyrodnicze. W związku z częstą dominacją na obszarach chronionych funkcji turystycznej należy zauważyć korzyści wynikające z wspólnego prowadzenia przez prywatne przedsiębiorstwa turystyczne, lokalne podmioty publiczne oraz inne organizacje marketingu związanego bezpośrednio ze wspomnianą funkcją [Pawlicz 2008, s. 35]. Menedżer parku pełni wówczas rolę partnera budującego wspólny wizerunek regionu.

Przestrzeń wiąże się z otoczeniem. Cechy otoczenia parków narodowych sprawiają, że tradycyjny podział otoczenia na bliższe i dalsze nie jest odpowiedni – nie ukazuje on najważniejszych sił oddziałujących na obszar chroniony. Wieloletnie obserwacje parków narodowych skłaniają autorkę do przyjęcia następującego podziału: otoczenie jako sąsiadująca przestrzeń oraz otoczenie rozumiane jako ludzie mający powiązania z terenem parku. Sąsiedztwo w przestrzeni ma wymiar realny oraz funkcjonalny. W pierwszym znaczeniu będzie to przede wszystkim otulina oraz tereny po niej następujące,

a znajdujące się w granicach administracyjnych gmin terytorialnie z parkiem powiązanych. W sensie funkcjonalnym będą – prócz ww. – dodatkowo tereny współtworzące z parkiem sieć ekologiczną oraz tereny, z których na skutek np. wiatrów, przepływu wód, park otrzymuje zanieczyszczenia lub wymienia wartości mające znaczenie dla ekosystemu np. poprzez migrację zwierząt. Ludzie stanowiący otoczenie parku są w zasadzie grupą nieograniczoną. To zarówno lokalni mieszkańcy, inwestorzy prowadzący działalność przy wykorzystaniu (często pośrednim) zasobów parku, turyści, naukowcy prowadzący badania na terenie parku, ale i osoby, które nigdy w parku nie były. Ostatnia grupa może wydać się kontrowersyjna – niemniej jednak określenie „park narodowy" wskazuje, że jest to własność całego społeczeństwa, które poprzez m.in. korzystanie z prawa wyborczego ma wpływ na kształtowanie się warunków działania parków narodowych. Omawiając otoczenie, należy podkreślić elementy transgraniczne. Ochrona przyrody – szczególnie po akcesji Polski do Unii Europejskiej – jest realizowana kompleksowo. Przykłady wspólnych działań wskazać można chociażby w Karkonoszach i Tatrach, gdzie nie tylko graniczą ze sobą, ale przede wszystkim współpracują, odpowiednio: polski i czeski oraz polski i słowacki park narodowy.

Wszystko to wymaga od menedżera parku narodowego częstych kontaktów z wieloma podmiotami – podejmowania kampanii informacyjnych, prowadzenia konsultacji społecznych, współpracy ze środowiskiem naukowym, samorządami i administracją centralną, a także kontaktów z mediami.

Analiza drugiego z wyodrębnionych zasobów – wiedzy i doświadczenia pracowników – wskazuje, że w większości posiadają oni kompetencje pozwalające profesjonalnie oceniać stan ekosystemu, skutki antropopresji i konieczność kształtowania środowiska. W związku z zadaniami, jakie realizują parki narodowe oraz nadawanym przez ministra właściwego do spraw środowiska statutem, w każdym parku struktura organizacyjna jest podobna. Wyodrębnia się działy odpowiedzialne za: ochronę przyrody, udostępnianie terenu parku, edukację ekologiczną, a także zespół zarządzający obwodami ochronnymi – tworzą je w przeważającej mierze osoby posiadające wykształcenie w zakresie nauk przyrodniczych. Dział odpowiedzialny za sprawy organizacyjno-administracyjne oraz zespół finansowy składają się ze specjalistów w dziedzinie administracji, zarządzania i ekonomii. Charakterystyczną grupą pracowników są – wykonujący zadania związane z ochroną mienia oraz zwalczaniem przestępstw i wykroczeń w zakresie ochrony przyrody – funkcjonariusze Straży Parku. Mogą być wyposażeni w broń bojową oraz broń myśliwską, a przy wykonywaniu czynności służbowych stosują przepisy Kodeksu Postępowania Karnego lub przepisy Kodeksu postępowania w sprawach o wykroczenia.

Powyższe pozwala stwierdzić, iż w parkach narodowych występuje ogromne zróżnicowanie zasobów ludzkich. Zatrudnienie znajdują tu zarówno posiadający stopnie i tytuły naukowe, jak i osoby o niskich kwalifikacjach, wykonujące proste prace terenowe. Realizacja zadań ochronnych, w często trudnodostępnym terenie, wymaga doskonałej znajomości parku. Dążenie do eliminacji przestępstw i wykroczeń popełnianych na obszarach chronionych (np. kłusownictwo, nielegalny zbiór runa leśnego czy pozyskiwanie surowca drzewnego) wiąże się dodatkowo ze znajomością lokalnego społeczeństwa. W połączeniu ze specyfiką procesów zachodzących w ekosystemach – głównie czasem trwania – szczególnego znaczenia nabiera doświadczenie pracowników i ich wiedza nieformalna. Jednoznacznie skłania to menedżera parku narodowego do utrzymywania niskiej fluktuacji zatrudnienia, dbania o właściwe kontakty interpersonalne oraz stałego podnoszenia wiedzy, zarówno własnej, jak i pracowników.

Charakterystykę ostatniego z zasobów – finansów – należy rozpocząć od zaznaczenia, że park narodowy jest państwową osobą prawną w rozumieniu art. 9 pkt 14 Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych [Dz.U. Nr 157, poz. 1240, z późn. Zm]. Ustawodawca zobowiązał parki narodowe do prowadzenia samodzielnej gospodarki finansowej. Oznacza to, że parki narodowe pokrywają z posiadanych środków i uzyskiwanych przychodów wydatki na finansowanie zadań określonych w Ustawie oraz koszty swojej działalności. Najcenniejszym majątkiem parku narodowego jest jego przyroda. Niemniej jednak w kategoriach ekonomicznych istotniejsze są przychody oraz koszty.

Aby ukazać skalę powyżej opisanych zasobów w tabeli 1. zawarto dane charakteryzujące Karkonoski Park Narodowy (KPN) oraz Tatrzański Park Narodowy (TPN). Wybór parków nie jest przypadkowy – oba mają charakter transgraniczny, są licznie odwiedzane przez turystów oraz realizują projekty unijne.

Tabela 1. Zasoby parku narodowego na przykładzie KPN i TPN – dane za 2012 r. (stan na 31 grudnia 2012 r.)

Zasoby		Karkonoski PN	Tatrzański PN
Przestrzeń	powierzchnia w ha	5.580	21.197
	gminy terytorialnie powiązane	Szklarska Poręba, Piechowice, Jelenia Góra, Podgórzyn, Karpacz, Kowary	Kościelisko, Zakopane, Poronin, Bukowina Tatrzańska
	przybliżona liczba turystów w roku	2.000.000	2.500.000
	przychody ze sprzedaży biletów wstępu (netto) w zł	2.764.558	7.436.343
Pracownicy	przeciętne zatrudnienie w etatach	70	137
	koszty wynagrodzeń w zł	3.526.269	7.390.461

Finanse	przychody ogółem w zł	11.956.818	26.097.097
	koszty ogółem w zł	13.289.350	22.956.325
	wartość aktywów (wraz z wartością gruntów objętych ochroną przyrody) w zł	24.376.172	2.191.812.564

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KPN i TPN.

O rosnącym znaczeniu świadomego zarządzania w ochronie przyrody i menedżerskiego podejścia do tej czynności świadczą zmiany wymogów dotyczących dyrektora parku narodowego, zawarte w kolejnych ustawach o ochronie przyrody. W 1934 r. ustawodawca nie zawarł żadnych wskazań dotyczących osoby dyrektora parku narodowego. W Ustawie z 1949 r. widniał zapis mówiący o konieczności opiniowania przez Państwową Radę Ochrony Przyrody kwalifikacji fachowych dyrektorów (kierowników) parków narodowych. Podobne stanowisko ustawodawca zajął w Ustawie z 1991 r. Diametralna zmiana wymogów nastąpiła w 2004 r. – wówczas to określono wykształcenie i doświadczenie zawodowe niezbędne do pełnienia omawianej funkcji. Kandydat na dyrektora parku narodowego winien legitymować się dyplomem ukończenia studiów wyższych na kierunku: biologia, geografia, geologia, leśnictwo, ochrona środowiska lub rolnictwo oraz posiadać co najmniej 10-letni staż pracy w zawodzie zgodnym z ww. kierunkiem studiów, w tym 3-letni staż pracy na stanowisku kierowniczym. Aktualnie obowiązującą Ustawę z 2004 r. wielokrotnie nowelizowano – na mocy obecnego stanu prawnego od kandydata na dyrektora parku narodowego wymaga się:

- polskiego obywatelstwa,
- korzystania z pełni praw publicznych,
- braku skazania prawomocnym wyrokiem sądu za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe,
- tytułu zawodowego magistra lub równorzędnego,
- wykształcenia i wiedzy z zakresu spraw należących do właściwości dyrektora parku narodowego,
- kompetencji kierowniczych,
- co najmniej 6-letniego stażu pracy, w tym co najmniej 3-letniego stażu pracy na stanowisku kierowniczym.

Szczególnej uwagi wymaga brak obowiązku posiadania wykształcenia o charakterze przyrodniczym – gwarancji poprawnego funkcjonowania obszaru chronionego ustawodawca nie upatruje już tylko w wiedzy z zakresu biologii, geografii, geologii, leśnictwa, ochrony środowiska czy rolnictwa. Otwiera to drogę dla menedżerów w ochronie przyrody.

4. Zakończenie

Ochrona przyrody to działania wieloaspektowe. Parki narodowe realizują nie tylko funkcję ochrony przyrody, ale i funkcję dydaktyczno-edukacyjną oraz – powiązaną bezpośrednio z turystyką – funkcję udostępniania obszaru parku. Ponadto parki narodowe posiadają własny budżet, pozyskują środki finansowe z różnych źródeł, a także biorą udział w czysto rynkowej walce o klienta – turystę. Są więc – w pewnym sensie – podobne do przedsiębiorstwa. Fakty te w zupełnie innym świetle ukazują zarówno doświadczenia już zgromadzone przy zarządzaniu podmiotami działającymi w ochronie przyrody, jak i przyszłe szanse dla menedżerskiego podejścia w kierowaniu tymi jednostkami.

W artykule celowo posłużono się terminem menedżer parku narodowego zamiast przyjętego dyrektor parku narodowego. Zadania, jakie realizuje dyrektor parku narodowego oraz otoczenie, w jakim działa, sprawia, że użycie określenia menedżer jest – zdaniem autorki – jak najbardziej uzasadnione. Podsumowując, specyfika parków narodowych sprawia, że menedżer parku narodowego:

- stale kontaktuje się z wieloma podmiotami – co wymaga zdolności komunikacyjnych i otwartości na inną kulturę organizacyjną,
- może być stroną w konfliktach przestrzennych – co wymaga zdolności negocjacyjnych,
- kreuje wizerunek parku narodowego i promuje jego ofertę – co wymaga wiedzy z zakresu marketingu,
- pełni funkcję kierowniczą w stosunku do zespołu pracowników o zróżnicowanych kwalifikacjach – co wymaga wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi,
- zarządza finansami publicznymi – co wymaga wiedzy o charakterze ekonomicznym.

Ponieważ ochrona przyrody stała się zagadnieniem dotyczącym nie tylko instytucji wprost powołanych do tego celu, ale powszechnym obowiązkiem, doświadczenie zarządzających obszarowymi formami ochrony przyrody wydaje się istotne dla ogółu.

Bibliografia

Hrynkiewicz J. (2007), *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.

Kobyłko G. (2000), *Przedsiębiorstwo i jego środowisko* **[w:] G. Kobyłko (red.),** *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Pawlicz A. (2008), *Promocja produktu turystycznego*, Wyd. Difin, Warszawa.

Poskrobko B., Poskrobko T. (2012), *Zarządzanie środowiskiem w Polsce*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa.

Rogall H. (2010), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju*, Wyd. ZYSK i S-ka, Poznań.

Szczepanowski A.E. (2005), *Kształtowanie turystyki zrównoważonej na obszarach przyrodniczo cennych* **[w:] B. Poskrobko (red.),** *Zarządzanie turystyką na obszarach przyrodniczo cennych*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.

Szymczak-Piątek M. (2011), *Etyka ekologiczna a krajobraz* **[w:] B. Żarska (red.),** *Ochrona krajobrazu*, Wyd. SGGW, Warszawa.

Witkowska-Dąbrowska M. (2010), *Zarządzanie środowiskiem i zasobami naturalnymi* **[w:] T.M. Łaguna, M. Witkowska-Dąbrowska (red.)**, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok-Olsztyn.

Akty prawne

Ustawa o ochronie przyrody z dnia 10 marca 1934 r. (Dz. U. 1934 Nr 31 poz. 274).

Ustawa o ochronie przyrody z dnia 7 kwietnia 1949 r. (Dz. U. 1949 Nr 25 poz. 180).

Ustawa o ochronie przyrody z dnia 16 października 1991 r. (Dz. U. 1991 Nr 114 poz. 492, tekst ogłoszony oraz tekst ujednolicony, opracowany na podstawie Dz. U. z 2001 r. Nr 99, poz. 1079, Nr 100, poz. 1085, Nr 110, poz. 1189, Nr 145, poz. 1623, z 2002 r. Nr 130, poz. 1112, z 2003 r. Nr 80, poz. 717, Nr 162, poz. 1568, Nr 203, poz. 1966).

Ustawa o ochronie przyrody z dnia 16 kwietnia 2004 r. (Dz. U. 2004 Nr 92, poz. 880 tekst ogłoszony oraz tekst ujednolicony opracowany na podstawie Dz. U. z 2009 r. Nr 151, poz. 1220, Nr 157, poz. 1241, Nr 215, poz. 1664, z 2010 r. Nr 76, poz. 489, Nr 119, poz. 804, z 2011 r. Nr 34, poz. 170, Nr 94, poz. 549, Nr 208, poz. 1241, Nr 224, poz. 1337, z 2012 r. poz. 985, z 2013 r. poz. 7, 73, 165.).

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 101–111

Iwona Łapuńka
Politechnika Opolska

Dominika Biniasz
Politechnika Opolska

Badanie kompetencji menedżerów projektów w przedsiębiorstwach budowlanych

Competency study of project managers in construction companies

Abstract: The studies attempt to systematize the expected characteristics of project managers in terms of the key success factors of the project. The study involved the construction companies belonging to the sector of small and medium-sized enterprises (SMEs). These companies implement a project driven order or project approach applied in economic activity. Inherent feature of such activities is the uniqueness of the project, its high complexity, definite time, as well as a high risk of technical, organizational and economic. The projects implemented collectively by a team of highly skilled performers of various disciplines (interdisciplinary) require special methods of preparation and implementation. The competence of project managers should focus clearly on the success of the project, i.e. the achievement of the main objective, at the scheduled time, under the assumed costs, corresponding to the assumed quality parameters of the project. Analysis and comparison of competencies presented by the project managers in the construction industry compared with the competencies expected in this sector of business is the result of defining the relevant semantic profiles. An important role in the research presents selected group of respondents – 25 companies belonging to the sector of small and medium-sized enterprises, including five micro, twelve small and eight medium-sized enterprises. The analyzes take into account the economic situation for the SME sector in Poland.

Key-words: project managers, competency study, semantic profile, construction company, small and medium-sized enterprises (SMEs).

1. Wprowadzenie

W warunkach postępującego i globalnego kryzysu gospodarczego przedsiębiorcy szukają nowych sposobów na rozwój oraz utrzymanie się na rynku towarów i usług, a w skrajnym przypadku prozaicznym celem pozostaje walka o byt gospodarczy. Konieczne staje się wprowadzenie zmian w sposobie prowadzenie biznesu. Zwiększająca się niepewność, wynikająca z szybko zachodzących zmian, wymusza na przedsiębiorcach tworzenie i wdrażanie nowych podejść do zarządzania w przedsiębiorstwie [Szpitter 2012]. Jednym ze sposobów jest wprowadzenie do praktyki przedsiębiorstwa rozwiązań opartych o paradygmaty zarządzania projektami. Techniki zarządzania projektami mogą być stosowane w celu dążenia do skutecznej realizacji strategii przedsiębiorstwa. Zarządzanie projektami stanowi właściwe narzędzie implementacji programów podnoszących jakość, ponieważ stwarza holistyczne podejście do zmian organizacyjnych [Von Dran, Kappelman, Prybutok 1996].

Wprowadzenie do przedsiębiorstwa podejścia do zarządzania projektami, szczególnie istotne jest w przypadku przedsiębiorstw należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Przedsiębiorstwa tego typu są wrażliwe na zmiany na rynku, narażone są na turbulencje będące konsekwencjami kryzysu gospodarczego. Zmiana sposobu prowadzenia biznesu, wyróżnianie w systemie produkcyjnym zadań o charakterze rutynowym oraz zadań o charakterze unikalnym, tzw. projektów, wydaje się koniecznością. Podejście procesowe, jak i podejście projektowe, jest istotne z punktu widzenia utrzymania pozycji na rynku danego przedsiębiorstwa [Kisielnicki 2011].

Cele artykułu stanowi przedstawienie wyników badań przeprowadzonych na wybranej grupie mikro oraz małych i średnich przedsiębiorstw w województwie opolskim, reprezentujących branżę budowlaną. Szczególną uwagę poświęcono niezwykle istotnemu obszarowi wiedzy w zarządzaniu projektami, jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi. W świetle prowadzonych przez autorki badań niebagatelną rolę odgrywa wielkość przedsiębiorstw, na których skupiono uwagę. Grupa MSP realizujących zlecenia typu projekt jest w szczególności narażona na utratę konkurencyjności, gdyż zarządzanie projektami polega na zastosowaniu dużej wiedzy, doświadczeń, narzędzi, metod oraz technik w działaniach planistycznych w celu osiągnięcia lub przewyższenia potrzeb i oczekiwań zleceniodawców. Wiąże się to z koniecznością godzenia ze sobą wielu parametrów, takich jak np.: czas, koszty, potrzeby i oczekiwania zleceniodawcy projektu, cele projektu.

Powstaje zatem pytanie, czy powołane do tego celu zespoły projektowe w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach są w stanie sprostać tym wymaganiom? Czy menedżerowie projektów posiadają odpowiedni konglomerat

kompetencji: wiedzę z danego zakresu (wiem co), umiejętności (wiedza proceduralna – wiem jak i potrafię), postawy (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę)? Czy dysponują odpowiednimi cechami osobowości, aby podołać oczekiwaniom członków zespołu, jak również pozostałych interesariuszy projektu (sponsor, wykonawca, użytkownik)?

2. Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach sektora MSP

Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce zdecydowanie dominują liczebnością. W 2007 roku przedsiębiorstwa małe stanowiły około 99% przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON, zaś średniej wielkości blisko 1% [Żołnierski 2009]. W Unii Europejskiej małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią około 99,8% wszystkich przedsiębiorstw [Commission European, 2008]. Na przestrzeni ostatnich kilku lat stan ten niezmiennie kształtuje się na podobnym poziomie.

Typowym problemem występującym w przedsiębiorstwach, szczególnie w małych i średnich firmach (MSP), jest problem związany z podjęciem lub nie realizacji nowego zlecenia. Ze specyfiki tego typu problemów wynika, że powinny być one rozwiązywane w trybie bieżącym. Większość zleceń otrzymywanych przez przedsiębiorstwa stanowią indywidualne i jednorazowe zlecenia, które wymagają szczegółowej analizy, opracowania właściwych metod zarządzania. Dlatego też traktowane są często jako projekty, zgodnie z klasyczną definicją PMI.

Zarządzanie projektem polega na planowaniu działania, organizowaniu, harmonogramowaniu, monitorowaniu i kierowaniu wszystkimi aspektami projektu oraz motywowaniu wszystkich jego uczestników, zastosowaniu przy tym odpowiedniej wiedzy, zdolności, narzędzi, technik celem spełnienia lub przekroczenia oczekiwanych rezultatów określonego przedsięwzięcia (projektu). Zarządzanie projektami w ciągu ostatnich trzech dekad doświadczyło znaczącego rozwoju, o czym świadczyć może ewolucja metodyk zarządzania projektami, liczba programów certyfikacyjnych dla menedżerów projektów, zrozumienie wpływu prowadzenia projektów na ogólny pozytywny wynik organizacji.

Szczególnego znaczenia nabierają badania dotyczące wdrożenia zarządzania projektem do praktyki przedsiębiorstw, szczególnie małych i średnich. Badania nad stanem zarządzania projektami sektora MSP realizowano do tej pory w niewielkim stopniu.

Owens prowadził badania na wybranej grupie przedsiębiorstw sektora MSP w Wielkiej Brytanii. Z przeprowadzonych badań wynika, że większość ankietowanych przedsiębiorstw nie stosuje żadnych standardów, technik, narzędzi zarządzania projektami [Owens 2006]. Ponadto w badanych przedsię-

biorstwach nie funkcjonują żadne systemy monitoringu i sterowania projektami. Struktury organizacyjne oraz wyróżnione role wynikające z realizacji podejmowanych projektów, jeżeli w ogóle występują, nie są jasno określone. Z badań przeprowadzonych przez zespół Turney'a wynika, iż małe i średnie przedsiębiorstwa zmuszone są do samodzielnego radzenia sobie podczas realizacji zleceń typu projekt i przeważnie przypomina to raczej działania *ad hoc*, aniżeli usystematyzowany zbiór metod stanowiący spójne pojęciowo podejście do zarządzania projektem czy chociażby zbiór zasad dotyczących sposobów wykonywania jakiejś pracy lub trybu postępowania prowadzącego do określonego celu. Barierą nie do pokonania przez grupę MSP jest zazwyczaj duży koszt wdrożenia, szkoleń i certyfikacji z zakresu wybranej metodyki zarządzania projektami [Turney, Ledwith, Kelly 2009].

Opublikowane przez Dziekońskiego wyniki badań nad stanem zarządzania projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce wskazują na niewielkie kompetencje małych i średnich przedsiębiorstw w zarządzaniu projektami. Przedsiębiorcy sektora MSP nie stosują dostępnych metod i narzędzi lub ich nie rozumieją [Dziekoński 2010].

Z kolei badania prowadzone przez Żmigrodzkiego [Żmigrodzki 2012] dotyczą m.in. problemów zarządzaniem projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach, takich jak: rosnące koszty projektów w trakcie realizacji, zmienność popytu, opóźnienia realizacji projektów, konflikty w grupie projektowej, duża liczba reklamacji. Kolejne spostrzeżenia autora publikacji dotyczą podstawowych cech charakterystycznych dla zarządzania projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach. Istotną cechą zarządzania projektami w sektorze MSP jest spojrzenie przez pryzmat całego przedsiębiorstwa, nie tylko z punktu widzenia pojedynczego projektu. Czynniki formalne i nieformalne, których z reguły jest dużo więcej, funkcjonują niezależnie od zarządzania projektami i wywierają wpływ na projekt, a nie odwrotnie.

3. Kompetencje menedżera projektu – charakterystyka badań

Przedstawione w artykule badanie kompetencji menedżera projektów w przedsiębiorstwach budowalnych sektora MSP stanowi kontynuację naukowych badań realizowanych w 2012 roku w Katedrze Zarządzania Projektami Politechniki Opolskiej [Pisz, Łapuńka 2012]. Prowadzone badania ankietowe miały na celu uzyskanie odpowiedzi na pytania: jak opolscy przedsiębiorcy zarządzają projektami, na jakie bariery napotykają w osiąganiu rezultatów, jaki jest wpływ zarządzania projektami na konkurencyjność przedsiębiorstw

na rynku. W badaniu wzięło udział 25 przedsiębiorstw należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, w tym 5 mikroprzedsiębiorstw, 12 małych przedsiębiorstw i 8 średnich przedsiębiorstw.

Z przeprowadzonych przez autorki badań ankietowych wynika, że większość ankietowanych przedsiębiorstw (ok. 80%) nie wdrożyło w całości podejścia do zarządzania projektami. Podejmowane przez przedsiębiorców projekty charakteryzują stosunkowo krótkie terminy realizacji w przypadku mikroprzedsiębiorców (do 3 miesięcy). Okresy realizacji projektów w przypadku małego i średniego przedsiębiorstwa są zdecydowanie dłuższe i wynoszą średnio 3–6 miesięcy, 6–9 miesięcy.

Jako, że jednym z istotnych obszarów wiedzy w zarządzaniu projektami jest zarządzanie zasobami ludzkimi, w 2013 roku autorki zdecydowały się kontynuować badania pod kątem budowy zespołów projektowych i kompetencji ich uczestników. Ze względu na specyfikę badań posłużono się technikami obserwacji niekontrolowanej oraz wywiadu swobodnego. Pozwoliło to w pełniejszy sposób zobrazować przebieg realizacji przedsięwzięć budowlanych, zdefiniować rolę menedżera / kierownika z punktu widzenia kluczowych czynników sukcesu, a przede wszystkim wskazać nieprawidłowości w doborze członków zespołów projektowych, w tym również menedżerów.

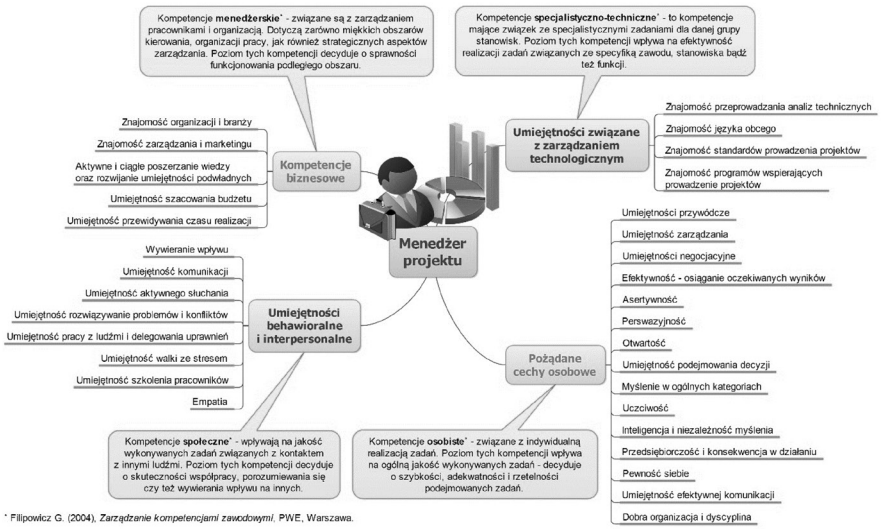
Zarządzanie projektami jest dziedziną, w której można zaobserwować bardzo szeroką popularyzację tzw. modeli kompetencji zarządzania projektami lub modeli kompetencji kierowników projektów. Organizacjami odpowiedzialnymi za ich powstanie i rozwój są zazwyczaj fachowe stowarzyszenia, m.in. International Project Management Association (*IPMA Competency Baseline*), Project Management Institute (*Project Manager Competency Development Framework*), Engineering Construction Industry Training Board (*National Occupational Standards for Project Management*), Australian Institute for Project Management (*Professional Competency Standards for Project Management*) [Wyrozębski 2009].

Z punktu widzenia światowych standardów opracowane modele wskazują zakres kompleksowych i szczegółowych wytycznych definiujących elementy oraz poziomy kompetencji, pożądane i wymagane od pracowników pełniących określone role, funkcje i stanowiska (dla menedżera projektu – por. rys. 1).

Praktyka zarządzania projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach jest jednak zupełnie różna od opracowanych standardów. Dotychczasowe badania prowadzone przez autorki jednoznacznie wskazują, iż współczesne przedsiębiorstwa w sektorze MSP zazwyczaj nie podejmują się przedsięwzięć polegających na analizie kompetencji: wiedzy, umiejętności oraz postaw i zachowań pracowników osiągających ponadprzeciętne rezultaty. Niewielu menedżerów projektów posługuje się odpowiednimi narzędziami i metodyka-

mi zarządzania projektami. Poziom dojrzałości projektowej poszczególnych przedsiębiorstw jest bardzo różny, a tym samym świadomość projektowa członków obserwowanych brygad budowlanych (zespołów projektowych) jest zróżnicowana, ale zdecydowanie kształtuje się na niskim poziomie.

Rysunek 1. Kompetencje menedżera projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie Musiał-Urbańczyk 2010, Nicholas, Steyn 2012.

Zamiana inicjatywy projektu w materialne rezultaty, tworzące wartość dla organizacji wśród badanych przedsiębiorstw branży budowlanej, zaliczanych do sektora MSP, odbywa się w sposób chaotyczny, zasadniczo odbiegający od przyjętych na wstępie realizacji projektu planów bazowych, bez wdrożonych metodyk zarządzania projektami i przeważnie przypomina to raczej działania podejmowane doraźnie, aniżeli usystematyzowany zbiór metod stanowiący spójne pojęciowo podejście do zarządzania projektem.

Brak odpowiednich kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) członków zespołów projektowych, w tym menedżerów projektów realizowanych przez MSP powoduje istotne konsekwencje w osiągnięciu (lub nie) celu projektu w określonym czasie, w ramach założonych kosztów i przy zachowaniu wymaganej jakości. Przekroczenie terminu dyrektywnego realizacji projektu występuje w każdym badanym przedsiębiorstwie. Konsekwencją przekroczenia terminu dyrektywnego w przedsiębiorstwach średnich są

kary pieniężne nałożone przez kontrahentów. Mikro i małe przedsiębiorstwa najczęściej negocjują z kontrahentami wydłużenie terminów, obniża to ich wiarygodność w oczach klientów, utratę kolejnego zlecenia pochodzącego od danego klienta. Z kolei w odniesieniu do zarządzania kosztami wyniki badań wskazuje głównie na słabe strony praktyk podejścia projektowego w badanych przedsiębiorstwach. Większość badanych przedsiębiorstw nie wykonuje wystarczającej kalkulacji projektu, czego wymiernym efektem jest m.in. przekroczenie planowanego poziomu budżetu.

Głównym wnioskiem płynącym z powyższych obserwacji i analiz jest fakt, iż szczególnie małe i średnie przedsiębiorstwa potrzebują kompetentnych menedżerów projektów, którzy będą w stanie profesjonalnie zarządzać i kierować ich realizacją: wprowadzać zmiany organizacyjne i nowe technologie, wdrażać strategiczne projekty rozwojowe czy oddawać do użytku obiekty budowlane – na czas, zgodnie z budżetem oraz z wymaganiami jakościowymi.

4. Profil semantyczny menedżera projektów w przedsiębiorstwach sektora MSP

Menedżer projektu jest bez wątpienia centralną, kluczową postacią. Spośród wykazanych przez S. Spałka sześciu głównych czynników, wpływających na powodzenie projektu (rys. 2), trzy – zidentyfikowane jako najważniejsze – dotyczą bezpośrednio postaci kierownika projektu [Spałek 2004].

Rysunek 2. Czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Spałek 2004.

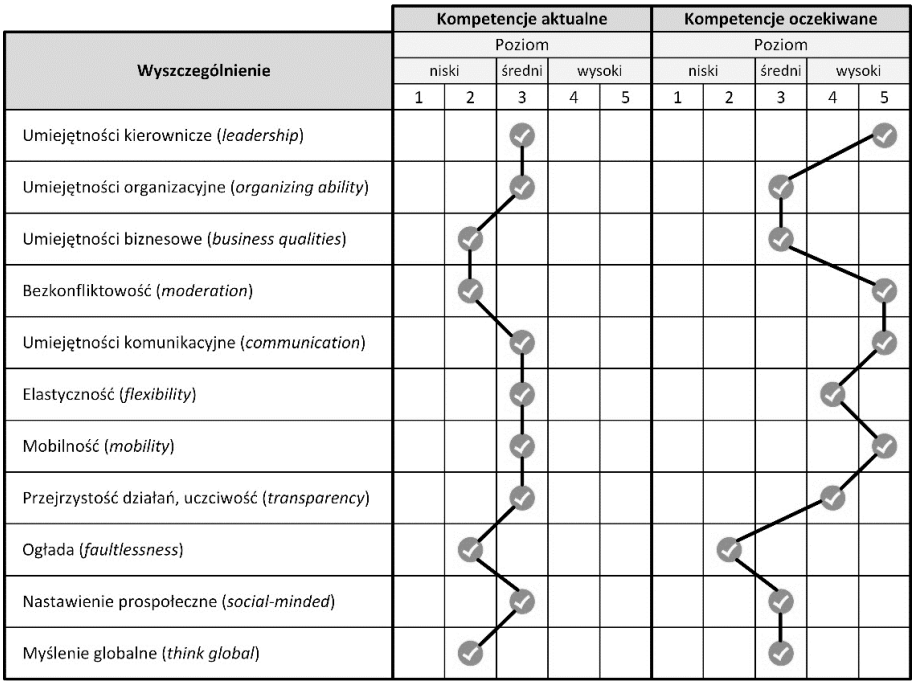
Zdaniem R. Newtona bardzo duże znaczenie dla sukcesu realizacji projektu przypisuje się samemu menedżerowi projektu, w szczególności jego wiedzy i kompetencjom, przejawiającym się w umiejętności wydobywania najlepszych elementów z pracy zespołowej oraz zorientowaniu na jakość [Newton 2005]. Aktualnie coraz częściej rozpowszechnia się przekonanie, że to właśnie ludzie są kluczem do sukcesu w realizacji projektów [Clements, Gido 2009]. Podziela tę opinię Z. Wong, twierdząc, że czynnik ludzki ma bardzo istotne znaczenie, bowiem kształtowanie głównych procesów w projektach zależy w dużym stopniu od wiedzy i umiejętności pracowników, a przede wszystkim od zachowań organizacyjnych i przyjmowanych postaw. Dlatego też efektywność pracy zespołowej wydaje się bardzo ważnym elementem, który ma wpływ na skuteczną realizację projektów [Wong 2007]. Istotne jest również zorientowanie na cele [Walczak 2009] oraz umiejętność zarządzania zmianami, ponieważ każdy projekt, jako unikalne przedsięwzięcie organizacyjne, w rezultacie prowadzi do zmian [Hamilton 2001]. Od menedżerów projektów wymaga się zatem odpowiedzialności, umiejętności wytyczania i osiągania założonych celów oraz zachęcania i motywowania podwładnych do wspólnej pracy na rzecz realizacji projektu.

Kompetencje nie są cechami stałymi. Zmieniają się wraz z doświadczeniem oraz rozwojem zawodowym i życiowym człowieka. Nie ma więc możliwości określenia raz na zawsze, czy ktoś daną kompetencję posiada lub nie. Sam pomiar kompetencji jest złożonym procesem, ale większość teoretyków zgadza się z tym, że obiektywnie można tego dokonać jedynie na podstawie zbioru obserwowalnych zachowań.

Dokonywanie pomiarów wymaga w tym wypadku stosowania skali. W badaniu przyjęto pięciostopniową skalę dla każdej kompetencji. Oznacza to, że w każdym przypadku kompetencja jest opisywana na pięciu poziomach. Każdy z poziomów skali powinien być dokładnie opisany, ze szczególnym uwzględnieniem konkretnego zachowania badanej osoby.

Podczas prowadzenia wywiadów z wybranymi członkami zespołów projektowych w trakcie realizowanych badań, wyłoniono kluczowe kompetencje menadżera projektu w grupie małych i średnich przedsiębiorstw branży budowlanej (por. rys. 3). Przedstawiony aktualny profil semantyczny menedżera projektów powstał na podstawie obserwowanych przez autorki zachowań liderów zespołów projektowych. Poczynione obserwacje zweryfikowano podczas wywiadów z pozostałymi członkami zespołów projektowych, w trakcie których starano się jednocześnie uzyskać obraz pożądanego menedżera projektów. Rysunek 3. prezentuje zestawienie kompetencji aktualnych z oczekiwanymi menedżerów projektów w badanych przedsiębiorstwach.

Rysunek 3. Porównanie kompetencji aktualnych z oczekiwanymi u menedżera projektu



Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Zdecydowane różnice w odbiorze poziomu kompetencji aktualnych w porównaniu z wyobrażeniami na temat kompetencji oczekiwanych od menedżerów projektów mają niewątpliwie związek z wielkością badanych przedsiębiorstw. Rola kierownika projektu w sektorze MSP nie jest szczególnie klarowna, zbyt często właściciel przedsiębiorstwa jest bezpośrednio zaangażowany w proces zarządzania projektem (tę nieprawidłowość odnotowano aż w 19 badanych przedsiębiorstwach). Właściciel firmy lub prezes znajduje się bardzo blisko spraw operacyjnych, osobiście ma wgląd w każde zadanie w projekcie, co ze względu na skalę przedsiębiorstwa jest wykonalne. Właściciel jako główny decydent ma silną potrzebę ręcznego sterowania w sytuacjach kryzysowych, zatem pełniąc początkowo rolę bacznego obserwatora, szybko przeistacza się w kierownika projektu, odsuwając z pełnionej funkcji dotychczasowego me-

nedżera projektu. Właściciel firmy, zaangażowany w proces zarządzania projektem, wykazuje zazwyczaj zbytnią dbałość o własne interesy – obok klienta zewnętrznego, który zapłaci za projekt, to głównie jego potrzeby powinny być zaspokojone w trakcie realizacji projektu.

Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw niewątpliwie prowadzi do tego, iż wiele zjawisk występujących w projektach ma charakter typowy nie tyle dla projektu, co dla całej firmy. I tak, w większości badanych przedsiębiorstw wszystkie projekty są realizowane tymi samymi działaniami wytwórczymi (technologia), jak również te same negatywne sytuacje przewijają się przez wszystkie przedsięwzięcia budowlane.

Zespół projektowy jest stały, co więcej w wielu małych i średnich firmach dokładnie ci sami ludzie robią podobne zadania. Zazwyczaj nie istnieje kwestia doboru zespołu projektowego, nie wspominając już o kluczowych kompetencjach jego członków. Tym samym, ponieważ mamy do czynienia ze stałym zespołem ludzi, to pewne formalne i nieformalne sposoby komunikacji pozostają niezmienne.

Znaczenie kompetencji zespołu projektowego, a w szczególności menedżera, dla sukcesu projektu jest powszechnie znane i nie podlega kwestionowaniu. Wiedza i kompetencje poszczególnych osób powinny decydować o ich przynależności do zespołu i pełnionej w nim roli, niemniej jednak proces doboru i rekrutacji odpowiednich osób celem współpracy często leży poza zakresem oddziaływania menedżera projektu, a przy tym on sam nie wykazuje odpowiednich kompetencji.

Oczekuje się, że zarządzanie projektami stanowić będzie kluczową rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem w odniesieniu do projektów innowacyjnych, inwestycyjnych podejmowanych przez przedsiębiorców branży budowlanej sektora MSP. Jednocześnie warto pochylić się nad sformułowaniem odpowiedniego modelu kompetencyjnego dla zespołów projektowych w celu osiągnięcia zakładanego sukcesu podczas realizacji trójkąta celów (koszt – czas – zakres) każdego przedsięwzięcia. W istocie sprawne zarządzanie, trafne podejmowanie decyzji, umiejętne sterowanie realizacją projektu, jak również pozostałe kompetencje biznesowe oraz umiejętności behawioralne i interpersonalne, będą niebywale pożądanymi cechami każdego menedżera projektu. Cechy te stanowią jeden z kluczowych czynników sukcesu projektu, co w konsekwencji powoduje przełożenie wyników prowadzonej działalności przedsiębiorstwa w postaci zysków z realizowanych przez przedsiębiorców projektów na wzrost konkurencyjności na rynku towarów i usług.

Bibliografia

Clements J., Gido J. (2009), *Successful project management*, Cengage Learning, Mason.

Commission European (2008), *Putting small businesses first Europe is good for SMEs, SMEs are good for Europe,* European Commission Publications Office, Luxembourg.

Dziekoński K. (2010), *Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach,* „Ekonomia i Zarządzanie", nr 4.

Hamilton A. (2001), *Managing project for success*, Thomas Telford Ltd., London.

Kisielnicki J. (2011), *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki,* Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Musiał-Urbańczyk A. (2010), *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania,* Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Newton R. (2005), *The project manager: mastering the art of delivery*, Pearson Education Limited, Harlow.

Nicholas J.M., Steyn H. (2012), *Zarządzanie projektami,* Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Owens J.D. (2006), *Why do some UK SMEs still find the implementation of a new product development process problematic? An explanatory investigation,* "Management Decision", Vol. 45, No. 2.

Pisz I., Łapuńka I. (2012), *Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach – wyniki badań,* „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 7.

Spałek S. (2004), *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Szpitter A.A. (2012), *Innowacyjne podejście do zarządzania projektami,* „Przegląd organizacji", nr 1, ss. 10–13.

Turney J.R., Ledwith A., Kelly J. (2009), *Project management in small to medium-sized enterprises. A comparison between firms by size and industry,* "International Journal of Managing Projects in Business", Vol. 2, No. 2,.

Turney J.R., Ledwith A., Kelly J. (2010), *Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to nature of the firm,* "International Journal of Project Management", No. 28.

Von Dran G., Kappelman L., Prybutok V. (1996), *Empowerment and the management of an organizational transformation project,* "Project Management Journal", Vol. 27, No. 1.

Walczak W. (2009), *Orientacja na cele w zarządzaniu projektami*, „Master of Business Administration" nr 4.

Wong Z. (2007), *Human factors in project management*, Jossey-Bass, San Francisco.

Wyrozębski P. (2009), *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, „e-mentor", nr 2.

Żmigrodzki M. (2012), *Zarządzanie portfelem projektów małymi kroczkami* **[online]**, www.octigo.pl, dostęp: 23 kwietnia 2012.

Żołnierski A. (red.) (2009), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008,* Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Nowoczesne zarządzanie organizacją

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 115–126

Robert Dygas
Społeczna Akademia Nauk

Zarządzanie procesowe jako innowacyjność działania współczesnych przedsiębiorstw

Process Management as of innovative way of doing business by contemporary enterprises

Abstract: Nowadays process management has increased its impact on the competitiveness of firms in both manufacturing and services fields. Globalization and progressive computerization of the society help processes to be controlled by different tools, such as integrated resource planning systems (ERP). The companies operating in Poland are examples of such solutions in order to increase their competitiveness on the EU market. Support programs offered by EU in the field of information technology (IT) are currently very important factors in promoting the development of Polish companies. The main problem is still usage of EU funds by Polish companies for this purpose and in particular the low level of cooperation between research centers with business and the proper implementation of programs and lack of strategy from the companies side.

Key-words: process management, re-engineering, process, quality.

Wprowadzenie

Zarządzanie procesowe ma już swoją historię i zdobyło zwolenników w firmach na całym świecie dzięki widocznym efektom, odzwierciedlonym w wynikach finansowych. Prekursorami podejścia procesowego byli Michael Hammer i James Champy, którzy w 1993 r. w USA wydali Manifest pod nazwą „Reengineering the corporation. A Manifesto for Business Revolution". Ten międzynarodowy *bestseller* opisywał, w jaki sposób radykalna zmiana pro-

cesów, organizacji i jej kultury w firmie prowadzi do znacznego wzrostu wydajności i zysku organizacji. Stąd też obecnie rola zarządzania procesowego zwraca uwagę firm nie tylko w obszarze produkcji oferowania produktów, ale i usług. Warto więc przybliżyć temat oraz pokazać, w jaki sposób zarządzanie procesowe oddziałuje na współczesne przedsiębiorstwa w zakresie konkurencyjności oraz nowego myślenia z sferze zarządzania.

Podejście do zarządzania procesowego

Popularność nowego podejścia wynikała między innymi z tego, że Manifest był rewolucją w stosunku do tradycyjnego podejścia w zarządzaniu, proponowanego przez F. Taylora bądź M. Portera, które kreowało firmy o strukturze scentralizowanej. Opis tej struktury Hammer przyrównał do podziałów klasowych w społeczeństwie. Proletriatem można byłoby określić pracowników niepełniących funkcji kierowniczych, burżuazją – kierowników średniego szczebla, natomiast arystokracją (elitą) – dyrektorów pionów organizacyjnych w firmie, posiadających swoje przywileje. Przy tak ukształtowanym modelu organizacyjnym firmy trudno mówić o możliwościach wprowadzenia engineeringu w polskich przedsiębiorstwach, czyli fundamentalnej zmiany w myśleniu, radykalnym zreformowaniu procesów w danej firmie celem osiągnięcia poprawy jakości produktów bądź usług, obniżenia kosztów etc., musi ulec zmianie kultura firmy. W pojęciu Hammera, firmy powinny posiadać pracowników zorientowanych na procesy, odpowiedzialnych za nie oraz podejmujących decyzje. Tacy pracownicy nie potrzebują nadzorców (kierowników, dyrektorów), na których w tradycyjnym pojęciu zarządzania skupia się podejmowanie wszelkich decyzji, ale tzw. właścicieli procesów (*process owners*) i swego rodzaju trenerów zarządzania (*coaches*). To jest nowe podejście w koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, stosowane przez duże korporacje w USA np. DHL, Microsoft, Xerox. Podejście procesowe pozwoliło lepiej zrozumieć kierownikom odpowiedzialnym za produkcję i jakość, że muszą znaleźć inne sposoby na zwiększenie wydajności niż koncentrowanie się na zarządzaniu jakością (podejście skomplikowane).

Właściciele procesów nieustannie poszukują sposobów udoskonalenia danego procesu i określenia wyznaczników mierzalnych danego procesu. Rolę trenerów można by sprowadzić w prozaiczny sposób do ogrodnika, który przycina krzewy, podlewa je, aby dały jak najlepszy urodzaj. Przekładając to na język biznesu, trener dba o wartość danego pracownika w firmie. Dany pracownik może mieć więcej niż jednego trenera. Nowa forma organizacyjna przedsiębiorstwa stanowi więc sieć powiązań pracowników, ich tre-

nerów i właścicieli procesów. Jest to forma bardziej złożona w porównaniu z tradycyjną piramidą organizacyjną. Hammer uważał, że nowe podejście organizacyjne kształtuje określony współczynnik, Jeden właściciel procesu zastępuje od 50–100 pracowników a trener – 30 bądź więcej pracowników. Zarówno trenerzy, jak i właściciele procesu nie wymagają szkoleń, ale między nimi może dochodzić do pewnych sporów związanych z alokacją i sposobem wykorzystania rzadkich zasobów w firmie. Nową funkcją, przewidzianą do rozjednywania sporów, jest lider, odpowiedzialny za misję, wizję i cele przedsiębiorstwa. To osoba wskazująca kierunek działania przedsiębiorstwa. Taką strukturę Hammer nazywa strukturą merytokratyczną, w której nie ma miejsca na arystokratyczne przywileje. Wszelkie braki wypełniane są przez trenerów, właścicieli procesów bądź liderów posiadających odpowiednie umiejętności i zdolności w kierowaniu procesami. Zarządzanie procesami nie jest możliwe bez wsparcia i rozwoju technologii informatycznej.

Rewolucja w IT

Następną sprawą jest rewolucja w technologii informatycznej IT w przedsiębiorstwie. M. Porter napisał w „Information Revolution" [HBR, 1984], że rewolucja w informatyce i komunikacji doprowadziła do destabilizacji tradycyjnej dynamiki rynków światowych. W szczególności możliwość szybszego dostępu do danych, informacji o produktach, usługach, konkurencji i substytutach wzmocniła siłę nabywców w stosunku do konkurencji. Hammer uważał, że to właśnie rewolucja w IT doprowadziła do rozbicia hierarchicznej struktury organizacyjnej z uwagi na dostarczenie nowej generacji infrastruktury komunikacji w biznesie. Dlatego też obecnie siła rynku uzależniona jest od kontroli informacji oraz wiedzy, która ta informacja dostarcza, w szczególności z różnych sieci IT powiązanych ze sobą. IT jest krytyczna dla systemu wartości produktu oraz innowacji. Warto zwrócić uwagę na różnice w postrzeganiu wartości produktu / usługi przez klienta. W modelu Portera wartość produktu rozumiana jest w pojęciach kosztu. Nowe spojrzenie na percepcje wartości produktu przez klienta [Alderman 1997], zakłada cenę jako istotny atrybut postrzegany przez klienta, ale wyraźnie zaznacza, że nie jest to jedyny atrybut. Klient, dzięki dostępowi do nowej technologii, posiada rozszerzone postrzeganie wartości, które, obok ceny i jakości, bierze pod uwagę logistykę, technologię i serwis produktu [Treacy, Wiersema 1993]. Oznacza to, że proces tworzenia wartości nie jest jednokierunkowy. W łańcuchu wartości Portera [1985] spojrzenie klienta na produkt opiera się na postrzeganiu przez klienta wartości tego produktu, natomiast nowe podejście zakłada dwa spojrzenia: jedno

wspomniane wyżej, drugie oparte o atrybuty technologii informatycznej. Oba podejścia się nie wykluczają, należy także pamiętać, że wartość produktu nie musi wynikać jedynie z technicznych atrybutów i zawsze będzie miała zawiązek z aspektami produktu i/lub sposobem jego dostarczenia, serwisowania itp. System wartości produktu nie jest statyczny, lecz dynamiczny, z uwagi na to, że rynek, powiązania rynkowe i technologia zmieniają się nieustannie. Co więcej, transformacja wartości może być kontynuowana po tym, jak sam produkt zostanie przekazany klientowi od producenta. Zmianie ulega też podejście producenta do samego produktu i klienta. Dla producenta istnieją konkretne decyzje związane z wartością produktu, które decydują o 'wygranej przez bycie lepszym' oraz innowacyjności. Wynikają one z doświadczenia producenta w realizowaniu zamówień; osiąganiu żądanych wyników sprzedaży w oparciu o rozumienie wartości produktu przez klienta. Tak więc proces tworzenia wartości produktu jest wynikiem rozwoju komunikacji między producentem a klientem, w oparciu o nowe możliwości technologii informatycznej. Każdy klient posiada więc własnego klienta – odbiorcę pracy, zapotrzebowań etc. Dlatego też w procesie tworzenia wartości produktu występuje klient, którego odbiorcą jest menadżer projektu na szczeblu strategicznym. Odbiorcą menadżera projektu staje się główny kontraktor na szczeblu zarządczym, natomiast na końcu znajduje się dostawca produktu na szczeblu operacyjnym. To esencja 'myślenia systemowego', proponowana przez Hammera i Cheklanda w 1981 r.

Jednak sama technologia informatyczna nie jest w stanie dokonać poprawy procesów bez wzięcia pod uwagę czynnika organizacyjnego w firmie. Oba elementy: zmiana kultury w firmie i struktury organizacyjnej w oparciu o efektywne wykorzystanie IT decydują o możliwościach zastosowania reengineeringu w polskich przedsiębiorstwach. Większość firm w Polsce nie stać jeszcze na nowoczesną technologię bez pomocy kapitału zagranicznego. Proces zmiany kultury i struktury organizacyjnej wymaga czasu i odpowiednich narzędzi. Jednak są sukcesy, jeśli chodzi o reengineering, kojarzący się w Polsce z restrukturyzacją przedsiębiorstw.

Przykłady sukcesu zarządzania procesowego w firmach

Reengineering ma taką właściwość, że sprawdza się w okreslonych warunkach. Pierwszy projekt Business Reengineering (BPR) w Polsce został zastosowany w ciągu ośmiu tygodni w firmie Stomil Sanok S.A.; zakończony sukcesem 28 października 1994 r. Przeprowadzenie *downsizingu*, czyli wdrożeniu zintegrowanego systemu wspomagającego zarządzanie przez firmę Wizdom

System Inc. spowodowało redukcję zatrudnienia z 6000 w 1989 r do 2500 osób w 1994 r. (W rozumieniu Hammera nie jest to reengineering. 'Reengineering eliminuje pracę, ale nie ludzi, bądź pozycje' – M. Hammer). Po prywatyzacji w 1990 r i restrukturyzacji w 1994 r. Stomil S.A. odnotował średni wzrost sprzedaży o 25% rocznie. W dużej mierze był to także efekt wysokich nakładów kapitałowych (Stomil skorzystał ze środków Funduszu Inwestycyjnego powołanego przez G. Busha i Kongres Amerykański w 1990 r.), oraz efektywnego wykorzystania taniej, ale wysoko wykwalifikowanej siły roboczej w Polsce. Redukcji uległ cykl produkcyjny o 90%, oszczędności w wykorzystaniu materiałów i produkcji odpadów o 50%, a sam proces planowania – według danych Wizdom Systems Inc. – o 75%. Stomil był jedną z pierwszych firm w Polsce, której Zarząd zdał sobie sprawę, że zarządzanie firmą zależy od poprawności przebiegu procesów, struktury organizacyjnej oraz odpowiedniego wykorzystania nowoczesnej technologii informatycznej, która jest kluczowa do zapewnienia innowacyjności produktowej. Inny przykład to brytyjski Lloyds Bank, który w 1992 r. podjął trud wdrożenia zarządzania procesowego w celu obniżenia kosztów. Innowacyjność podejścia polegała na przemodelowaniu sposobu działania firmy, tak, aby dany proces zajmował jak najmniej czasu i odpowiadała za niego tylko jedna osoba (np. proces zamawiania karty kredytowej). Współczesne firmy, w dobie globalizacji oraz nasilającego się kryzysu gospodarczego, od 2008 r. stosują podejście procesowe i *reengineering* jako formę obrony oraz przetrwania na rynku. W negatywnym aspekcie reengineering sprowadzony jest do *downsizingu,* czyli zwolnień grupowych, co jest często nadużywane przez firmy przy reorganizacji i poszukiwaniu nowych rozwiązań. Pozytywna koncepcja firmy na nowo została pokazana przez wizjonera firmy Apple ś.p. Steva Jobs'a, marzyciela o komputerze dla „każdego mężczyzny, każdej kobiety i dziecka w Ameryce", który pokazał, co znaczy „przemyśleć firmę od nowa", wykorzystując globalizację i kryzys jako szansę rynkową dla swoich produktów. Innowacja polegała na tym, aby wzbudzić w milionach ludzi potrzebę posiadania produktów firmy Apple, jako głównego medium komunikacji między użytkownikami. Połączenie produktów Apple z systemem operacyjnym Andoid spowodowało rewolucję w wykorzystaniu urządzeń mobilnych na świecie. Jest to przykład bardzo radykalnego reengineeringu, w którym praktycznie cała działalność firmy została przemodelowana, a jej procesy są poddawane ciągłemu monitoringowi. To też przykład pokazujący, że podejście procesowe, czyli sposób wytwarzania, nie przysłoniło produktów, czyli tego, co jest wytwarzane. To jeden z warunków sukcesu firmy Apple oraz właściwego zrozumienia podejścia procesowego. Przed podobnym wyzwanie stanęła firma Hewlett-Packard, która od 2010 r poszukuje odpowiedzi na pytanie, jak ma dalej wyglądać jej biznes. HP znane jest

z innowacji, chociażby przez zapoczątkowanie kalkulatorów kieszonkowych, czy też uzależnienie wysokości pensji pracowników od liczby produktów, które uda się im wprowadzić na rynek. W HP mierzony jest wkład każdego zespołu w kategoriach czasu i pieniędzy. Jest to firma zorientowana procesowo, ale kluczowym zagadnieniem jest obecnie strategia i kierunek rozwoju. W 2012 r HP ogłosił zwolnienia grupowe 27 tys. pracowników, jako krok w kierunku poszukiwania oszczędności i reorganizacji. Być może najbardziej innowacyjną firmą jest 3M, gdyby wyznacznikiem były: liczba produktów i patentów wprowadzanych na rynek. Najbardziej znany produkt z kilkudziesięciu tysięcy tej firmy to samoprzylepne karteczki *post-it*. W firmie 3M stosowano zasadę, że pracownicy powinni 15 minut swojego czasu pracy codziennie przeznaczać na opracowanie własnych pomysłów, a 10% przychodów firmy powinno być uzyskane z produktów nie starszych niż 12 miesięcy [Micklethwait, Wooldidge, s. 150]. Powyższe przykłady mają kilka cech wspólnych. Przede wszystkim wyżej wspomniane firmy działają globalnie w warunkach transformacji gospodarczej, której siłą napędową jest informatyzacja procesów produkcyjnych i usługowych. Świat biznesu zmienił się od czasu propagacji maszyn i najważniejszą rolę odgrywa obecnie informacja, połączona z wiedzą i właściwym jej wykorzystaniem. Dostęp do kapitału nie jest już problemem, tak jak sama technologia, kluczowa jest wiedza *know-how* oraz ponadprzeciętne umiejętność kadry zarządzającej w zakresie radzenia sobie w czasie niepewności, szybkich zmian i kryzysu. Firmy zaczynają wykorzystywać podejście procesowe do szybkiego reagowania na zmiany oraz stosują plany oszczędnościowe, które razem mają dać efekt w postaci podniesienia konkurencyjności. Współczesnie żaden biznes nie może poprzestać na stosowaniu planów oszczędnościowych, ale rozwijać w sobie potrzebę innowacyjności, czyli nowego spojrzenia na podstawowe działania firmy i przemodelowania tych działań w taki sposób, aby wyróżniać się od konkurencji, która w pewien sposób wymusza działania innowacyjne w firmach. Ciekawym przykładem jest firma Paradyż, producent płytek ceramicznych, która w 2007 r wprowadziła zarządzanie procesowe 5S wywodzące się z japońskiej filozofii *KAIZEN*. Podejście 5S można scharakteryzować jako dbałość o porządek i skrzętne gospodarowanie w każdym czasie i miejscu u siebie i wokół siebie. Jednym z narzędzi stosowanym w tym programie była tzw. czerwona kartka przedstawiona na rysunku 1.

Rysunek 1. Czerwona Kartka 5S

Źródło: Konferencja Naukowa „Zarządzanie jakością – 20 lat systemu ISO 9000" na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, B. Predoń, L. Badura, M. Sobczyk, M. Nowacki, *Praktyczne aspekty wdrażania praktyk 5S w przemyśle produkcji płytek ceramicznych*, Kraków 2008 r.

Czerwone kartki 5S służyły do oznaczenia przez pracowników tych miejsc, w których zaistniał problem związany z porządkiem bądź konieczna była szybka interwencja kierownictwa lub innego działu w celu rozwiązania problemu. Kartki te pomagały liderom działań w przygotowaniu harmonogramu usuwania problemów. Istotną kwestią w zastosowaniu systemu 5S była zmiana zachowań pracowników oraz kultury organizacji, bez czego zarządzanie procesowe i reengineering skazane są na porażkę. Innowacyjność w 5S nie polegała na samych narzędziach, ale na zmianie zachowań organizacyjnych i mentalności grup roboczych, które uczyły się nowoczesnych metod współpracy i przełamywania nawyków korporacyjnych. Podobnie postępuje firma Microsoft, której sukces w znacznej mierze jest udziałem polityki zatrudnienia talentów i dbania o wzajemne uczenie się i działanie zespołowe. Na takie właśnie postępowanie wskazywał Peter Senge, kierownik Centrum Organizacyjnego Uczenia w Massachusetts Institute Technology, który w swoim bestsellerze *The Fifth Discipline* (1990) udowadniał, że kierownicy tylko wtedy uwolnią się od etosu maszyny, jeśli sami przejdą transformację, która pozwoli im zmienić myślenie na pracę zespołową, by osiągać wspólny cel. Zastosowanie 5S pozwoliło firmie Paradyż odnieść sukces oraz znacznie porawić wydajność. Przykład firmy Paradyż pokazuje także, że wielkość firmy nie jest najistotniejsza, liczy się zarządzanie procesowe, „odchudzone", które prowadzi do pewnych oszczędności poprzez eliminację strat. Analizując głębiej to stwierdzenie, należy zaznaczyć, że firmy koncentrowały się na swoich głów-

nych kompetencjach, które stanowiły o ich konkurencyjności, a zasadniczo na tych działaniach, które wykonywały bardzo dobrze. Pozostałe działania, które miały wynik mierny, oddawano podwykonawcom (*outsourcing*). W badaniach przeprowadzonych przez firmę Coopers&Lybrand w 1993 r. Toyota i BMW, które kupowały 75% swoich części do samochodów, miały lepsze efekty niż GM, który znaczną część produkował sam, a kupował tylko 25% części [Micklethwait, Wooldidge 2000, s.123]. Większość wspomnianych wyżej firm w zarządzaniu procesowym korzysta z systemów zarządzania organizacją (Enterprise Resource Planning), takich jak SAP, Siebel, BAAN. Systemy te to nic innego jak zarządzanie wszelkimi zasobami, jakimi dysponuje firma, a więc informacja, ludzie, środki finansowe. Informacja musi być rzetelnie zebrana, przetworzona w postaci raportów, na podstawie których zarządy podejmują istotne decyzje. Najbardziej sprawne firmy zyskują przewagę dzięki szybszemu dostosowaniu procesów biznesowych i informatycznych przez zarządzanie procesami biznesowymi w architekturze SOA, czyli takiej platformy integracyjnej, która jest zorientowana na usługi, a modele i symulacje procesów pozwalają zidentyfikować korzystne zmiany i szybko je wdrożyć. Największą zaletą architektury SOA jest mozliwość wielokrotnego wykorzystania usług, co prowadzi do oszczędności. Samo pojęcie platform integracyjnych nie jest nowe. M. Lasek [Lasek 1998, ss. 6–11] definiuje platformę integracji jako środowisko sprzętu i oprogramowania, świadczące usługi, które pozwalają na ukrycie heterogeniczności i rozproszenia funkcji, danych, wiedzy przed aplikacjami biznesowymi i użytkownikami, zapewniając przenośność, wielodostęp, otwartość. Zastosowanie platformy integracji umożliwia odizolowanie aplikacji, procesów biznesowych i użytkowników od szczegółów w zakresie rozwiązań IT oraz zapewnia współdziałanie aplikacji, które mają wzajemny dostęp do siebie. Różne modele stosowane są także przy sprzedaży oprogramowania, w których sam program może być usługą lub cała platforma *(SaaS/PaaS)*. Dzięki nowoczesnej technologii możliwe jest zdalne zarządzanie procesami lub ich wydzielonymi częściami, na które coraz częściej decydują się firmy. Przybywa urządzeń końcowych wśród pracowników, szczególnie bazujących na systemie iOS, rośnie także liczba aplikacji i przetwarzanej informacji. Pojawia się konieczność zdalnego zarządzania informacją wewnątrz korporacji *(Enterprise Mobile Management System)*, a także zarządzania „chmurą" *(Cloud Computing*), którego popularność wśród polskich firm rośnie. Jest to związane z obniżeniem kosztów nakładów na technologię i infrastrukturę informatyczną, a także z bardziej elastycznym dopasowaniem technologii do potrzeb biznesowych [Dygas 2010 ss. 12–14]. To na dzień dzisiejszy przyszłość polskich przedsiębiorstw, wymagająca wiedzy i inwestycji w nowoczesną technologię, której cechą jest zmienność. Na tego typu systemy innowacyjne stać

duże korporacje, a głównymi dostawcami takich rozwiązań są firmy związane z technologią, jak IBM, Microsoft, Huawei, NSN, Alcatel-Lucent, Comarch, GTS, ale także i one, choć innowacyjne, mają problemy z dostosowaniem się do potrzeb rynku oraz pokonaniem barier.

Bariery w tworzeniu i rozwijaniu innowacyjności polskich przedsiębiorstw

W każdej firmie, która wdraża system zarządzania procesowego, muszą pojawić się trudności, co jest normalne, gdyż zmianie ulega cała dotychczasowa koncepcja działania oraz struktura organizacyjna. Znaczna część problemów wynika także z braku odpowiedniej wiedzy przy wdrażaniu podejścia procesowego w przedsiębiorstwie. W jednej z firm z branży telekomunikacyjnej w Polsce, kiedy wprowadzono zarządzanie procesowe w 2000 r. w oparciu o system SAP oraz podejście kosztowe ABC, najwięcej trudności sprawił czynnik ludzki, a w szczególności zarządzanie zmianą. Firma, która była zorientowana hierarchicznie, o bardzo smukłej strukturze, musiała w ciągu bardzo krótkiego czasu wdrożyć zintegrowany system informatyczny i przyjąć strukturę spłaszczoną. Kolejnym problemem była identyfikacja, opis procesów, stworzenie odpowiednich procedur oraz zaprojektowanie docelowych procesów. To wymaga wiedzy o całej firmie, stąd tak ważny czynnik zangażowania zarządu firmy oraz zespołu specjalistów w cały proces transformacji organizacyjnej. Poza tym same procesy powinny charakteryzować się między innymi [Nowosielski 2009, s. 64]:

- precyzyjnie określonym celem, którym jest tworzenie wartości dodanej dla szeroko rozumianego klienta,
- ściśle określonym produktem procesu, będącym wynikiem działań realizowanych w procesie,
- istnieniem właściciela procesu, odpowiadającego za wyniki procesu,
- istnieniem wyraźnie zdefiniowanych granic procesu, określonych przez dostawców i odbiorców,
- istnieniem wyraźnie zdefiniowanych wewnętrznych zakresów działań w procesie (standardów, procedur, zadań czy wymagań szkoleniowych), pozwalających na przypisanie odpowiedzialności do poszczególnych stanowisk,
- istnieniem systemu ocen kojarzonych z procesem, pozwalających na pomiar jego efektywności (koszty procesu, czas realizacji, elastyczność oraz jakość procesu),
- endencją do przekraczania granic wyznaczanych przez wypełniane funkcje,

- uczestniczeniem poszczególnych pracowników organizacji w realizacji kilku procesów jednocześnie.

Spełnienie powyższych wymagań pozwala na ominięcie wielu problemów, ale nie jest możliwe wyeliminowanie wszystkich z uwagi na zbyt skomplikowane przedsięwzięcie, jakim jest wdrożenie podejścia procesowego.

Pomimo licznych pozytywnych przykładów zastosowania zarządzania procesowego firmy w Polsce natrafiają na istotne bariery, które hamują rozwój innowacyjności w ich działaniach. Do najważniejszych można zaliczyć [Nowosielski 2009, s. 378]:

- rzadkie wykorzystanie systemów klasy ERP i platform handlu elektronicznego jako elementów koordynacji rozproszonych łańcuchów wartości,
- bardzo wysoką formalizację stosowanych umów, niesprzyjającą uelastycznianiu relacji biznesowych,
- znikomą liczbę firm o kontraktowym i wizjonerskim profilu strategii kompetencyjnej, co prowadzi do braku centrów strategicznych, które mogłyby koordynować powstawanie przyszłych organizacji wirtualnych,
- niejednoznaczną ocenę jakości produktów dostarczanych przez kontrahentów przy jednocześnie powszechnej potrzebie korzystania z zewnętrznych źródeł zaopatrzenia.

Podsumowanie

Powyższe bariery mogą zostać pokonane przez zastosowanie unijnych programów operacyjnych. W Polsce, kraju członkowskim Unii Europejskiej, działa Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (Oś Priorytetowa nr 8), przewidziana na lata 2007–2013, którego podstawowym celem jest budowanie społeczeństwa informacyjnego, wyrównanie różnic w rozwoju technologicznym przedsiębiorstw między starymi państwami Unii a nowymi (w tym Polski), a także wspieranie rozwoju innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Wyniki naboru wniosków tego programu np. w działaniu 8.1. w zakresie rozwoju e-biznesu nie są zadawalające. Zdaniem Europejskiego Centrum Doradztwa Finansowego, tylko 8,6% wniosków zostało zakwalifikowanych, a łączna suma dotacji to 74,7 mln PLN [ECDF 2008]. Według Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, trochę lepiej wygląda sprawa w działaniu 8.4, związanym z budową sieci szerokopasmowego dostępu do Internetu, gdzie zawarte umowy o dofinansowanie osiągnęły poziom 51% dostepnej alokacji, ale z wniosków złożonych o płatność wynika tylko 3,4% dostępnej alokacji. Większość rozwiązań innowacyjnych ,w dobie rosnących potrzeb społeczeństwa informacyjnego na

konsumpcję i szybkość przetwarzania danych, wymaga dostępu do sieci szerokopasmowej, a także mobilnej, o wysokiej przepustowości. To jest podstawa do tego, aby rozwiązania innowacyjne, bazujące na przesyłaniu danych, miały możliwość zaistnienia na rynku. Większość firm starających się o dotację to firmy z sektora MSP, ponieważ właśnie te firmy muszą szybko reagować na zmiany i jest ich w Polsce najwięcej. Często to w małych i średnich firmach powstają innowacyjne rozwiązania, które są adoptowane bądź całe firmy są kupowane przez duże korporacje. Innowacje wymagają podejścia procesowego, gdyż tylko ono zapewnia stały monitoring kolejnych działań w ramach różnych powiązanych ze sobą obszarów: planowania, produkcji, marketingu, finansów. Tworzone są interdyscyplinarne zespoły, w których ścierają się różne punkty widzenia mające wpływ na powodzenie produktu. Programy wsparcia, opracowane przez Unię Europejską, takie jak Innowacyjna Gospodarka, są niezbędne, aby innowacja w przedsiębiorstwach się rozwijała, natomiast żaden program, nawet najlepszy, bez właściwej realizacji nie zapewni sukcesu.

Bibliografia

Alderman N., Braiden P., Maffin W., Thwaits D., Vaughan R. ,*Understanding customer value: a business process analysis approach*, Konferencja ME-SELA'97 Loughborough 22–24.06.97.

Boyd S. (1997), *Bookshelf review,* Modus Operandi Publishing.

Checkland P. (1981), *System thinking, system practice*, John Wiley & Sons.

Dygas R. (2010), *Does Cloud Computing have a bright future?*, "Comarch Technology Review", 1.

Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution,* Nicholas Brealey Publishing, London.

Lasek M. (1998), *Integracja w przetwarzaniu informacji gospodarczych*, Informatyka.

Micklethwait J., Wooldidge A. (2000), *Szamani Zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

Nowosielski S. (red. nauk.) (2009), *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław.

Porter M.E. (1995), *Competitive Advantage,* USA.

Wizdom Inc. (1997), *Wizdom Success Stories.*

www.mrr.gov.pl.

www.jakosc.biz.

www.ecdf.pl/aktualnosci/104-s-wyniki-konkursu-na-81.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 127–142

Stanisław Gędek
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

Jacek Strojny
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

Michał Kościółek
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu strategicznym administracją publiczną

The use of benchmarking in strategic management of public administration

Abstract: The paper describes the use of benchmarking in strategic management of public administration. The study was conducted at the turn of 2002/2011 and focused on the potential of production, innovation and entrepreneurship in the various provinces. Studies have shown that the Mazowieckie is the most developed region in Poland. Some of the regions have achieved results below the national average, but these values do not differ from each other significantly. It can be concluded that benchmarking is needed in the process of strategic management at the level of public administration. It will allow access to more innovation of local government units and will make the public administration more effective. In Poland currently benchmarking is used only by a few local government units. However, its benefits should convince them to shift. Benchmarking should be used by most public administration units in the near future.

Key-words: benchmarking, strategic management, development, local and regional government.

Wstęp

Jednym z największych wyzwań stojących przed administracją publiczną w Polsce jest skuteczne zarządzanie strategiczne. Instytucje sektora publicznego, a zwłaszcza jednostki samorządu terytorialnego (JST), muszą zwracać uwagę zarówno na uwarunkowania prawne, działania podejmowane przez inne podmioty, jak również stojące przed nimi wyzwania rozwojowe. Korzystają one z wielu narzędzi dostępnych na rynku, aby w pełni wykorzystać możliwości płynące ze wszystkich obszarów. Sytuacja ta wymaga zwiększenia efektywności zarządzania strategicznego, zarówno w fazie programowania, jak i realizacji.

Istnieje wiele metod, które można wykorzystać w procesie zarządzania strategicznego, służących do analizy sytuacji. Jednym z bardziej użytecznych jest benchmarking, czyli metoda pozwalająca na uzyskanie oceny sytuacji danego podmiotu poprzez porównanie do innych. Na tej podstawie możliwe jest uruchomienie wielowymiarowego procesu doskonalenia. Wykorzystanie benchmarkingu wymaga oczywiście zidentyfikowania procesów / wyzwań, które mogą być poddane późniejszej analizie oraz oczywiście identyfikacji podmiotów, stanowiących odpowiedni punkt odniesienia. Proces ten wymaga nakładów zarówno finansowych i czasowych, lecz w przypadku dobrze przeprowadzonej analizy korzyści mogą być niewspółmierne do poniesionych wydatków.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania benchmarkingu w zarządzaniu strategicznym JST. Przedstawiono zarówno istotę benchmarkingu, wskazując na podstawowe jego cechy oraz przebieg metody. Następnie przedstawiono przykład analizy przeprowadzonej z wykorzystaniem omawianej metody na przykładzie samorządu wojewódzkiego.

Benchmarking – istota procesu

Benchmarking jest narzędziem służącym do porównywania rozwiązań stosowanych w obrębie danej organizacji z identycznymi lub podobnymi procesami, które odbywają się w innej organizacji. Łączy ono dwie perspektywy – uczenia się oraz pomiaru parametrów [Strojny 2012, s. 86]. Należy zwrócić uwagę że nazwa metody wywodzi się od słowa „benchmark", które odnosi się do czegoś, co stanowi „punkt odniesienia, pewną pozycję używaną jako punkt odniesienia, normę według której jakaś rzecz może być mierzona lub oceniana" [Camp 1989, s. 27]. W literaturze, zarówno polskiej, jak i zagranicznej można znaleźć kilka definicji. Najbardziej znanymi oraz trafnymi z punktu widzenia niniejszego artykułu, są definicje R.C. Camp'a, G.J. Balm'a oraz T.R. Fuley'a.

Zwrócili oni uwagę na to, że benchmarking jest ciągłym poszukiwaniem rozwiązań dla przedsiębiorstwa (lub innej organizacji), aby mogło ono osiągnąć przewagę konkurencyjną. Ma się to odbywać poprzez porównywanie produktów, procesów czy usług danej organizacji z liderami. Wszystkie te działania mają doprowadzić organizację do osiągnięcia pozycji lidera, jednak, jak zauważyli autorzy, potrzeba na to czasu [Balm 1992, s. 16; Fuley 1987, ss. 4–5].

Najczęściej stosowanymi i wymienianymi w literaturze są cztery rodzaje benchmarkingu: wewnętrzny, konkurencyjny, funkcjonalny i horyzontalny [Mikulski, Mikulska 2006]. Każdy z nich może być zastosowany przy zastosowaniu odpowiedniego podejścia także w jednostkach administracji publicznej.

Pierwszy z wymienionych rodzajów to tzw. benchmarking wewnętrzny, jest procesem polegającym na porównywaniu procesów, działań w obrębie jednej jednostki. Nie ma znaczenia czy oddziały, filie danej organizacji znajdują się w tym samym kraju, czy są rozrzucone po całym świecie. Ten typ benchmarkingu pozwala na osiągnięcie lepszych efektów przy stosunkowo niskich nakładach. Może on służyć do uruchomienia procesów doskonalenia w poszczególnych jednostkach organizacyjnych samorządu terytorialnego. W ten sposób doświadczenia i rozwiązania zdobyte w jednej jednostce organizacyjnej upowszechniane są na całą JST.

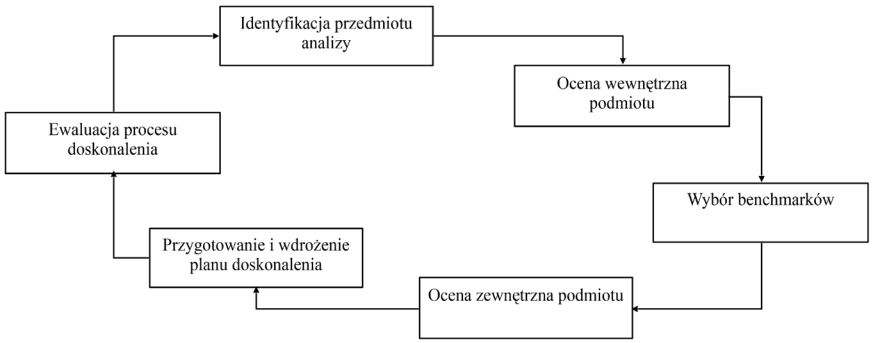
Benchmarking konkurencyjny polega natomiast na porównywaniu się z konkurentem w danej branży czy na danym rynku. W tym przypadku wszystko musi zostać zawarte na piśmie, w którym obie strony wyrażają zgodę na wykorzystywanie pozyskanych informacji przez drugą stronę. Jeśli takiego zapisu będzie brakować, to będzie to uważane za szpiegostwo gospodarcze i ścigane przez odpowiednie organy prawa. Jednak benchmarking konkurencyjny jest trudny do wprowadzania na szerszą skalę, wiąże się to z niechęcią innych, dobrze sobie radzących na danym rynku, organizacji. Benchmarking konkurencyjny stosowany jest zwykle w neutralnych obszarach działalności jednostki, tzn. w takich, w których niewiele różnią się od siebie, a różnice te nie przynoszą większych korzyści. Jest to podstawowy rodzaj benchmarkingu, który można wykorzystać w tworzeniu strategii rozwoju. Budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez analizowanie dystansu rozwojowego względem innych JST jest z pewnością potrzebne współczesnej administracji publicznej.

Z kolei benchmarking funkcjonalny polega na zdobywaniu wiedzy na temat wykonywanych funkcji w organizacji z innej branży (rynku). Daje to możliwość pozyskania innowacyjnych rozwiązań za niewielką cenę i często przy niewielkich barierach związanych z dzieleniem się wiedzą. W konsekwencji może to doprowadzić do spadku kosztów wytwarzania danego produktu. Szczególnym przypadkiem benchmarkingu funkcjonalnego jest benchmar-

king horyzontalny (nazywany również ogólnym). Różni go od benchmarkingu funkcjonalnego przedmiot badań, w tym przypadku są to procesy i metody wytwarzania. Jednostki działające na różnych obszarach wymieniają się informacjami na temat wybranych procesów, mogą to być np. proces fakturowania czy archiwizowania dokumentów. W wielu branżach te procesy mogą wyglądać identycznie, jednak różnią się ze względu na sposób ich realizacji [Kisperska-Moroń 2002, ss. 15–17; Brilman 2002, ss. 263–265]. Z kolei ten rodzaj benchmarkingu charakterystyczny jest dla wdrożeń rozmaitych nowoczesnych rozwiązań (np. metod lub technik zarządzania), które przenoszone są do samorządu z sektora przedsiębiorstw.

Zastosowanie benchmarkingu odbywa się w kilku etapach, obejmujących: identyfikację przedmiotu benchmarkingu, ocenę wewnętrzną podmiotu, wybór benchmarków (punktów odniesienia), ocenę względną (w odniesieniu do benchmarków), przygotowanie planu działań doskonalących, wdrożenie planu doskonalenia, ewaluację skuteczności działań. Oczywiście zastosowanie benchmarkingu można traktować jako odrębny projekt lub część projektu przygotowania strategii. Warto więc powołać zespół, który zajmie się zarówno zbieraniem informacji, jak i analizą procesów i koordynacją wdrażania nowych rozwiązań.

Rysunek 1. Model benchmarkingu w procesie zarządzania strategicznego



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej fazie zastosowania omawianej metody najważniejsze jest prawidłowe określenie przedmiotu benchmarkingu. Mogą to być procesy, produkty czy usługi oferowane przez daną organizację. Jest to najważniejszy etap, ponieważ właściwe zdefiniowanie i wskazanie obszarów, które można ulepszyć, może przynieść organizacji spore korzyści. W przypadku jednostek samorządu terytorialnego konieczne jest określenie obszarów rozwoju spo-

łeczno-gospodarczego, które mają podlegać ocenie i doskonaleniu. Ważnym elementem analizy jest oczywiście potencjał rozwojowy (endogeniczne źródła rozwoju) oraz tempo zmian rozwojowych.

Kolejnym etapem jest zapoznanie się z dotychczasową sytuacją w organizacji, zarówno od strony strukturalnej, organizacyjnej, jak i finansowej. Każdy aspekt jest ważny, ponieważ dany proces może angażować wiele obszarów działalności. Sytuacja powinna być dogłębnie zbadana i opisana według standardów wypracowanych na podstawie doświadczenia poprzednich lat działalności. Prowadzona analiza służy odpowiedniemu określeniu potrzeb podmiotu, które mogą być spełnione poprzez zastosowanie benchmarkingu.

Niezmiernie istotny jest kolejny krok, polegający na wyborze jednostek do porównań. Jest on oczywiście uzależniony zarówno od branży, w której dana jednostka działa, jak i od charakteru przedmiotu benchmarkingu. Najczęściej podmioty porównują się z liderami na danym rynku lub w obrębie danego obszaru [Śpiewok 2013, s. 2]. W przypadku samorządów mogą to być jednostki po podobnej specyfice rozwojowej lub przyjętej strategii specjalizacji. Warto także przyjąć jako punkt odniesienia te jednostki, które najskuteczniej konkurują na jednym z wybranych rynków (kapitału ludzkiego, kapitału inwestycyjnego czy turystycznym).

Oczywiście ocena sytuacji względem pozostałych podmiotów wymaga zastosowania odpowiednich mierników. Każda organizacja zajmująca się wprowadzaniem benchmarkingu w ramach swojej działalności musi określić wskaźniki, za pomocą których w późniejszym czasie będzie dokonywać planowania i kontroli. Dobór odpowiednik wskaźników odbywa się w oparciu o cel, jaki wyznacza sobie dany podmiot. Na etapie planowania zbierane są informacje o wielkości danych wskaźników przed wprowadzeniem benchmarkingu oraz określane są wartości docelowe, które można osiągnąć dzięki podjęciu działań rozwojowych. Dużym problemem może tutaj być niechęć organizacji do dzielenia się informacjami na temat swoich procesów. Często największą blokadę w tym względzie mają oczywiście jednostki najlepiej funkcjonujące na danym rynku. Zagrożenie to jest mniejsze w przypadku administracji publicznej. Tutaj z kolei dane mają bardzo zróżnicowany charakter, zarówno pod względem merytorycznym, jak i procedur przygotowywania i udostępniania. Ze względu na brak ujednoliconego systemu upowszechniania wielu gromadzonych danych konieczne jest przekonanie podmiotów do dzielenia się nimi.

Po wybraniu jednostek do porównań wykonywane jest zbieranie informacji na temat procesów odbywających się zarówno w analizowanej jednostce, jak i w innych, względem których się ona porównuje. Wymiana informacji powinna odbywać się dwukierunkowo. Zebrane informacje są następnie przygotowywane tak, aby mogły być wykorzystane w analizie. Analizie poddawane są procesy, które są identyczne lub podobne w obu podmiotach. W przypadku

jednostek samorządu terytorialnego wymaga to oczywiście przyjęcia odpowiedniego sposobu definiowania procesów rozwoju społeczno-gospodarczego.

Podczas analizy odbywa się wybór najlepszych rozwiązań (alternatyw strategicznych), które mogą zostać wprowadzone w danej jednostce, w ramach dostępnych zasobów finansowych, sprzętowych czy ludzkich. Rozwiązania, wybrane najczęściej przez powołany zespół ekspercki, muszą zostać zatwierdzone przez kadrę zarządzającą, dopiero po tym kroku nowe rozwiązania mogą zostać wprowadzone w wybrane obszary działalności jednostki [Karlof, Ostblom 1995]. Podczas przygotowywania planów należy przyjąć więcej niż jeden scenariusz (najlepiej optymistyczny, pesymistyczny oraz pośredni). Pozwoli to na określenie zakresu odchyleń w późniejszym czasie.

Zarządzanie strategiczne – najważniejsze założenia

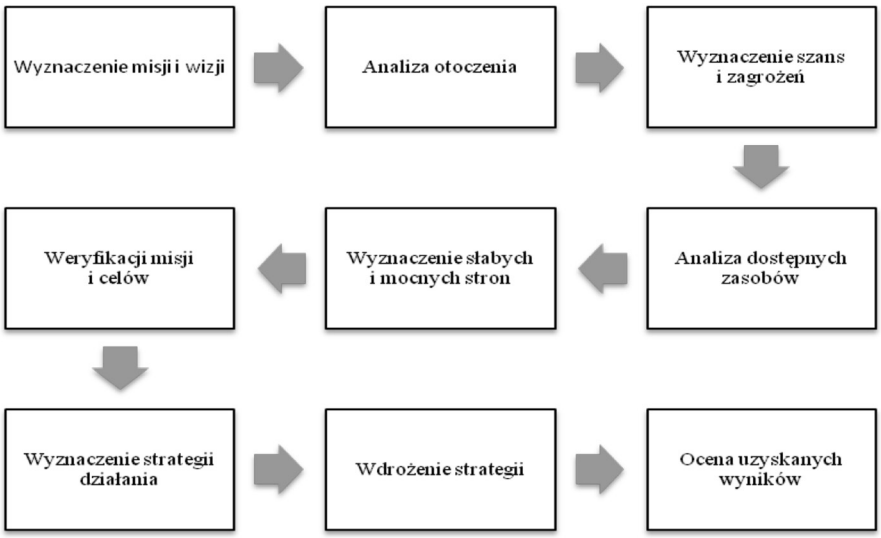
Pojęcie zarządzania strategicznego jest ciągle modyfikowane, dlatego ciężko określić ujednoliconą definicję. Jedną z najtrafniejszych przedstawia R.W. Griffin „Strategiczne zarządzanie to proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają doskonałe dostosowanie organizacji do otoczenia i osiąganie jej strategicznych celów" [Galiński, Kuc 1996, s. 99]. Swoistym uzupełnieniem tej definicji jest pojęcie przedstawione przez M. Romanowską „Zarządzanie strategiczne to kierowanie rozwojem organizacji w długim okresie, nastawione na wykorzystanie szans i zagrożeń pojawiających się w jej otoczeniu" [Romanowska 1995, s. 1].

Zarządzanie strategiczne powinno doprowadzić do zapewnienia osiągnięcia sukcesu przez organizację w dłuższym okresie. Może on być rozumiany jako osiągnięcie rozwoju – postępu oznaczającego poprawę sytuacji w poszczególnych, istotnych dla podmiotu obszarach. Wszystkie decyzje podejmowane na szczeblu strategicznym wynikają oczywiście z zasobu informacji pozyskanych z jednostki za pomocą różnych metod i technik zarządzania. Należy podkreślić, że wszystkie decyzje podejmowane są w zmiennych warunkach zewnętrznych, na które organizacja nie zawsze ma wpływ. Mogą one powodować powstanie określonych szans i zagrożeń wpływających na skuteczność podejmowanych decyzji. Poprzez dobre zarządzanie strategiczne jednostka administracji publicznej może zredukować do minimum zagrożenie ze strony zmiennych warunków otoczenia [Żółtowska 2009, s. 1]. Jednocześnie wzrasta prawdopodobieństwo optymalnego (w tym także zrównoważonego) wykorzystania endogenicznych czynników rozwoju (potencjału rozwojowego).

Zarządzanie strategiczne obejmuje wszystkie klasyczne funkcje, a więc: planowanie, organizowanie, koordynowanie i kontrolę [Żółtowska 2009, s. 1].

Przekładają się one na przebieg całego procesu, które obejmuje szereg etapów. Rozpoczyna się on określeniem ogólnych cech stanu docelowego, a więc misji i wizji. Pod tym kątem dokonuje się analizy otoczenia oraz potencjału wewnętrznego. Pozwala to na określenie celów strategicznych, które należy osiągnąć w dłuższym horyzoncie czasowym.

Rysunek 2. Proces zarządzania strategicznego



Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie strategiczne ukazuje długoterminową perspektywę działań danej organizacji i zbudowane jest nie tylko w oparciu o dane czysto ilościowe, lecz również bierze pod uwagę dane jakościowe. Podczas procesu zarządzania strategicznego występuje spory poziom niepewności, który jest wyznaczany przez otoczenie. Na przestrzeni czasu można było zaobserwować, że nie powstał jeden idealny sposób tworzenia i realizacji strategii zarządzania. Zarządzanie strategiczne odbywa się w jednostkach każdego dnia, kiedy podejmowane są ważne decyzje, które mogą mieć wpływ na jego przyszłość. Można w nich wyodrębnić dwa etapy, etap tworzenia strategii oraz etap jej wdrażania do poszczególnych obszarów. Proces zarządzania strategicznego wspierany jest przez wiele metod, między innymi analizę pięciu sił Portera czy analizę SWOT.

Analiza pięciu sił Portera prowadzona jest w celu ocenienia otoczenia konkurencyjnego organizacji. Michael E. Porter [2008, s. 27] przedstawia ją jako metodę opierającą się na pięciu oddziałujących na siebie czynnikach:

- rywalizacja w sektorze – głównie dotyczy ona walki o udziały w rynku, jednak równie ważne jest, jaką strukturę ma dany sektor oraz ilu tak naprawdę konkurentów posiada dana organizacja,
- groźba nowych wejść – zależy ona przede wszystkim od atrakcyjności danego sektora, im sektor jest bardziej atrakcyjny, tzn. rentowność, wielkość, dynamika rozwoju sektora oraz stopa wzrostu popytu jest większa, tym będziemy mieli do czynienia z większym zagrożeniem ze strony nowych konkurentów,
- siła przetargowa nabywców – siła nabywców opiera się w głównej mierze na jakości, niepowtarzalności produktu oraz cenie dostarczanych produktów czy surowców, może również mieć na nią wpływ koszt zmiany dostawcy czy możliwość podjęcia produkcji dobra finalnego przez nabywcę,
- siła przetargowa dostawców – siła dostawców opiera się w głównej mierze na podobnych wskaźnikach, co siła przetargowa nabywców,
- zagrożenie ze strony substytutów – zależą m.in. od wysokości barier wejścia na dany rynek, im bariery są niższe, tzn. ekonomia skali, formalne bariery, zaawansowanie technologiczne, tym więcej będzie pojawiało się substytutów.

Natomiast analiza SWOT pozwala na wyznaczenie mocnych stron i szans dla danej organizacji, jak również na wskazanie słabych stron i zagrożeń, z którymi może się ona spotkać na każdym etapie działania. Jest to jedna z najstarszych i najczęściej stosowanych metod oceny sytuacji organizacji. Analiza SWOT znajduje swoje zastosowanie w wielu sektorach gospodarki, na różnych poziomach zarządzania. Może ona być wszechstronną oceną wszystkich czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które mogą pozwolić na określenie potencjału danej organizacji. Metoda ta stosowana jest zarówno w przedsiębiorstwach, jak również w jednostkach samorządowych [Gierszewska, Romanowska 2007, ss. 235–239]. Analiza SWOT jest ściśle powiązana z metodą benchmarkingu. Umożliwia ona porównywanie wybranych wskaźników z wybranej grupy.

Dobrze przeprowadzona analiza poszczególnych czynników pomóc może organizacji w wypracowaniu skutecznego procesu zarządzania strategicznego. Należy podkreślić, że w jednostkach administracji publicznej zazwyczaj wykorzystywana jest analiza SWOT, analiza pięciu sił Portera odnosi się głównie do działań przedsiębiorstw.

Każda organizacja musi określić swoje cele oraz misję, aby móc prawidłowo sformułować strategię zarządzania. Organizacja musi podążać w konkretnym kierunku, poprzez wyznaczone cele pośrednie. Aby zarządzanie strategiczne mogło przynieść efekty, musi współgrać z zarządzaniem na poziomie

operacyjnym. Jeśli oba te obszary będą prężnie działać, to przedsiębiorstwo może osiągnąć zamierzony sukces.

Benchmarking w zarządzaniu strategicznym administracją publiczną – wybrane wskaźniki

Jednym ze sposobów prezentacji benchmarkingu na poziomie zarządzania strategicznego w jednostkach administracji publicznej jest przedstawienie kilku wskaźników z obszaru potencjału produkcyjnego, przedsiębiorczości i innowacyjności. Wskaźniki te zostały przygotowane w odniesieniu do województw, w których działają jednostki:

- wartość brutto środków trwałych sektora prywatnego przypadająca na 1 podmiot prywatny,
- liczba podmiotów gospodarki narodowej na 1000 mieszkańców,
- wartość nakładów na B+R w przeliczeniu na mieszkańca,
- wartość nakładów inwestycyjnych w sektorze MSP na 1 podmiot MSP.

Wraz z rozwojem gospodarki rynkowej organizacje zwiększają swoje aktywa, wskaźnik ten pokazuje, jak na poziomie województw zmieniała się wartość brutto środków trwałych. Znaczny wzrost tych wartości w 2011 r. (w odniesieniu do 2002 r.) przybliża Polskę do wskaźników obserwowanych w bardziej rozwiniętych krajach Europy Zachodniej (np. w Niemczech). Liczba podmiotów gospodarki narodowej to z kolei zmienna, która może pozwolić na określenie aktualnych trendów rozwojowych oraz dostrzeżenie skutków migracji organizacji między województwami oraz dynamiki ich powstawania i likwidacji. Równie ważnym wskaźnikiem są nakłady ponoszone na działalność badawczo-rozwojową (R&D) oraz nakłady ponoszone na inwestycje. Pozwalają one na wprowadzanie do Polski nowoczesnych technologii, które skutkują poprawą pozycji konkurencyjnej na rynkach europejskich czy światowych.

Wszystkie wybrane wskaźniki służą do opisu potencjału rozwojowego danego systemu gospodarczego (np. województwa). Mogą zostać wykorzystane zarówno w fazie programowania rozwoju, jak i podczas controllingu strategicznego. Dzięki uzyskanej informacji zarządczej decydenci zyskują możliwość odpowiedniego dostosowania działań strategicznych do aktualnej sytuacji danej JST. Szczególnie istotna jest analiza pozwalająca na ocenę pozycji konkurencyjnej. Można ją uzyskać poprzez zastosowanie benchmarkingu. Mechanizm porównywania jest użyteczny np. w ocenie tempa zmian rozwojowych. Przykład takiej właśnie analizy przedstawiono w dalszej części artykułu. Dla wymienionych wyżej wskaźników wyliczono wartość zmiany pomiędzy rokiem 2002 i 2011. Osiągnięte wyniki odniesiono do średniej

wartości zmiany wskaźnika w kraju, uzyskując podstawę oceny sytuacji, czyli wartość zmiany względnej.

Tabela 1. Wartość brutto środków trwałych sektora prywatnego przypadająca na 1 podmiot prywatny

Jednostka terytorialna	2002	2011	Zmiana	Zmiana względna
	mln zł	mln zł	%	
KUJAWSKO-POMORSKIE	0,2008	0,3603	79,41%	1,7358
ŁÓDZKIE	0,2186	0,3857	76,49%	1,6719
LUBUSKIE	0,1928	0,3224	67,20%	1,4689
DOLNOŚLĄSKIE	0,2379	0,397	66,84%	1,461
PODLASKIE	0,183	0,2989	63,31%	1,3838
WIELKOPOLSKIE	0,2231	0,3502	56,98%	1,2455
PODKARPACKIE	0,2318	0,3552	53,24%	1,1636
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	0,1874	0,2863	52,79%	1,1538
ŚLĄSKIE	0,339	0,4824	42,29%	0,9245
LUBELSKIE	0,1979	0,2712	37,05%	0,8098
MAZOWIECKIE	0,4225	0,5683	34,50%	0,7541
ZACHODNIOPOMORSKIE	0,185	0,2459	32,89%	0,719
MAŁOPOLSKIE	0,2284	0,2998	31,27%	0,6835
ŚWIĘTOKRZYSKIE	0,2391	0,3136	31,13%	0,6804
POMORSKIE	0,258	0,3324	28,85%	0,6307
OPOLSKIE	0,3229	0,3737	15,71%	0,3435
POLSKA – Średnia	0,2687	0,3916	45,75%	1,0000

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Tabela 1. przedstawia wartość brutto środków trwałych w sektorze prywatnym przypadających na jednego mieszkańca. Jak można zauważyć, najwyższa zmiana bezwzględna[1] osiągnięta była w województwie kujawsko-po-

1. W tym przypadku odniesienie zmiany w danym województwie do średniej zmiany z wszystkich województw.

morskim oraz łódzkim. Niewiele niższą wartość uzyskano w województwie dolnośląskim czy podlaskim. Po przeciwnej stronie znajdują się województwa opolskie oraz pomorskie. Wartości środków trwałych sektora prywatnego przypadających na 1 podmiot prywatny wynosiły w 2001 r. średnio 400 tys. zł.

Tabela 2. Liczba podmiotów gospodarki narodowej na 1000 mieszkańców

Jednostka terytorialna	2002	2011	Zmiana	Zmiana względna
	jed. gosp.	jed. gosp.	%	
OPOLSKIE	80,08	96,2178	20,15%	1,8912
MAZOWIECKIE	108,04	127,7241	18,22%	1,7095
MAŁOPOLSKIE	85,932	99,0783	15,30%	1,4358
POMORSKIE	99,046	113,0707	14,16%	1,3289
WIELKOPOLSKIE	96,502	108,9525	12,90%	1,2108
DOLNOŚLĄSKIE	101,58	112,332	10,58%	0,993
LUBELSKIE	68,007	74,6343	9,74%	0,9145
ŚLĄSKIE	88,332	95,8465	8,51%	0,7984
ZACHODNIOPOMORSKIE	115,03	124,5598	8,29%	0,7778
ŚWIĘTOKRZYSKIE	76,811	82,861	7,88%	0,7392
PODKARPACKIE	65,895	70,9785	7,71%	0,7239
LUBUSKIE	94,854	102,0663	7,60%	0,7136
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	75,53	80,6639	6,80%	0,6379
ŁÓDZKIE	89,1	90,1996	1,23%	0,1158
KUJAWSKO-POMORSKIE	89,195	87,8611	-1,50%	-0,1404
PODLASKIE	78,273	76,3858	-2,41%	-0,2263
POLSKA – Średnia	90,7470	100,4165	10,66%	1,0000

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Najwięcej podmiotów gospodarczych w przeliczeniu na 1000 mieszkańców mamy obecnie w województwach mazowieckim, zachodniopomorskim oraz pomorskim (tabela 2). Najsłabiej pod tym względem prezentują się: województwo podkarpackie, lubelskie i podlaskie. Jeśli jednak spojrzymy na zmiany bezwzględne tych wartości w odniesieniu do 2002 r., to najlepiej prezentują się

województwa mazowieckie, małopolskie, pomorskie i wielkopolskie. W przypadku kilku województw można zaobserwować niepokojący ubytek podmiotów gospodarki narodowej (w przeliczeniu na 1000 mieszkańców). Taka sytuacja miała miejsce w województwie podlaskim i kujawsko-pomorskim.

Tabela 3. Wartość nakładów na B+R w przeliczeniu na mieszkańca

Jednostka terytorialna	2002	2011	Zmiana	Zmiana względna
	zł	zł	%	
ŚWIĘTOKRZYSKIE	11	111,7	915,45%	5,8297
PODKARPACKIE	57	254,8	347,02%	2,2098
PODLASKIE	31	116,1	274,52%	1,7481
POMORSKIE	76	274,4	261,05%	1,6624
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	39	138,4	254,87%	1,623
ŚLĄSKIE	72	223,3	210,14%	1,3382
OPOLSKIE	28	82,9	196,07%	1,2486
LUBELSKIE	63	173,8	175,87%	1,12
WIELKOPOLSKIE	97	263,8	171,96%	1,095
DOLNOŚLĄSKIE	95	248,7	161,79%	1,0303
MAŁOPOLSKIE	154	362,3	135,26%	0,8613
MAZOWIECKIE	389	886,5	127,89%	0,8144
LUBUSKIE	25	54,8	119,20%	0,7591
ZACHODNIOPOMORSKIE	53	114,1	115,28%	0,7341
ŁÓDZKIE	114	228	100,00%	0,6368
KUJAWSKO-POMORSKIE	53	89,3	68,49%	0,4362
POLSKA – Średnia	118	303,3	157,03%	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Największa ilość nakładów na sferę B+R w przeliczeniu na mieszkańca w 2002 i 2011 r. miała miejsce w województwie mazowieckim. Wartości te przewyższały ponad dwukrotnie inne województwa w Polsce. Warto również spojrzeć na zmianę procentową w 2011 r. w stosunku do 2002 r. W województwie świętokrzyskim wyniosła ona ponad 900% (tabela 3), co było najlepszym

wynikiem w kraju. Pod względem wartości bezwzględnej 10 województw odnotowało wynik powyżej średniej krajowej.

Tabela 4. Wartość nakładów inwestycyjnych w sektorze MSP na 1 podmiot MSP

Jednostka terytorialna	2002	2011	Zmiana	Zmiana względna
	tys. zł	tys. zł	%	
PODLASKIE	15,723	43,7081	177,98%	2,9096
LUBELSKIE	13,785	31,9159	131,52%	2,15
OPOLSKIE	14,871	31,7618	113,59%	1,8569
ŁÓDZKIE	15,991	33,9407	112,24%	1,8349
PODKARPACKIE	18,724	38,5159	105,71%	1,7281
ŚLĄSKIE	20,584	37,6026	82,68%	1,3517
KUJAWSKO-POMORSKIE	18,105	30,5714	68,86%	1,1257
ŚWIĘTOKRZYSKIE	21,64	36,1024	66,83%	1,0926
MAŁOPOLSKIE	19,435	32,2344	65,86%	1,0766
DOLNOŚLĄSKIE	20,698	34,0965	64,74%	1,0583
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	17,191	28,2576	64,37%	1,0523
LUBUSKIE	18,382	27,177	47,85%	0,7822
ZACHODNIOPOMORSKIE	11,974	17,1107	42,91%	0,7014
WIELKOPOLSKIE	23,381	33,0422	41,32%	0,6755
POMORSKIE	20,244	27,1943	34,33%	0,5612
MAZOWIECKIE	36,065	45,9997	27,55%	0,4503
POLSKA – Średnia	21,5131	34,6730	61,17%	1,0000

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

W przypadku nakładów inwestycyjnych w MSP w przeliczeniu na jeden podmiot MSP widzimy znaczną poprawę. W 2002 r. nakłady inwestycyjne średnio w Polsce wynosiły zaledwie 21,51 tys. zł., ale już w 2011 r. osiągnęły wartość 34,67 tys. zł. (tabela 4). Największe nakłady inwestycyjne w sektorze MSP w przeliczeniu na 1 podmiot MSP zostały w 2011 r. poczynione w województwie mazowieckim, niewiele mniejsze w podlaskim. Jeśli jednak spoj-

rzymy na zmianę w stosunku do średniej krajowej, to widzimy że największe postępy poczyniły województwa podlaskie, lubelskie, opolskie, łódzkie oraz podkarpackie. Te pięć województw wyróżniło się w skali kraju, ponieważ ich wynik był w okolicach dwukrotności średniej.

Tabela 5. Benchmarking w odniesieniu do województwa podkarpackiego

Jednostka terytorialna	Zmiana względna	W odniesieniu do województwa podkarpackiego
	Średnia arytmetyczna	
DOLNOŚLĄSKIE	1,13565	0,7798
KUJAWSKO-POMORSKIE	0,789325	0,5420
LUBELSKIE	1,248575	0,8573
LUBUSKIE	0,93095	0,6392
ŁÓDZKIE	1,06485	0,7312
MAŁOPOLSKIE	1,0143	0,6965
MAZOWIECKIE	0,932075	0,6400
OPOLSKIE	1,33505	0,9167
PODLASKIE	1,4538	0,9982
POMORSKIE	1,0458	0,7181
ŚLĄSKIE	1,1032	0,7575
ŚWIĘTOKRZYSKIE	2,085475	1,4320
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	1,11675	0,7668
WIELKOPOLSKIE	1,0567	0,7256
ZACHODNIOPOMORSKIE	0,733075	0,5034
PODKARPACKIE	1,45635	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Benchmarking na podstawie wskaźników prezentowanych dla województw pokazuje, że słabo rozwiniętych większość województw uzyskuje w ramach prezentowanych zmiennych szybsze tempo pozytywnych zmian niż województwa rozwinięte. W analizowanym okresie udało się zmniejszyć różnice rozwojowe, tworząc podstawę do szybszego rozwoju w kolejnych latach. Warto podkreślić, że prezentowane w analizie zestawienie wszystkich woje-

województw w Polsce służy jedynie do określenia pewnego ogólnego tła rozwoju. Jak wspomina W. Dziemianowicz [2005, ss. 109–127], tworząc tego typu rankingi nie można doprowadzić do sytuacji, w której porównuje się przysłowiowego słonia z mrówką. Dlatego też wybierając punkty odniesienia (benchmarki) należy wybierać takie jednostki, które są odpowiednie ze względu na przyjętą specjalizację rozwojową czy problemy strukturalne. Warto także analizować najważniejszych konkurentów. Przykładowo, definiując benchmarki dla województwa podkarpackiego, można skupić się na bardziej szczegółowej analizie sytuacji względem innych regionów Polski Wschodniej, województwa małopolskiego i mazowieckiego.

Podsumowanie

Benchmarking jest narzędziem pozwalającym na rozwiązanie problemów w przedsiębiorstwie, zarówno na poziomie operacyjnym i strategicznym. Wprowadzanie benchmarkingu na poziom strategiczny powinno odbywać się powoli pod kontrolą, ponieważ jakiekolwiek niepowodzenia w tym obszarze mogą doprowadzić do zakłóceń w przedsiębiorstwie, a w konsekwencji nawet do bankructwa.

Zastosowanie benchmarkingu na poziomie zarządzania strategicznego może przynieść pozytywne efekty, jednak zastosowanie tego narzędzia wymaga nakładów finansowych i czasowych. Wśród najważniejszych korzyści wymienia się wprowadzenie innowacyjności do przedsiębiorstwa, zwiększenie mocy produkcyjnych czy zwiększenie przychodów w długim okresie.

Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna korzystać z benchmarkingu, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Do niedawna największą barierą w wykorzystaniu tego narzędzia była niechęć do zmian, które niewątpliwie niesie benchmarking (proces wdrożeniowy). Podczas benchmarkingu wymieniane są stare struktury, funkcje czy procesy. Wszystkie te działania mają na celu zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa i pomóc mu w osiągnięciu pozycji lidera w danej branży.

Dzięki wymianie informacji w procesie benchmarkingu korzystają obie strony. Każda ze stron może się nauczyć czegoś od drugiej lub zauważyć, gdzie do tej pory popełniała błędy. W niedalekiej przyszłości benchmarking powinien być stosowany w większości organizacji na całym świecie.

Bibliografia

Balm G.J. (1992), *Benchmarking. A practitioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best*, QPMA Press, Schaumbrug.

Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Camp R.C. (1989), *Benchmarking: the Search for Industry Best Practices the Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press.

Dziemianowicz W. (2005), *Ranking atrakcyjności inwestycyjnej miast Polski – refleksje po czterech edycjach badań*, "Prace I Studia Graficzne Tom 35", Warszawa.

Fuley T.R. (1987), *Benchmarking: The Key to Developing Competitive Advantage In Mature Markets*, "Planning Review".

Galiński B., Kuc B. (1996), *Zarządzanie strategiczne, geneza, rozwój, priorytety.*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.

Gierszewska G., Romanowska M. (2007), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Karlof B., Ostblom S. (1995), *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa.

Kisperska-Moroń D. (2002), *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.

Mikulski H., Mikulska A. (2006), *Benchmarking jako nowoczesna metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, „Monitor Rachunkowości i Finansów", 6 [online], http://www.mrf.pl/index.php?mod=m_artykuly&cid=87&id=1&p=2, dostęp: 9 lipca 2013.

Porter M.E. (2008), *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, „Harvard Business Review January" **[online],** http://polisci2.ucsd.edu/snunnari/HBR_on_Strategy_ 23_41.pdf, dostęp: 9 lipca 2013.

Romanowska M. (1995), *Zarządzanie strategiczne firmą*, Wydawnictwo CIM, Warszawa.

Strojny J. (2012), *Innowacyjne zarządzanie regionem, powiatem i gminą*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.

Śpiewok M. (2013), *Benchmarking jako sposób na efektywną kontrolę*, „Biuletyn", nr 1(6), Ministerstwo Finansów, Warszawa.

Żółtowska I. (2009), *Zarządzanie strategiczne* [online], http://home.elka.pw.edu.pl/~imilenko/zs_konspekt.pdf, dostęp: 9 lipca 2013.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 143–157

Anna Lamek
Politechnika Wrocławska

Zintergrowane systemy zarządzania a konkurencyjność w branży motoryzacyjnej

The competitive advantage in the automotive industry

Abstract: The purpose of the article was to analyze the possibilities to gain a competitive advantage in the automotive industry. As it turns out (as a result of the market research) managers perceive their chance in the use of advanced integrated management systems.

Key-words: automotive industry, integrated management systems, market competition.

Wstęp

Badanie[1] Europejskiego Sektora Motoryzacyjnego, przeprowadzone przez doradczą firmę Ernst & Young, pokazuje, że producenci aut i podzespołów w Czechach, Słowacji, Polsce i na Węgrzech oraz we Francji, Niemczech i Wielkiej Brytanii z optymizmem patrzą w przyszłość. Niezależnie od kryzysu, 38% firm zamierza zwiększać produkcję. Najbardziej sceptyczni są niemieccy producen-

1. Badanie Europejskiego Sektora Motoryzacyjnego objęło 300 firm działających w Europie. 15% wśród nich to producenci samochodów, a 85% to dostawcy. Rozmowy przeprowadzono w styczniu 2013 roku, we współpracy z niemiecką firmą badawczą Valid Research, źródło: www.ey.com/PL [05.2013 r.]

ci – tylko 27% z nich widzi możliwość zwiększenia produkcji na Starym Kontynencie, z kolei największe ograniczenia zapowiadają producenci w Hiszpanii – aż 32%. Ponad połowa wszystkich badanych największy potencjał wzrostu sprzedaży widzi w segmencie „low-price" – aut w cenie do 15 tys. euro.

Z badania EY wynika, że Polska pozostaje ważnym kierunkiem inwestycyjnym dla producentów aut i podzespołów głównie ze względu na konkurencyjne koszty produkcji. 7% badanych wskazało Polskę jako kraj z bardzo konkurencyjnymi kosztami produkcji, a 49% z konkurencyjnymi. Na pierwszym miejscu znalazły się Chiny, potem Indie, Czechy, Słowacja i Węgry.

Wyniki badania pokazują, że polski przemysł motoryzacyjny ma już ugruntowaną pozycję w Europie i na świecie. Wysoka, szósta pozycja pod względem konkurencyjności kosztów wytwarzania, jest potwierdzana decyzjami o lokalizacji nowych inwestycji i, co ważniejsze, inwestorzy, którzy już prowadzą swoje przedsięwzięcia w naszym kraju, bardzo często decydują się na reinwestycje, powiększając swoje firmy działające w Polsce. Z pewnością kolejny krok to zdobywanie przez nasz kraj przewag konkurencyjnych ze względu na polską innowacyjność. W tym przypadku jeszcze trochę pracy przed nami. Są już pierwsze oznaki poprawy – kolejne firmy z sektora zakładają lub rozwijają swoje centra badań i rozwoju w Polsce.

Tylko 3% respondentów wskazało nasz kraj jako konkurencyjny pod względem innowacyjności. Największą innowacyjnością mogą za to pochwalić się Niemcy (44% badanych wskazało jako bardzo innowacyjne i 37% jako innowacyjne), potem Japonia (wskazana odpowiednio przez 24 i 41% respondentów) oraz Korea Południowa (20 i 41%). Bardziej konkurencyjni pod względem innowacji okazali się także nasi sąsiedzi – Czechy, Słowacja i Rosja.

Podobnie postrzega się Polskę, jeśli chodzi o jakość produktów. Zmienia się natomiast pierwsza trójka. Obok Niemiec i Japonii, na miejscu trzecim pojawiła się Szwecja, zastępując Koreę Południową. Produktywność naszego przemysłu motoryzacyjnego została oceniona jako bardzo konkurencyjna przez 5% respondentów, a jako konkurencyjna przez 31%. W tej kategorii Polska wyprzedziła takie kraje, jak: Słowacja, Węgry, Rosja czy Turcja. Niepewna sytuacja gospodarcza wymusza na sektorze motoryzacyjnym wprowadzanie oszczędności. Jednak nie obejmują one badań i rozwoju. 33% wszystkich firm oraz 40% niemieckich zamierza zwiększyć nakłady na swoje departamenty R&D, a 60% pozostawia je bez zmian.

Warto zatem zastanowić się nad możliwościami zdobycia przewagi konkurencyjnej poprzez badania i rozwój, co było celem niniejszego artykułu. Przeprowadzono badanie ankietowe, będące w założeniu próbą zidentyfikowania tychże możliwości. Jak się okazuje, menedżerowie tej branży upatrują swojej szansy w wykorzystaniu zaawansowanych zintegrowanych systemów zarządzania.

1. Branża motoryzacyjna a kryzys gospodarczy

O dziwo, mimo kryzysu, motoryzacja pozostaje jedną z największych i najbardziej dynamicznych gałęzi przemysłu w Polsce. Dynamika produkcji sprzedanej firm motoryzacyjnych była w 2011 roku blisko dwukrotnie wyższa niż w przypadku przemysłu jako całości. Wśród największych sektorów przemysłowych wyższą dynamikę sprzedaży odnotowano jedynie w przemyśle meblarskim (20,4%), produkcji wyrobów z metali (18,5%) oraz przemyśle mineralnym (14,4%). Co więcej, pod względem wartości produkcji sprzedanej, motoryzacja utrzymała drugie miejsce wśród wszystkich gałęzi polskiego przemysłu wytwórczego (po przemyśle spożywczym). Czym zatem wytłumaczyć tak dobrą koniunkturę? Wzrost produkcji, który w ostatnich latach, charakteryzował polski przemysł motoryzacyjny, był możliwy przede wszystkim dzięki znacznym nakładom inwestycyjnym producentów. Może przyczyn należy upatrywać również w tym, że rodzima motoryzacja specjalizuje się w ofercie pojazdów oszczędnych – osobowych, niskolitrażowych, ekologicznych, na które (ze względu na oszczędności) wzrasta popyt. Prawdą jest też to, że w trudnych momentach branże, w których działalności liczy się przede wszystkim czas i dokładność świadczonych usług, znacznie chętniej poszukują najnowszych rozwiązań informatycznych, które mogą pomóc w spełnieniu tych wymogów. Tym bardziej, ze nie ma chyba innego sektora, dla którego na rynku spotkałoby się podobną liczbę aplikacji dedykowanych, jak właśnie w motoryzacji. Trudno sobie zresztą wyobrazić, żeby można było sprostać tak nasilonej walce konkurencyjnej, wysokim wymaganiom klientów oraz skomplikowanym procesom związanym z samym charakterem działalności, bez użycia zaawansowanych narzędzi informatycznych. Nic więc dziwnego, że sprawdza się tu przede wszystkim oprogramowanie bezpośrednio adresowane, wspierające specyficzne wymogi i standardy. Tylko takie bowiem mogą dostarczyć wymiernych korzyści, a jednocześnie nie przeobrazić się w dodatkowe obciążenie dla tego rodzaju przedsiębiorstw. Poza tym ich przedstawiciele dostrzegają potrzebę „ubranżowienia" narzędzi IT, nie tylko ze względu na realizację swoistych procesów biznesowych, ale coraz częściej konieczność ujednolicenia sposobu funkcjonowania w globalnych korporacjach, jak również sprostania ściśle określonym wymogom prawnym. Najłatwiej zatem, w momencie podjęcia decyzji o wdrożeniu nowego oprogramowania, decydować się na te, które zostały stworzone z myślą o tego typu nabywcach, wówczas problemem nie będzie również sprostanie oczekiwaniom własnych klientów.

2. Rozwój ERP jako narzędzie wspierające spełnienie wymogów globalnych standardów w branży motoryzacyjnej

Każdy z uczestników łańcucha dostaw w branży motoryzacyjnej stara się szukać klucza do walki z recesją, który przede wszystkim pozwoli na przetrwanie tego trudnego czasu, jak również umożliwi opracowanie strategii na porę odrodzenia się koniunktury, która kiedyś w końcu musi nastąpić. Ważne, by przedsiębiorstwo nie czekało na to, co przyniesie rzeczywistość gospodarcza, ale inteligentnie zaplanowało swoje „jutro". Wydaje się, że obecne realia ekonomiczne szczególnie sprzyjają rozwijaniu systemów ERP, których w końcu głównych zadaniem jest optymalne zarządzanie zasobami, jak i przepływem materiałów, zwłaszcza w przedsiębiorstwach wielodziałowych, globalnie rozproszonych. Istotne z punktu widzenia branży jest w tej chwili przede wszystkim ograniczenie kosztów produkcji, magazynowania i transportu, przy jednoczesnym utrzymaniu wydajności tych procesów.

Oprócz wymogów wynikających z charakteru samej działalności w branży motoryzacyjnej, przedsiębiorstwa muszą sprostać również restrykcjom typowo organizacyjnym, zarówno przepisom prawnym, ale również tzw. dobrym praktykom, które często bywają narzucane przez odbiorców wyrobów finalnych. Jest to warunek konieczny podjęcia współpracy, ponieważ odstępstwa od określonych reguł, procedur wytwarzania generują nadmierne koszty dla liderów tego sektora. Nie ma tu zatem miejsca na jakiekolwiek odstępstwa od normy, wszystkie czynności muszą być dokładnie wykonane według wytycznych, tak, by efekt końcowy był rzeczywiście taki, jak wcześniej zaplanowano. Wydaje się, że i tu rola najnowszych systemów ERP jest niezastąpiona, by zapewnić poddostawcy (począwszy od pierwszego rzędu do n-tego) pełną wiarygodność, a produktom najwyższą jakość. Ze względu na dużą presję czasu i skomplikowaną logistykę gros producentów samochodów wprowadziło standard, będący rozwinięciem powszechnie znanego ISO/TS16949 – MMOG/LE (*Material Management Operations Guideline / Logistics Evaluation*), opracowany przez organizacje skupiające OEM-y z całego świata – tj. AIAG i Odette. Ich poddostawcy muszą dokonywać okresowej samooceny według ustalonych kryteriów (w liczbie dokładnie 206) dotyczących 6 najważniejszych obszarów działalności, a mianowicie:

1. strategii i rozwoju;
2. organizacji pracy;
3. planowania produkcji i zdolności produkcyjnej;
4. obsługi klienta;

5. kontroli produkcji i produktów;
6. relacji z dostawcami.

Niespełnienie któregoś z kluczowych kryteriów (określanych symbolem F3) automatycznie klasyfikuje przedsiębiorstwo do grupy niespełniającej wymagań i zmuszonej do podjęcia działań naprawczych, co więcej wymaga się, aby poprawa została bardzo szczegółowo wykazana w krótkim czasie. Często ten rygorystyczny test decyduje o dalszej współpracy. W dużym stopniu w samej samoocenie, jak i zaplanowaniu działań naprawczych, pomagają obecne rozwiązania ERP.

3. Wyniki badania ankietowego – „Rozwój ERP wśród przedsiębiorstw – dostawców branży motoryzacyjnej"

Kiedy się myśli o rozwoju ERP w branży motoryzacyjnej, ważne jest nie tylko poznanie oferty samych dostawców oprogramowania. Równie interesujące i istotne staje się poznanie opinii bezpośrednich użytkowników, którzy najlepiej mogą ocenić rzeczywiste wsparcie najnowszego tego rodzaju oprogramowania w realizacji procesów biznesowych i wypowiedzieć się co do dalszych inwestycji w tym zakresie. To praktyczne podejście pozwala również ocenić, jaki jest odbiór oferty dostawców ERP i czy dynamiczny rozwój systemów ma natychmiastowy oddźwięk „po drugiej stronie". Na potrzeby niniejszej pracy autorka opracowała kwestionariusz ankietowy, skierowany do polskich dostawców części zamiennych dla jednego z czołowych międzynarodowych producentów samochodowych (ze względu na wyraźne zastrzeżenie producenta nie użyto nazwy i w dalszej części rozdziału będzie on określany mianem producenta bądź odbiorcy finalnego „A"). O wyborze grupy respondentów zadecydowała szczególna rola, jaką pełnią oni w łańcuchu dostaw. Należy pamiętać, że poddostawcy (często nazywani w branży dostawcami pierwszego rzędu – tzw. Tier 1) muszą nie tylko dbać o terminowość dostaw i stałą komunikację z odbiorcami, ale także sprawnie reagować na potrzeby rynku i dostosowywać swoją produkcję do standardów wymaganych przez producentów wyrobów finalnych. W większości przypadków są to wytwórcy części zamiennych bądź podzespołów, którzy nierzadko dodatkowo utrzymują również kontakty biznesowe z własnymi lokalnymi dostawcami (z tzw. drugiego poziomu – Tier 2).

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone przez autorkę na przełomie kwietnia / maja 2013 r. we współpracy z jednym z wiodących dostawców oprogramowania ERP w Polsce, w grupie 94 poddostawców sektora motoryzacyjnego odbiorcy finalnego A, na zasadzie przeprowadzania wywiadów telefonicznych według opracowanego kwestionariusza rozmowy. W całości

zebrano ostatecznie odpowiedzi z 79 ankiet, co stanowi ok. 84% badanej grupy. Starano się, by rozmówcami byli głównie menedżerowie działów finansowego oraz IT w przedsiębiorstwach. Dostawcy „pierwszego rzędu" charakteryzowali się różną wielkością – były to organizacje zarówno jednozakładowe, jak i bardzo rozbudowane, z siecią oddziałów w całej Polsce. Należy również zaznaczyć, że kwestionariusz został skierowany do określonej niszy dostawców motoryzacji i ma charakter poglądowy. Jego budowa została opracowana wspólnie z dostawcą oprogramowania. Pierwsza część badania miała na celu zidentyfikowanie dokładnego rodzaju działalności wybranych przedsiębiorstw, druga natomiast nie tylko zorientowanie się w najnowszych trendach rozwojowych stosowanych systemów ERP, ale także próbę odpowiedzi na pytanie, na jaką skalę są one wykorzystywane na tym szczeblu organizacyjnym oraz jak kształtuje się współpraca w łańcuchu dostaw przy użyciu tego typu rozwiązań informatycznych. Poniżej zostały zaprezentowane wyniki badania, z podziałem na części i obszary tematyczne ankiety. Kwestionariusz ankietowy natomiast znajduje się w załącznikach pracy.

Prawie wszyscy ankietowani, z którymi przeprowadzono wywiad, są dostawcami wyłącznie branży motoryzacyjnej lub ich produkcja na rzecz tego sektora jest bardzo bliska 100%. Takie było również wstępne założenie, jeśli chodzi o adresatów badania. W pytaniu podkreślono również konieczność określenia tego udziału z dokładnością do 5%. Skrajny przypadek stanowiły jedynie 3 przedsiębiorstwa (4% respondentów), które produkują jedynie w 30% dla tej gałęzi przemysłu.

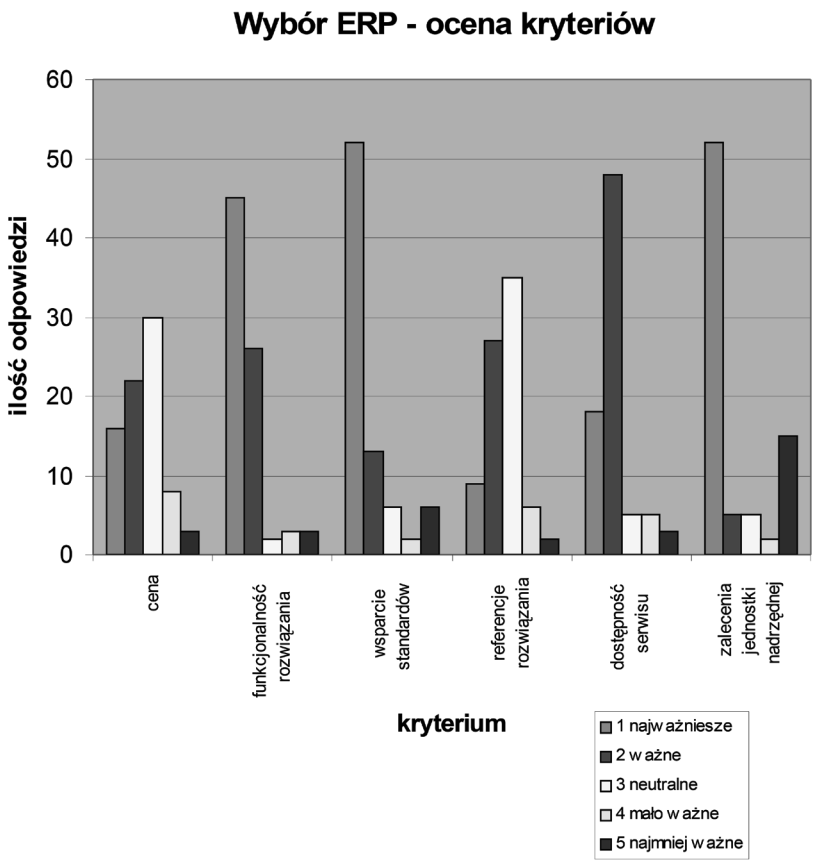
Na pytanie o wymagania, stawiane przez producentów samochodowych dostawcom, ponad połowa przedstawicieli badanych przedsiębiorstw (51%) wskazała przede wszystkim konieczność uzyskiwania certyfikatów potwierdzających spełnianie wymogów standardów branżowych. Również istotne we współpracy są krótkie terminy realizacji zleceń (15% odpowiedzi), wydłużone terminy płatności oraz częste i nagłe zmiany zamówień (po 13%). Może to być swego rodzaju wskazówka dla twórców systemów ERP – w jakich obszarach sprawne funkcjonowanie łańcucha dostaw wymaga szczególnego wsparcia (pomoc w spełnianiu wymogów standardów) i które moduły mogą zdecydować o zakupie takiego oprogramowania. Co ciekawe, niewielka liczba ankietowanych wymieniła wśród wymogów narzędzia EDI, co niekoniecznie musi świadczyć o braku jego istnienia. Być może jest to efekt osiągnięcia już pewnego poziomu ujednolicenia, jeśli chodzi o narzędzia elektronicznej wymiany danych (jest to przecież jedna z podstawowych funkcjonalności w obecnych systemach informatycznych). Poza tym już same standardy (chociażby MMOG/LE) formułują pewne wytyczne odnośnie komunikacji w łańcuchu dostaw. Zatem spełnienie standardu automatycznie świadczy o satysfakcjonującej kooperacji również w tym zakresie.

W ostatnim (otwartym) pytaniu części pierwszej badania respondenci mieli okazję wyrazić swoje zdanie na temat 3 najważniejszych czynników budujących konkurencyjność w branży. Odpowiedzi były bardzo zróżnicowane, choć najczęściej (28%) wskazywano jakość świadczonych usług, na drugim miejscu uplanowała się terminowość (16%), a na trzecim cena usług / wyrobów (13%). Zauważono także, że pewien wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej ma odpowiednie oprogramowanie użytkowane w przedsiębiorstwie (5%). Co ciekawe, była to odpowiedź częściej wymieniana niż np. dobra organizacja produkcji.

Część II badania rozpoczęło pytanie hipotetyczne: „Co przy wyborze systemu ERP byłoby obecnie najważniejsze dla Państwa firmy?" Respondenci mieli ocenić kilka kryteriów, w skali od 1 do 5, gdzie ocena 1 oznaczała, że dana przesłanka byłaby najważniejsza, 2 – ważna, 3 – miałaby neutralne znaczenie, 4 – mało ważna, a 5 – najmniej ważna. Taki rodzaj stopniowania opinii został niejako narzucony przy projektowaniu kwestionariusza ankietowego, po to, by tak naprawdę uzyskać obraz priorytetów, jeśli chodzi o wybór ERP w przedsiębiorstwie. Ankietowani w zdecydowanej większości jako dominujące kryteria przy wyborze systemu wskazali kolejno zalecenie jednostki nadrzędnej (66% ocen „1"), możliwość spełnienia branżowych standardów (65% ocen „1") oraz funkcjonalność rozwiązania (56 % ocen „1"). Co ciekawe jednak, kryterium związane z wytycznymi centrali, co do użytkowanego oprogramowania ERP, miało również najwięcej odpowiedzi „najmniej ważne" spośród wszystkich kryteriów (19% wśród wszystkich ankiet), co powoduje zniesienie nieco istotności tego kryterium. Być może jest to sygnał, że dostawcy pierwszego rzędu kierują się również możliwością samodzielnego rozwijania aplikacji, zgodnie z lokalnymi potrzebami biznesowymi. Jest to możliwe, zwłaszcza w relacjach z dostawcami niższych rzędów. Wydaje się zatem, że rozwój ERP powinien być ukierunkowany przede wszystkim na spełnianie wymogów standardów (nie tylko wobec zaleceń OEM-ów, ale także ze względu na własną chęć wytwarzania produktów najwyższej jakości) oraz wsparcie tego zadania wyspecjalizowanymi modułami, które charakteryzują się zaawansowaną funkcjonalnością, ale również możliwością rozbudowy. Priorytetem jest także dostępność serwisu, pomocy technicznej ze strony twórców ERP – ponad 60% respondentów uznało, że to ważne kryterium. Interesującym zjawiskiem jest również to, iż ankietowani ocenili, iż cena oraz referencje rozwiązania na świecie lub w Polsce mają dla nich obecnie raczej neutralne znaczenie w wyborze. Można zatem przypuszczać, iż jeśli tylko system ERP będzie spełniał określone cele, problemu dla przedsiębiorstw nie stanowi zakup droższych czy większej liczby licencji. Prawdopodobnie wynika to z faktu (o czym wspomniano już we wcześniejszym podrozdziale), że bez

względu na sytuację gospodarczą, dostawcy mają przeznaczony określony budżet na rozwiązania IT, który raczej nie ulega zmianie. Mogą zatem wykorzystać te środki do rozbudowy swojego zaplecza informatycznego. Istotne jest tu jednak kierowanie się własnymi, jasno sprecyzowanymi potrzebami, a nie opiniami otoczenia. Oto szczegółowe wykresy podsumowujące odpowiedzi:

Rysunek 1. Ocena kryteriów wyboru systemu ERP, wykres zbiorczy



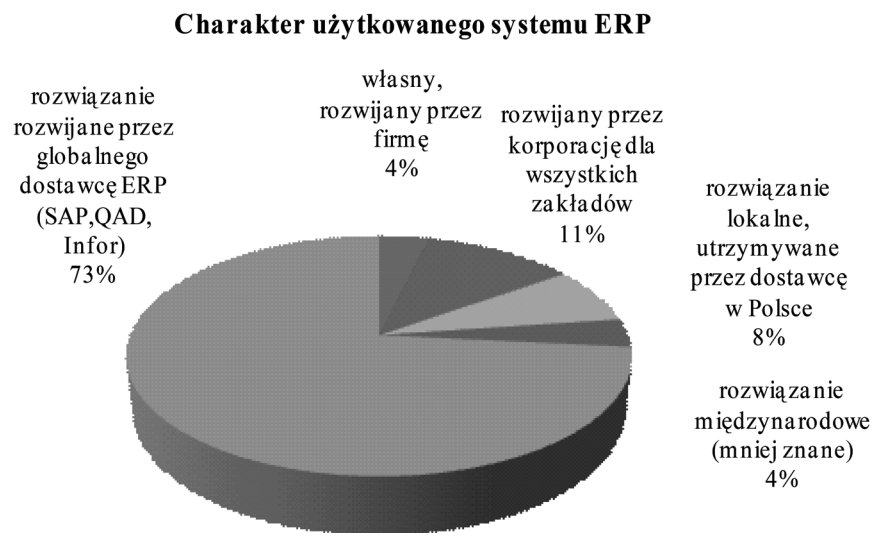
Źródło: opracowanie własne.

Wszyscy ankietowani posiadają już wdrożony system ERP i jak wielokrotnie podkreślali w trakcie rozmów – raczej nie biorą pod uwagę zakupu nowego narzędzia. Zdecydowanie wolą rozwijać rozwiązania dotychczasowe, przy współpracy z dostawcami oprogramowania i najnowszych technologii. Bezapelacyjnie liderem wśród wdrożonych systemów w badanej grupie jest SAP

(39% odpowiedzi), co specjalnie nie dziwi, biorąc pod uwagę ogólnopolskie statystyki sprzedaży pakietów tej firmy w ostatnich latach (przedstawione w rozdziale 1). W czołówce dostawców ERP znajdują się również firmy QAD oraz Infor (po 14%). W sektorze dominują zatem (podobnie, jak w skali kraju) providerzy międzynarodowi, którzy mają największe doświadczenie w potrzebach globalnego, rozproszonego łańcucha dostaw.

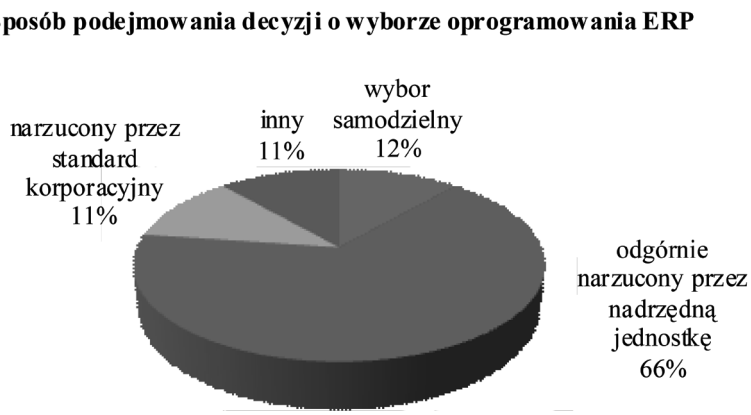
Niestety w 73% przypadków, jeśli chodzi o inwestycje związane z ERP, system rozwijany jest wyłącznie przez globalnego dostawcę oprogramowania. Firmy wciąż rzadko decydują się na samodzielny rozwój, nawet wewnątrz całej korporacji czy koncernu. Ponadto sposób podejmowania decyzji o zakupie nowego programu jest również w wielu przypadkach podobny – najczęściej odgórnie narzucony (78% odpowiedzi, jeśli weźmiemy pod uwagę sumę wytycznych jednostki nadrzędnej oraz standardów), tylko w 11% jest to wybór całkowicie samodzielny. Warto jednak zastanowić się, czy z tak wybranego rozwiązania dane przedsiębiorstwo, w specyficznej branży, jaką jest motoryzacja, będzie do końca zadowolone, czy będzie ono faktycznie dopasowane do rzeczywistej działalności i nie będzie sprawiało pracownikom problemów w użytkowaniu. Poza tym zjawisko standaryzacji narzędzi ERP z jednej strony wpływa korzystnie na ujednolicenie oprogramowania współpracujących ze sobą podmiotów, ale z drugiej strony wywołuje niebezpieczne zjawisko zaniku wyróżniania się na tle konkurencji.

Rysunek 2. Charakter systemu ERP użytkowanego przez ankietowanych



Źródło: opracowanie własne.

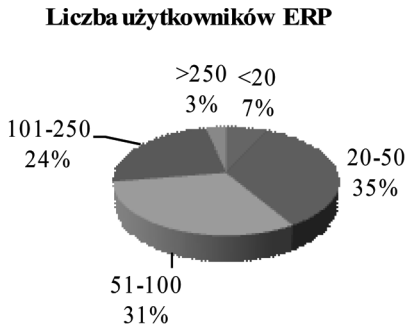
Rysunek 3. Sposób podejmowania decyzji o wyborze ERP w ankietowanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

Mniej więcej podobna liczba respondentów wskazała, iż bezpośrednio w ich oddziale liczba użytkowników systemu ERP waha się w przedziale od 20–50 osób (35% odpowiedzi) lub od 51 do 100 (31%). Sporą grupę stanowiły też duże oddziały, w których liczba userów wynosi od 101–250 (24%).

Rysunek 4. Liczba użytkowników ERP w ankietowanych firmach



Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie zapytano, jakim zapleczem sprzętowym (jeśli chodzi o przybliżoną łączną liczbę komputerów osobistych oraz laptopów) dysponują an-

kietowane przedsiębiorstwa. Okazało się, że prawie połowa udzielonych odpowiedzi to przedział od 101–250 (45%), co wskazuje na raczej dobry stan wyposażenia. Biorąc pod uwagę, że mamy ok. 50 pracowników, statystyki sugerują, że jednego pracownika przypada przynajmniej jeden komputer osobisty i laptop, co zapewnia mu swobodny dostęp do systemu ERP, zarówno w trybie on-line, jak i off-line.

Obecnie najbardziej wykorzystywane moduły w systemach ERP respondentów to dystrybucja i sprzedaż (23%), finanse (21%), zaopatrzenie (17%) i produkcja (16%). Niepokojący wydaje się fakt, że słabo wykorzystywane są moduły przeznaczone dla naczelnego kierownictwa (1%). Ten sam wynik w przypadku EDI może nie być aż tak frapujący, bowiem z reguły np. narzędzia sprzedażowe, dystrybucyjne mają wbudowane tego rodzaju funkcjonalności i dokonują wymiany danych z kontrahentami automatycznie, nie ma zatem potrzeby stosowania osobnych narzędzi. Na podstawie tych odpowiedzi można wnioskować, które aplikacje szczególnie (w pierwszej kolejności) są używane w tego typu przedsiębiorstwach, gdzie liczy się przede wszystkim przetwarzanie danych w czasie rzeczywistym i które z nich należy bardziej intensywnie rozwijać.

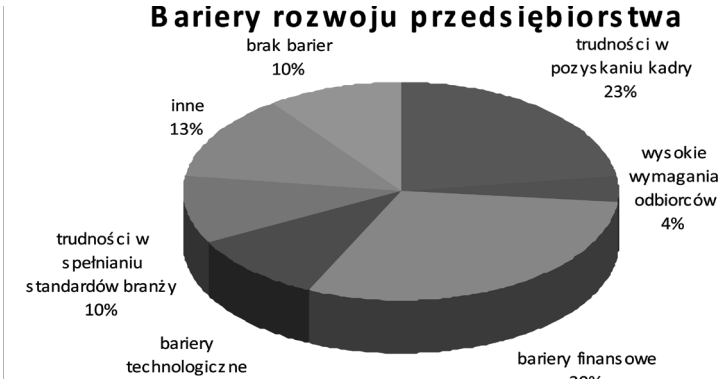
Zdecydowanie najbardziej zróżnicowane w odpowiedziach okazało się pytanie otwarte, o obszary wymagające w danym momencie usprawnienia za pomocą czy to samego systemu ERP, czy nowych modułów dołączanych do niego. Jak pokazują wyniki, dostawcy motoryzacji potrzebują nie tylko wsparcia samych procesów produkcyjnych (choć ta odpowiedź pojawiała się najczęściej – 13%), ale również innych typowo branżowych zadań – logistycznych (10%), planowania potrzeb materiałowych – MRP (8%), planowania dostaw (9%), zarządzania gospodarką magazynową (7%) i oczywiście zarządzania relacjami ze swoimi klientami (10%), którymi głównie są OEM-y. Spora grupa respondentów (6%) stwierdziła również, że ich system spełnia całkowicie ich wymagania i nie ma potrzeby żadnych usprawnień, co może sugerować, że inwestycje poniesione w związku z zakupem i wdrożeniem systemów przyniosły i nadal przynoszą tam pożądane rezultaty. Warto tu po raz kolejny podkreślić niebagatelną rolę doboru odpowiedniego zintegrowanego systemu zarządzania. Jasno sprecyzowane cele i potrzeby mogą znacznie zmniejszyć koszty późniejszego użytkowania. Oczywiście, nie da się wszystkich zmian na rynku do końca przewidzieć, ale nie zmienia to faktu, że w dobie dynamicznego rozwoju ERP wybór ten winien być dobrze przemyślany.

Tak, jak wspomniano już wcześniej, znaczącą rolę w sektorze motoryzacyjnym odgrywa spełnianie branżowych standardów. Potwierdziło to również badanie – na pytanie, czy dostawcy odczuwają nacisk na rzecz ich stosowania – ze strony odbiorców części bądź podzespołów – ponad 80% udzieliło twierdzącej odpowiedzi. Respondenci wymieniali tu głównie powszechnie

znane standardy jakości, takie jak: ISO TS 16949, ISO 14001, ISO 18001, ale często również pojawiał się najnowszy MMOG/LE. Pozytywny wydaje się fakt, że zdecydowana większość ankietowanych nie postrzega stosowania się do tych wymogów jako „zła koniecznego", wręcz przeciwnie – prawie 90% uważa, że wpływa to na rozwój użytkowanego w przedsiębiorstwie systemu ERP, ponieważ m.in. pozwala to na stosowanie takich aplikacji, które zapewniają wysoką jakość wytwarzania, zachowanie terminowości dostaw i ujednolicenie prowadzonej działalności, a tym samym eliminację niepotrzebnych kosztów awarii czy niezgodności wyrobów. Nietrudno również domyślić się, że spełnienie wymogów standardów, również w sferze informatycznej, gwarantuje utrzymanie relacji i dobrej współpracy z klientami i szansę na lepsze kontrakty. W najbliższej przyszłości zatem dostawcy motoryzacji zapewne dalej będą dążyć do pełnej konwergencji z systemami ERP producentów finalnych, ponieważ mają świadomość tego, iż poniesione w tym zakresie koszty bardzo szybko się zwracają. Nie należy jednak zapominać o tym, by nadal rozwijać również własne dobre praktyki zarządzania łańcuchem dostaw i stosować je przynajmniej na gruncie lokalnym.

Celowo, jako ostatni wykres przedstawiający wyniki badania, wybrano diagram dotyczący pierwszego pytania, a mianowicie barier, jakie dostawcy motoryzacji dostrzegają w swojej działalności. Utrudnienia te przekładają się na pewno również na rozwój systemów informatycznych ERP wewnątrz organizacji i w relacjach z otoczeniem. Co ciekawe, zaraz na drugim miejscu, po raczej standardowej odpowiedzi dotyczącej barier finansowych (30%) ,znalazły się również trudności w pozyskaniu odpowiednio wykwalifikowanej kadry (23%), a wśród innych barier, które łącznie stanowiły 13% odpowiedzi, wymieniane były dość często problemy z doborem odpowiedniej liczby pracowników. Ponadto właściwa selekcja zatrudnionych (zwłaszcza w dziale IT) może zredukować koszty, a tym samym rozwiązać problem ograniczeń finansowych.

Rysunek 5. Bariery ograniczające rozwój ankietowanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Podsumowując wyniki badania, należy stwierdzić, że współczesne, dobrze prosperujące przedsiębiorstwo w branży motoryzacyjnej, które jest ogniwem krajowego bądź (w zdecydowanej większości) międzynarodowego łańcucha dostaw, praktycznie nie może sprawnie funkcjonować bez nowoczesnego systemu ERP. Ogólne trendy postępów w tym zakresie są bardzo zbliżone do tych zauważalnych w innych branżach. Wyraźnie kładzie się nacisk na informatyczne wsparcie podstawowych obszarów działalności, jednak większość firm posiada już prostsze lub bardziej zaawansowane narzędzia finansowe, księgowe czy kontrolingowe. Oprócz tego w tych sferach występuje raczej zjawisko standaryzacji potrzeb i trudno dopatrywać się szans uzyskania przewagi na tym polu. Oferta dedykowana sektorowi jest z kolei coraz bardziej interesująca i dopasowana do specyficznych zadań realizowanych w ramach branżowych procesów. W najbliższej przyszłości będzie to zdecydowanie główny motyw, wymuszający kolejne zmiany w rozwiązaniach IT. Dotyczy to zwłaszcza informatyzacji kolejnych etapów łańcucha dostaw, od momentu wyboru dostawcy części, poprzez produkcję wyrobu finalnego, aż do obsługi posprzedażnej. Istotne jest, by zapewnić spełnienie indywidualnych wymagań przedsiębiorstw, a nie produkować masowe oprogramowanie, tak naprawdę nikomu nieprzydatne, generujące tylko dodatkowe koszty adaptacyjne, szkoleniowe czy w końcu serwisowe. Dodawanie kolejnych funkcjonalności może mijać się z celem i pogarszać jakość oprogramowania. Nie ulega wątpliwości, że podobnie jak w innych branżach, kryteria wyboru systemu w motoryzacji dyktowane są dziś przede wszystkim przez klientów – czy to w relacji czysto handlowej sprzedawcy – nabywcy np. pojazdu, czy we współpracy wewnątrz łańcucha dostaw i to powinien być główny wyznacznik użyteczności. Dlatego niezwykle ważna jest tu elastyczność i skalowalność, bowiem sztywne, monolityczne nie są w stanie spełnić specyficznych, często dynamicznie zmieniających się wymagań. Możliwość rozbudowy, ale też i redukcji użytkowanych aplikacji ma znaczenie z punktu widzenia inwestycji finansowych, angażowanych w poszczególne kontrakty (na mniejszą lub większą skalę) z odbiorcami finalnymi w branży. Obecnie możliwa jest prekonfiguracja systemów, już z definicji skoncentrowanych wokół problemów, na jakie napotyka branża (a więc już wstępnie dedykowanych). Jak się okazuje, dużą trudność w sektorze sprawia dobór odpowiedniego personelu (wskazany również w badaniu przez ankietowanych), co może stanowić spore wyzwanie dla twórców oprogramowania ERP – z punktu widzenia zarówno projektowania modułów wspierających ten

proces, zwłaszcza, że aplikacje kadrowe są tylko w średnim stopniu użytkowane, jak również w ogóle tworzenia aplikacji (niezależnie od zaawansowania technologicznego) „prostych" w użytkowaniu. „Jutro" zintegrowanych systemów zarządzania w motoryzacji to przede wszystkim zaawansowane usługi sieciowe wspierające dany proces (nierzadko wieloddziałowo rozproszony), z pełnym wglądem jego uczestników w kolejne etapy realizacji (m.in. zejście partii z linii produkcyjnej czy stany magazynowe). Na pewno systemy ERP będą również nadal wzbogacane w branżowe funkcje do inteligentnej analizy danych i wspomagania decyzji naczelnego kierownictwa.

Bibliografia

Adamczewski P. (2008), *Funkcje, struktura i kierunki rozwoju systemów informatycznych klasy ERP* **[W:]** *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, **pod red. A.Stabryły**, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 1, UE, Kraków.

Brzozowski W., Kowalczyk K., Tomaszewski M. (2002), *Zintegrowane systemy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole.

Dudycz H. (2007), *Informatyczne uwarunkowania realizacji strategii inteligentnego wspomagania biznesu,* Materiały konferencyjne „Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym", Katowice.

Fowler M. (2005), *Architektura systemów zarządzania przedsiębiorstwem. Wzorce projektowe,* Helion, Gliwice.

Kasprzak T. (2006), *W kierunku rozszerzonego przedsiębiorstwa. Analiza sektorowa rozwoju ICT w Polsce,* Difin, Warszawa.

Kisielnicki J., Sroka H. (2005), *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania*, Placet, Warszawa.

Knosala R. i Zespół (2007), *Komputerowe wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 159–169

Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska
Uniwersytet Wrocławski

Model open innovation w strategii polskich przedsiębiorstw

Open innovation model in the strategy of Polish companies

Abstract: The article is based on secondary data and literature studies analyzing the openness of innovation process in strategies of Polish enterprises in years 2008–2010. The objective of the study was to determine in what form and scope companies apply openness while conducting their innovation processes. Therefore, as the basis of research were used statistical data considering degree to which various types of information are used as well as form and scope of cooperation with external companies and clusters

Key-words: innovations, openness, cooperation, industrial property, R&D.

Wprowadzenie

Lawinowy przyrost wiedzy, dynamika postępu technologicznego oraz globalizacja procesów zachodzących na rynku powodują, że rdzeniem współczesnego przedsiębiorstwa i warunkiem jego istnienia jest zdolność generowania i komercjalizacji innowacji. Parafrazując hipotezę Czerwonej Królowej [Van Valen 1973], w technologicznym wyścigu zwyciężają przedsiębiorstwa elastyczne i odważnie mierzące się z zachodzącymi w ich otoczeniu zmianami. Tym samym, aby utrzymać się na danym miejscu, muszą biec ile sił, jeśli jednak chcą gdzieś dobiec, muszą dziś poruszać się dwa razy szybciej od swoich konkurentów. Ta swoista ewolucyjność organizacji jest w istocie

kompilacją zachowań antagonistycznych i, gdy to konieczne, współpracy. Jak różne są bowiem rodzaje innowacji, tak różne są odcienie innowacyjności. H. Chesbrough wyróżnił w tym względzie cztery typy innowacyjnych organizacji. Pierwszy z nich stanowią innowatorzy odkrywcy, przedsiębiorstwa skoncentrowane przede wszystkim na prowadzeniu samodzielnych prac B+R oraz silnej ochronie intelektualnej wynalazków powołanych do życia we własnych laboratoriach, a następnie udostępnionych na rynku na ściśle określonych warunkach. Drugi typ reprezentują organizacje wykorzystujące cudze rozwiązania, nabywane poprzez zakup licencji do patentów lub praw ochronnych. H. Chesbrough nazywa ich kupcami innowacji. Trzeci typ to architekci innowacji. Kreując nową jakość, opierają się zarówno na potencjale własnym, jak i zasobach zewnętrznych. Organizacje tego typu rozwijają idee i wynalazki poprzez sieć współpracy. Jednocześnie, by móc efektywnie działać i rozwijać się, muszą zachować dla siebie część korzyści poprzez zachowanie i efektywne zarządzanie prawami własności intelektualnej. Ostatni typ to tzw. misjonarze innowacji, czyli pewna zbiorowość (najczęściej oparta o nieformalne i spontaniczne struktury), zajmująca się tworzeniem i rozwojem technologii dla samej idei i w poczuciu społecznej misji. Nie szuka ona korzyści finansowych i nie jest zainteresowana ochroną opracowanych przez siebie rozwiązań [Chesbrough 2003]. Ta postawa obojętności (czasem wręcz negowania zasadności) wobec instytucji ochrony własności intelektualnej włącza się po części w nurt ekonomii *free revealing*, po części zaś związana jest z koncepcją *open source*. Jednocześnie dwa pierwsze opisane przez H. Chesbrougha typy organizacji związane są z tradycyjnym modelem innowacji. Model ten dominował i nadal dominuje w procesach innowacji wielu branż. Jednak dzisiejszy świat coraz częściej zwraca się w kierunku odmiennych modeli – zakładających ich otwartość. Cechuje ona dwie ostatnie z zaprezentowanych powyżej grup – architektów i misjonarzy, choć każdą z nich w innym zakresie. Koncepcje bazujące na otwartości pojawiły się jako odpowiedź na problem niedostatecznej podaży innowacji. „Innowacja technologiczna wymaga nie tylko dostępu do kapitału ryzyka i nakładów technicznych (...), ale także kapitału intelektualnego w postaci wyspecjalizowanych umiejętności i przedsiębiorczej przebojowości" [Singh 1991, s. 145]. Model ten zakłada, że innowacje są efektem zróżnicowanych interakcji pomiędzy użytkownikami, podmiotami gospodarczymi i środowiskiem, w którym funkcjonują. Dlatego też współczesne organizacje nie powinny bazować wyłącznie na własnych badaniach, lecz dzielić się wiedzą i pomysłami, nabywać rozwiązania od innych podmiotów oraz przekazywać w formie współpracy innym firmom te rozwiązania, których same nie wykorzystują lub nie są w stanie dalej rozwijać. „Otwarte podejście oznacza, że firmy powinny w większym stopniu korzystać z zewnętr-

znych pomysłów i technologii w swoim biznesie oraz pozwalać korzystać innym firmom z nieużywanych obecnie pomysłów" [Chesbrough 2006]. Otwarta innowacyjność to nie tylko zestaw działań prowadzących do pojawiania się innowacji, ale również model kreowania, objaśniania i badania tych działań [West, Wanhaverbeke, Chesbrough 2006].
Celem artykułu jest, oparta na wtórnych danych, analiza, w jakiej formie i zakresie polskie przedsiębiorstwa stosują otwartość w prowadzonych przez siebie procesach innowacji. Dla potrzeb opracowania przyjęto, że pod pojęciem otwartości rozumiana będzie każda forma współpracy w działalności innowacyjnej. Jednocześnie przyjęto hipotezę, iż aktywne innowacyjnie polskie przedsiębiorstwa stosują otwartość w ograniczonym zakresie, plasując się raczej w grupie architektów niż misjonarzy, a w ich strategiach zarządzania uwzględniane są przede wszystkim wewnętrzne źródła informacji dla działalności innowacyjnej.

Liniowy (zamknięty) i nieliniowy (otwarty) proces innowacji

Istota działalności innowacyjnej jest bardzo szeroka, składają się na nią działania naukowe, techniczne, organizacyjne, finansowe i w końcowym etapie komercyjne, które w zamierzeniu prowadzą do opracowania nowych rozwiązań i ich wprowadzenia na rynek. Zróżnicowane są również jej cele. Należą do nich zarówno konieczność zwiększenia asortymentu i zastąpienie przestarzałych produktów lub usług, chęć ekspansji lub zwiększenie udziału na danym rynku, poprawa jakości oferty, jak i zwiększenie elastyczności i obniżenie kosztów produkcji. Aby je zrealizować, przedsiębiorcy wykorzystują odmienne źródła informacji. W zależności od stopnia koncentracji strategii na źródłach wewnętrznych lub zewnętrznych, wyróżnia się liniowy i nieliniowy model procesu innowacji. W modelu liniowym przedsiębiorstwa skupione są na eksploatacji wewnętrznych zasobów i potencjału organizacji. Stanowią je m.in. infrastruktura badawczo-rozwojowa, kadra menedżerska, dział marketingu i przedsiębiorstwa związane. Jego elementem jest również wieloaspektowa ochrona własnych pomysłów oraz skomercjalizowanych produktów i usług. Stosujące go firmy działają bowiem według prostej filozofii – udana innowacja potrzebuje kontroli. Jak zauważa H. Chesbrough, takie podejście wymaga daleko idącej samodzielności: Jeśli chcesz coś zrobić dobrze, musisz zrobić to sam [Chesbrough 2003]. Decydując się na samodzielność, przedsiębiorstwa działają według ustalonego schematu. Inwestując w proces innowacji nakłady własne – kapitałowe, ludzkie i czasowe oraz wdrażając opracowane przez sie-

bie idee, często osiągają pozycję rynkowego lidera. To pozwala im czerpać zyski, które, dodatkowo zabezpieczone za pomocą praw wyłącznych, pozwalają nie tylko na osiąganie długookresowych korzyści skali, ale w określonych warunkach również kontrolowanie konkurentów [Chesbrough 2003, s. 38]. Odzyskując tym samym zainwestowane środki, mogą je reinwestować w kolejne B+R, także te, których celem jest opracowanie innowacji przełomowych. Liniowy model innowacji charakteryzuje zatem koncentracja na następujących przesłankach:

- konieczności wychwycenia z rynku i zatrzymania w firmie najbardziej kreatywnych pracowników;
- tworzeniu nowych projektów w oparciu o zasoby wewnętrzne, co gwarantuje pierwszeństwo w ich wprowadzeniu na rynek;
- nacisku na bycie liderem innowacyjnych rozwiązań;
- konieczności pozyskiwania znacznych nakładów finansowych na działalność B+R;
- kontrolowaniu własności intelektualnej w sposób efektywnie powstrzymujący działalnie rynkowych konkurentów.

Odmiennie założenia przyświecają modelowi nieliniowemu. Koncepcja otwartości innowacyjnej wywodzi się w pewnym zakresie z podejścia *open source* i stanowi punkt wyjścia dla dwóch innych – koncepcji „wiodących użytkowników", sformułowanej przez E. von Hippela [von Hippel 2005] oraz *free revealing,* polegającej na rezygnacji z instytucjonalnej ochrony praw własności przemysłowej i ich nieodpłatnym rozpowszechnianiu [Szpringer 2011; Niklewicz-Pijaczyńska 2013]. Koncepcja *open innovation* realizowana jest poprzez szeroką współpracę z firmami zewnętrznymi, wykorzystanie różnorodnych ścieżek wprowadzania innowacji na rynek oraz integrowanie zewnętrznej i wewnętrznej wiedzy. Czynnikiem warunkującym powodzenie tak stymulowanych, a następnie komercjalizowanych innowacji, jest dostęp do najlepszych źródeł wiedzy [Stawicki, Ponder 2010, s. 10]. Za twórcę zwartego i kompletnego modelu *open innovation* uznaje się H. Chesbrougha. To on, określając fundamentalne zasady determinujące wykorzystanie otwartego podejścia w procesie innowacji, zanegował jednocześnie fundamenty modelu zamkniętego. Według niego współczesna organizacja powinna zdawać sobie sprawę, że:

- nie wszyscy inteligentni ludzie pracują dla niej, dlatego musi wykorzystywać wiedzę osób spoza organizacji;
- zewnętrzne prace B+R mogą kreować znaczną wartość, własne prace B+R kształtują zaledwie jej część;
- budowanie dobrego modelu biznesowego jest ważniejsze niż bycie na rynku pierwszym;
- zwycięstwo zależy od efektywnego wykorzystania wewnętrznych, jak i zewnętrznych pomysłów;
- umożliwiając korzystanie innym ze swoich praw własności intelektualnej, firma zyskuje więcej niż zachowując ich wyłączność [Chesbrough 2003, s. 38].

Różnica pomiędzy zamkniętym i otwartym procesem innowacji sprowadza się w istocie do sposobu generowania pomysłów oraz rozwijania projektów. W każdym z modeli w trakcie prac B+R należy stale formułować wnioski umożliwiające dokonanie selekcji dobrych i złych pomysłów. Oba modele skutecznie eliminują tzw. „fałszywe alarmy", czyli złe pomysły, które początkowo rokują obiecująco, stwarzają złudzenie powodzenia rynkowego. Jednak model otwarty posiada dodatkowo specyficzną zdolność ratunkową w odniesieniu do tzw. „fałszywych negatywów", czyli ocalania projektów, które na początku ocenione jako złe – w rzeczywistości okazują się wartościowe. Takim swoistym buforem bezpieczeństwa dla odrzuconych koncepcji nie dysponują przedsiębiorstwa działające według modelu liniowego – związane jest to m.in. z faktem, że aby móc wydobyć potencjał takich fałszywych negatywów, organizacja musiałaby włączyć do procesu firmy zewnętrzne lub sięgnąć po obce rozwiązania technologiczne [Chesbrough 2003]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że idea sięgania po zasoby zewnętrzne względem organizacji nie jest koncepcją nową, w przeszłości stosowało ją wiele innowacyjnych przedsiębiorstw. Przykładem produktu, którego sukces oparty był na wielopłaszczyznowej współpracy firm i grupy osób. jest geneza powstania napoju izotonicznego *Gatorade*. Opracowany na Uniwersytecie Florida na zamówienie trenera uniwersyteckiej drużyny piłkarskiej – Ray'a Graves'a i z powodzeniem testowany na członkach grupy, zapewnił drużynie spektakularne zwycięstwa. Ostatecznie prawa do produkcji i sprzedaży napoju otrzymała firma Stokely – Van Camp. Jednocześnie dzięki sukcesowi *Gatorade*, od 1973 roku uczelnia zyskała ponad 80.000.000 dolarów, które pozwoliły na rozbudowę uniwersyteckiej infrastruktury i inwestycje w różnorodne projekty badawcze. Tym samym, przychody z *Gatorade* wygenerowały swoisty kapitał początkowy umożliwiając realizację projektów, które, mimo wielkiego potencjału, ze względów finansowych do tej pory były w fazie zaledwie początkowej [Kays, Phillips-Han 2003]. Prezentowany przykład pokazuje, że rosnąca złożoność, a zarazem dostępność wiedzy, z jednej strony zwiększa efektywność generowania innowacji firm bazujących na zasobach wewnętrznych i zewnętrznych, z drugiej, dzięki elastycznemu podejściu do praw własności intelektualnych, umożliwia maksymalizację korzyści związanych z ich udostępnianiem.

Zakres i formy otwartości w działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw

Analizując otwartość procesu innowacji w działalności polskich przedsiębiorstw, warto skoncentrować się na dwóch aspektach. Po pierwsze, rodzajach zewnętrznych źródeł informacji dla działalności innowacyjnej i stopniu ich wykorzystywania. Po drugie, formach i zakresie współpracy w działalności

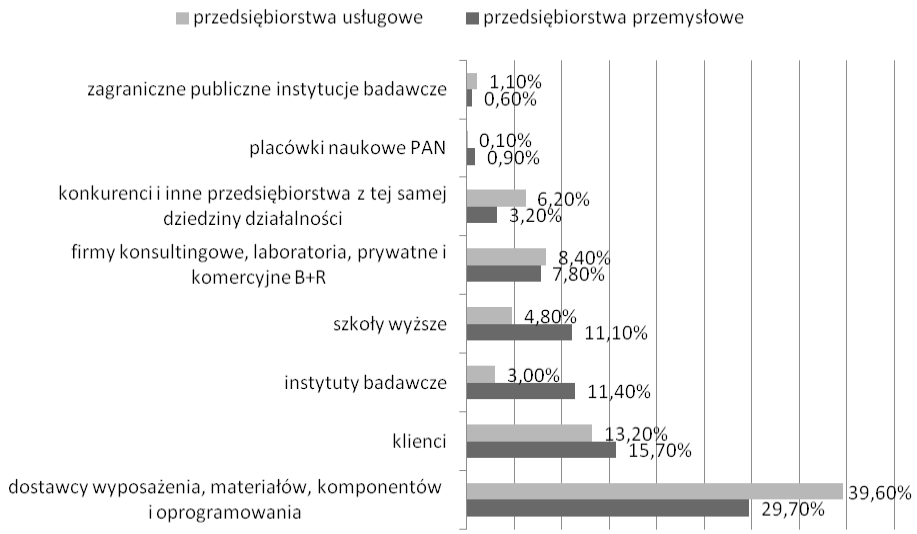
innowacyjnej. Przy czym współdziałanie takie może zachodzić zarówno wzdłuż łańcucha dostaw i obejmować klientów i dostawców, jak i mieć charakter pionowy, gdy przedsiębiorstwa prowadzą prace wspólnie z innymi podmiotami gospodarczymi lub publicznymi instytucjami badawczymi.

Jeśli chodzi o pierwszy z aspektów, w ocenie polskich przedsiębiorstw źródła informacji o charakterze zewnętrznym, wykorzystywane w działalności innowacyjnej, zaliczają się do trzech grup. W grupie źródeł rynkowych znaleźli się dostawcy maszyn i urządzeń technicznych, wyposażenia, materiałów, komponentów oraz oprogramowania, klienci, konkurenci i inne przedsiębiorstwa z tej samej dziedziny działalności oraz firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne i prywatne B+R. Do źródeł instytucjonalnych respondenci zaliczyli placówki naukowe PAN, instytuty badawcze, zagraniczne publiczne instytucje badawcze i szkoły wyższe. Natomiast w kategorii pozostałych źródeł działalności innowacyjnej znalazły się konferencje, targi i wystawy, czasopisma i publikacje naukowe / techniczne / handlowe oraz organizacje naukowo-techniczne, specjalistyczne i zawodowe. Spośród wyżej wymienionych, respondenci jako znaczące wskazywali dostawców wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania, zaś w grupie źródeł pozostałych najwyższej oceniono konferencje, targi i wystawy. Co znamienne, jako źródło najrzadziej wskazywane, występowały źródła instytucjonalne. Potwierdza to realność problemu niedostatecznej współpracy pomiędzy praktyką gospodarczą, a ośrodkami naukowo -badawczymi. W tej kategorii źródeł wyróżniono właściwie jedynie zagraniczne publikacje i instytucje badawcze – choć na ich wysokie znaczenie wskazało jedynie 3,4% firm przemysłowych i 2,9% firm usługowych. Jeśli powyższe wyniki zestawić ze wskazaniami przedsiębiorców na temat wewnętrznych źródeł informacji, okazuje się, że w strategii zarządzania polskich firm mają one charakter zdecydowanie dominujący. Wśród aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw, aż 43,6% firm przemysłowych i 44,3% usługowych przyznało źródłom wewnętrznym wysokie znaczenie w stymulowaniu działalności innowacyjnej.

Jeśli chodzi o drugi z aspektów otwartości – formy i zakres współpracy w działalności innowacyjnej, okazuje się, że w latach 2008–2010 podjęło ją jedynie 33,8% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 32,8% usługowych. Jednocześnie skłonność do podejmowania wspólnych działań widoczna była przede wszystkim w przedsiębiorstwach sektora publicznego (45,5% firm przemysłowych i 38,6% usługowych). Przy czym współpraca ta rozumiana była jako aktywny udział organizacji w projektach realizowanych wspólnie z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami niekomercyjnymi. Tym samym bierność przedsiębiorstwa – polegająca przykładowo jedynie na zamówieniu prac u podmiotów zewnętrznych – wykluczała automatycznie element kooperacji. Wśród instytucji partnerskich, z którymi współpraca, zdaniem respondentów, przyniosła

najwięcej korzyści ich aktywności innowacyjnej, zdecydowany prym wiedli dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania. Dopiero na drugim miejscu znaleźli się klienci, co wskazuje na podażowe podejście do innowacji i inicjowanie działań innowacyjnych jakby w oderwaniu od odbiorcy swoich usług. Wydaje się więc, że przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości nie rozumieją lub nie chcą uwzględnić otwartości w komunikacji z klientem w stosowanych przez siebie strategiach konkurencyjnych (rys. 1).

Rysunek 1. Instytucje partnerskie, z którymi współpraca została oceniona jako najkorzystniejsza dla działalności innowacyjnej



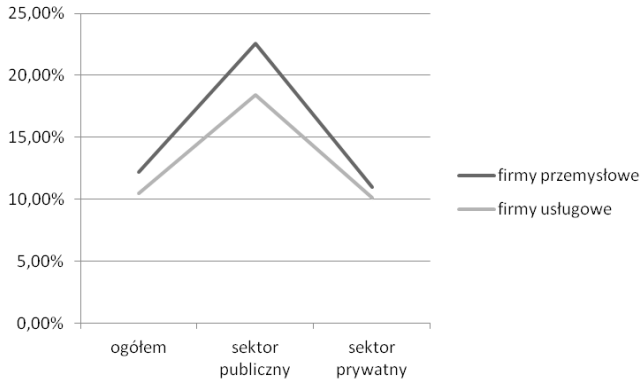
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Daleko za „głosem rynku", czyli konsumentami, uplasowały się działania podejmowane wspólnie z instytutami badawczymi i szkołami wyższymi. Co znamienne, przedsiębiorstwa paradoksalnie wyżej oceniły korzyści ze współpracy z konkurentami niż placówkami naukowymi PAN. Tym samym brak pomostu łączącego naukę i praktykę gospodarczą, czyli sfery, które w istocie powinny być względem siebie kompatybilne, jest tu szczególnie miażdżący. Wspólne inicjatywy PAN i przedsiębiorstw oceniło jako istotne jedynie 0,9% firm przemysłowych i 0,1% usługowych.

Część przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie skorzystała również z możliwości realizacji projektów w ramach klastrów. Przy czym tą formą współdziałania zainteresowane były bardziej przedsiębiorstwa przemysłowe niż usługowe

(odpowiednio 12,2% i 10,5% w ogólnej liczbie podmiotów współpracujących). Wykorzystaniem klastra, jako formalnie i geograficznie powiązanego skupiska przedsiębiorstw, zainteresowane były przede wszystkim firmy z sektora publicznego – około 41%, podczas gdy w grupie prywatnych, inicjatywę taką podjęło zaledwie 21,1% (rys. 2).

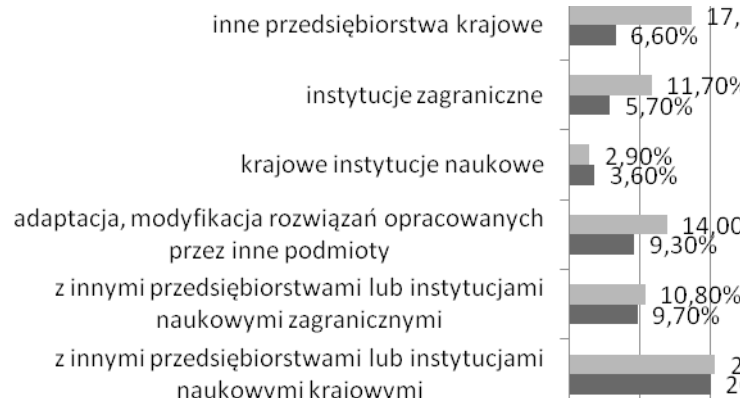
Rysunek 2. Odsetek firm, które podjęły współpracę w ramach klastrów



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Podsumowaniem powyższej analizy jest ostatnie zestawienie, dotyczące sposobów opracowania innowacji produktowych, które trafiły na rynek w latach 2008–2010 (rys. 3).

Rysunek 3. Sposoby opracowania innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie (w % przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych, które wprowadziły innowacje produktowe)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Z powyższego zestawienia wynika, że w analizowanym okresie, aż 73, 5% przedsiębiorstw przemysłowych i 56,1% usługowych wprowadziło innowacje produktowe opracowane samodzielnie. Tylko odpowiednio 20,2% i 20,8% przedsiębiorstwom udało się skutecznie wdrożyć produkty przygotowane wspólnie z innymi firmami. Najmniej efektywna okazała się współpraca z krajowymi ośrodkami badawczymi. W tym przypadku odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje produktowe, wyniósł 3,6% w przypadku firm przemysłowych i jedynie 2,9 % w odniesieniu do przedsiębiorstw usługowych.

Zakończenie

Współczesne przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zdają sobie sprawę, że wprowadzanie innowacji jest warunkiem nie tyle zwiększenia zysków lub ekspansji, lecz również utrzymania się na rynku. „Innowacje stają się więc nie tylko elementem ofensywnej strategii przedsiębiorstw wdzierających się na nowe rynki, ale również defensywną bronią firm ustabilizowanych i dobrze prosperujących" [Kwiatkowski 1990]. Jednocześnie problem niedostatecznej ich podaży jest obecnie jednym z najważniejszych zagadnień polityki gospodarczej. Dlatego też na gruncie teorii i praktyki formułowane są różnego rodzaju koncepcje, mogące przyczynić się do poprawy efektywności generowania i komercjalizacji innowacji. Jednym z proponowanych rozwiązań jest zaprezentowany model otwartej innowacyjności, który poprzez współpracę z osobami trzecimi, bezpośrednią komunikację pomiędzy użytkownikami oraz nieskrępowane rozprzestrzenianie się wiedzy, ma wpłynąć na podniesienie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw oraz wyeliminowanie ograniczających ją przeszkód. Czynniki stanowiące barierę działalności innowacyjnej, takie jak m.in. niedostateczna informacja na temat technologii, brak rozpoznania potencjalnego i rzeczywistego rynku dla oferowanych towarów i usług, trudności w znalezieniu odpowiednich partnerów do współpracy oraz wysokie koszty prac B+R i innowacji, stanowią w rzeczywistości argumenty na rzecz otwartości procesu innowacji. Kooperacja w zakresie prac B+R pozwala bowiem na rozłożenie obciążenia finansowego na poszczególne, zaangażowane w proces podmioty i zgromadzenie nakładów potencjalnie przewyższających możliwości pojedynczej organizacji. Tworzenie platform współpracy grupujących osoby z wewnątrz i spoza przedsiębiorstwa umożliwia efektywniejsze pozyskiwanie, przetwarzanie i komercjalizację wiedzy, zarówno tej ucieleśnionej w kapitale ludzkim, jak i osadzonej w konkretnych rozwiązaniach technologicznych. Natomiast otwarta komunikacja z konsumentami pozwala na odkrycie lub modyfikację produktów przez nich pożądanych i oczekiwanych,

a tym samym wejście na ukształtowany już rynek potrzeb. Przyczyny przechodzenia z modelu liniowego na otwartość w procesach innowacji są zatem naturalną konsekwencją zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym. Oprócz wymienionych powyżej argumentów, składają się na nie m.in. wzrastająca mobilność siły roboczej niosącej za sobą *know-how* do kolejnych firm, dostęp do prywatnych źródeł finansowania innowacji oraz rosnąca liczba tzw. *start-up*, zakładanych przez naukowców i pracowników [PARP 2012]. Nie oznacza to konieczności całkowitego odrzucenia modelu zamkniętego. Jak podkreśla H. Chesbrough, dla większości przedsiębiorstw XX. wieku model ten działa i to działa dobrze. Dzięki niemu T. Edison stworzył wiele przełomowych urządzeń, które utorowały drogę do utworzenia General Electric Global Research Center [Chesbrough 2003, s. 36]. Ale dla wielu gałęzi światowego przemysłu (komputerów, półprzewodników, sprzętu telekomunikacyjnego, farmaceutycznego czy biotechnologii) konieczne stało się przejście z systemu zamkniętego na otwarty. Tym samym rdzeń innowacji został przeniesiony poza granice laboratoriów badawczo-rozwojowych do firm partnerskich, uniwersytetów i konsorcjów badawczych.

Tymczasem aktywne innowacyjnie polskie firmy bazują nadal przede wszystkim na wewnętrznych źródłach informacji i własnym potencjale innowacyjnym. Dotyczy to zarówno firm z sektora przemysłu, jak i usług. Jeżeli korzystają one ze źródeł zewnętrznych, to w tej roli cenią bardziej dostawców i formy publicznej prezentacji niż klientów czy instytuty badawcze. Nie jest więc zaskoczeniem fakt, że nie są skłonne do podejmowania aktywności w ramach projektów realizowanych wspólnie z podmiotami trzecimi. W analizowanym okresie na współpracę zdecydowało się jedynie niewiele ponad 30% przedsiębiorstw. Jeżeli już do niej dojdzie, partnerem będzie raczej inne przedsiębiorstwo (czasem wręcz konkurent) niż ośrodki badawcze. Zatem, choć dla wielu światowych przedsiębiorstw scentralizowane podejście do prac B+R oraz wewnętrzny porządek liniowego modelu innowacji stał się nieaktualny, nie dotyczy to polskich firm, które, zamknięte w granicach wewnętrznego potencjału, nie dostrzegają możliwości biznesowych poza murami własnej organizacji. Tym samym wcielają się w rolę samotnego odkrywcy lub kupca, rzadko architekta, prawie nigdy zaś misjonarza innowacji.

Bibliografia

Chesbrough H.W. (2003), *The era of Open Innovation,* "MIT Sloan Management Review", Massachusetts Institute of Technology, 44, 3 (Spring).

Chesbrough H.W. (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape",* Harvard Business School Press, Boston

Główny Urząd Statystyczny (2012), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, GUS, Warszawa.

Hippel E. (1986), *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts,* „Management Science", Volume 32, No 7.

Kays J., Phillips-Han A. (2003), *Gatorade. The idea that Launched an Industry*, Explore, Research at the University of Florida, Volume 8, No 1.

Kwiatkowski S. (1990), *Społeczeństwo innowacyjne*, PWN, Warszawa.

Niklewicz-Pijaczynska M. (2013), *Od patentu do koncepcji free revealing-zamknięty i otwarty model własności przemysłowej*, konferencja „Contemporary Issuses in Economy – Growth Perspectives in Europe?", Toruń.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2012), *Dlaczego warto wykorzystywać popytowe podejście do tworzenia innowacji?,* Warszawa.

Singh K. (1991), *Technology innovation and evolving regime of intelektuall property rights – perspective for developing countries,* "Journal of Scientific & Industrial Research", Volume 50.

Stawicki M., Ponder W. (2010), *Metody ewaluacji i kierunki wspierania innowacyjności ze środków UE,* Warszawa.

Szpringer W. (2011), *Koncepcja open access w świetle ekonomicznej analizy prawa własności intelektualnej,* Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa.

Van Valen L. (1973), *A new evolutoniary law,* "Evolutionary Theory", Volume 1.

West J., Wanhaverbeke W., Chesbrough H. (2006), "*Open Innovation: Researching a New Paradigm*", Oxford University Press.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 171–182

Dagmara Plata-Alf
Akademia Leona Koźmińskiego

„Mądrość tłumu" - media społecznościowe jako nowoczesne narzędzie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

„The wisdom of crowds" – social media as a modern tool of knowledge management in enterprise

Abstract: The application of the social media as a tool for business communication with customers in the virtual environment is a part of the numerous researches in the management literature. The aim of the article, however, is to present the possibility of applying social media in business relations with employees and the use of that specific tool as an efficient and modern in the knowledge management within the company. The literature overview clarify the processes related to the transformations of the knowledge management in the Internet with particular reference to the social media. It also presents the systematization of concepts operating in a technology and information systems theory related with the use of social media in the enterprise knowledge management. Comparative analysis is also carried out on the basis of the International Association of Business Communicators and the Prescient Digital company study made in 2011 and 2012 (Social Intranet Study) which presents data analysis of companies using social media (Intranet) as a tool for internal communication, also including knowledge management. The analysis presents that the development of communication-information technology led to the increase of importance of the social media in shaping business relations with internal customers – employees and appliers as an effective tool in the knowledge management process in the enterprise.

Key-words: social media, knowledge management, knowledge, social technologies, Intranet.

1. Wprowadzenie

Rozwój społeczeństwa informacyjnego, jak również technologii komunikacyjnych, doprowadził do przeniesienia procesów komunikacji do środowiska wirtualnego, jak również do daleko idących zmian jakościowych w relacjach międzyludzkich. Internet jako pierwsze medium umożliwił zaawansowany dialog pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem, w konsekwencji skutkujący zbudowaniem z nim trwałych relacji. Wskazane zjawisko i mechanizm relacji zaczyna być wykorzystywany przez przedsiębiorców również w komunikacji z pracownikami, stwarzając szansę zarówno na intensyfikację procesów wymiany informacji, ale również efektywne zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, dynamicznego rozwoju narzędzi informatycznych w zakresie mediów społecznościowych i coraz większego zainteresowania przedsiębiorców wykorzystaniem ich zasobów[1] w realizacji procesu zarządzania zasobami wiedzy. Swoboda i elastyczność, a przede wszystkim szybkość wymiany treści i informacji sprawiają, iż wykorzystanie narzędzi społecznościowych skutkuje wzrostem efektywności systemów zarządzania wierzą w przedsiębiorstwie.

2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie – wprowadzenie teoretyczne

2.1. Informacja i wiedza

Informacja uznawana jest za kluczową wartość przedsiębiorstwa, która pozwala na podejmowanie właściwych decyzji i unikanie zagrożeń. Gwałtowny rozwój technologii komunikacyjnej przyczynił się do wzrostu znaczenia informacji, która stanowi element wykorzystywany w procesie podejmowania decyzji [Czekaj 2000, s. 13] i budowania zasobów wiedzy. Zgodnie z przedstawionymi definicjami w tab. 1, informacja staje się elementem i dostarczycielem wiedzy stanowiącym część procesu komunikacji [Plata-Alf 2013, s. 323].

Tabela 1. Zestawienie wybranych definicji pojęcia „informacja"

Autor	Definicja informacji
H. Greniewski	Wiadomość uzyskiwana przez człowieka poprzez obserwację lub czynność umysłową, podlegająca przekazowi w układzie nadawca – odbiorca [Greniewski 1982, s. 17].
Z. Mesner	Dane o procesach i zjawiskach gospodarczych, wykorzystane w procesie podejmowania decyzji [Mesner 2000, s. 17].
Słownik współczesnego języka polskiego	Element wiedzy komunikowany, przekazywany komuś za pomocą języka lub innego kodu; także to, co w danej sytuacji może dostarczać pewnej wiedzy [Dunaj 1996, s. 322].

Źródło: opracowanie własne na podstawie Czekaj 2000, s. 13 i Mazurek 2012, s. 84.

1. W obliczu badań Social Intranet Study 2012.

Informacja odgrywa również bardzo istotną i nieodzowną rolę w kształtowaniu i tworzeniu nowej wiedzy. W ramach tzw. łańcucha wiedzy, który został zobrazowany na poniższym schemacie (rys. 1), nieprzetworzone dane napływające do przedsiębiorstwa zostają przekształcone w procesie interpretacji w informacje, które następnie, podlegając dyskusji, sortowaniu [Kłak 2010, s. 108] i pozycjonowaniu, stanowią podstawę dla powstawania wiedzy.

Rysunek 1. Łańcuch wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Jemielniak 2008, s. 25 i Turban, Aronson 2001, za: Kłak 2010, s. 108.

Wiedza z kolei stanowi pojęcie trudne do zdefiniowania [Jemielniak 2008, s. 25, jednakże za najbardziej adekwatne w kontekście niniejszego opracowania możemy przyjąć zebrane w tabeli 2 definicje, odnoszące się zarówno do wiedzy w kontekście zasobów informacji, ale także świadomości jednostek.

Tabela 2. Zestawienie wybranych definicji pojęcia „wiedza"

Autor	Definicja informacji
A. Koźmiński	zorganizowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania [Jemielniak 2008, s. 25].
J. Oleński	zebrana i zakumulowana informacja [Oleński 1997, s. 222].
G. Probst, S. Raub i K. Romhardt	ogół wiadomości i umiejętności posiadanych przez daną jednostkę [Jemielniak 2008, s. 25].

Źródło: opracowanie własne na podstawie Jemielniak 2008, s. 25 i Oleński 1997, s. 222.

Wiedza w przedsiębiorstwie powinna być oparta na szerokich podstawach, w ramach których pracownicy muszą być zdolni nie tylko do jej interpretowania, koordynacji, ale i używania [Kłak 2010, s. 38]. W odniesieniu do interpretacji celów i rodzajów wiedzy coraz popularniejsze staje się traktowanie wiedzy zarówno jako produktu, zasobu, jak i ograniczenia przedsiębiorstw, a zgodnie z typologią I. Tuomii:

- „wiedza jako produkt (ang. *product*) – który stanowi innowację, wynik działalności firmy, jest tworzony, a później sprzedawany,
- wiedza jako zasób (ang. *resource*) – gromadzony, rozpowszechniany i chroniony przez organizację jako element pamięci organizacyjnej,

- wiedza jako ograniczenie (ang. *constraint*) – wpływające na działanie organizacji, stąd skłaniające do uczenia się i dostosowywania do narzuconych warunków" [Klincewicz 2008, s. 82].

Powyższy sposób podziału wiedzy według jej celów skłania do wniosku, iż stanowi ona podstawę sukcesu organizacji oraz świadczy o inteligencji przedsiębiorstwa [Skrzypek 2004, s. 13].

2.2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Wielopłaszczyznowe rozumienie pojęcia wiedzy odzwierciedlone jest również w koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, które to pojęcie rozumiane jest w sposób wieloaspektowy i z różnych perspektyw. Szczególną uwagę należy zwrócić jednakże na rozumienie i definicję według K. Perechudy [2005, s. 219], zgodnie z którą „zarządzanie wiedzą jest procesem ciągłych realizacji funkcji zarządzania, skoncentrowanym na zasobach wiedzopochodnych (wewnętrznych i zewnętrznych, istniejących i nieistniejących, znanych i ukrytych) oraz zadaniach i instrumentach organizowania i komunikowania". W obliczu zachodzących przemian w środowisku informacyjnym warto przytoczyć również definicję K.M. Wiig [1993], przedstawiającą zarządzanie wiedzą jako „systematyczne, jasno sprecyzowane i przemyślane tworzenie, odnawianie i zastosowanie wiedzy do maksymalizacji efektywności przedsiębiorstwa i osiągania zwrotu z posiadanych zasobów wiedzy" [Kłak 2010, s. 20]. Wskazana również, w podręczniku akademickim A. Koźmińskiego, definicja zarządzania wiedzą jako „koncepcja (strategicznego) zarządzania przedsiębiorstwem, akcentująca rolę kapitału ludzkiego (wiedzy i umiejętności) w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej" [Staniewski 2008, s. 376] wykazuje, iż spojrzenie na aspekt zarządzania wiedzą może być wielopłaszczyznowy i odwoływać się zarówno do dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania strategicznego czy też systemów informatycznych.

Zarządzanie wiedzą interpretowane może być również w kontekście procesu biznesowego (wg M. Sarvay`a), dzięki któremu przedsiębiorstwo tworzy i wykorzystuje własną wiedzę. Zgodnie ze wskazaną teorią, w ramach tego procesu wyodrębnia się następujące etapy:

- „organizacyjne uczenie się – proces, dzięki któremu przedsiębiorstwo nabywa wiedzę;
- produkcję wiedzy – proces, dzięki któremu przedsiębiorstwo przekształca dane i informacje w wiedzę, czyniąc ją użyteczną przy rozwiązywaniu problemów,
- dystrybucję wiedzy – proces, dzięki któremu przedsiębiorstwo zapewnia swym pracownikom dostęp do wspólnej wiedzy (np. bazy danych) i umożliwia korzystanie z niej (np. poprzez Intranet)" [Sarvay 1999, s. 96].

Dziedzina zarządzania wiedzą, stosunkowo młoda [Kłak 2010, s. 50], wykształciła dwa główne nurty [Kłak 2010, s. 50]: jeden koncentrujący się na zarządzaniu wiedzą w kontekście wykorzystania nowoczesnych narzędzi informatycznych, pozwalających na złożoną analizę danych i informacji oraz generowanie przez wskazane systemy wniosków, stawiając w opozycji oparcie zarządzania wiedza na interakcjach i relacjach międzyludzkich, niewspieranych przez systemy komputerowe czy ustrukturalizowane procedury. Łączenie jednakże wskazanych nurtów pozwala na przekształcanie informacji, wiedzy, doświadczenia, umiejętności i kompetencji w kapitał intelektualny, co wpływa efektywnie na tworzenie przewagi konkurencyjnej [Rokita 2003, s. 76].

3. Technologie społeczne w zarządzaniu wiedzą

3.1. Zarządzanie wiedzą w dobie technologii Web 2.0

Wirtualne wspólnoty wydają się silniejsze od istniejących w świecie rzeczywistym i łączą w relacje nawet osoby połączone na co dzień słabymi więzami. Komunikacja on-line sprzyja swobodnej dyskusji, pozwalając tym samym na szczerość w procesie interakcji [Castells 2007, s. 388]. Wysoka skala zaangażowania użytkowników sieci internetowej doprowadziła do rozwoju wirtualnego środowiska określanego współcześnie jako Web 2.0 [Mazurek 2012, s. 97], znacząco podkreślającego znaczenie komunikacji nieformalnej w relacjach biznesowych. Użytkownicy wirtualnego środowiska stają się kreatorami treści, a platformy społecznościowe stanowią nowy kanał komunikacyjny [Plata-Alf 2013, s. 324]. Internet, jak i Intranet w sposób znaczący zwiększa potencjał komunikacji nieformalnej oraz służy wymianie informacji, która może występować w wielu odmianach, do których wśród najpopularniejszych zaliczamy: blogi i fora dyskusyjne, komunikatory internetowe czy też portale społecznościowe [Doligalski 2009]. Współtworzenie, rozpowszechnianie i wymiana treści przez internautów prowadzi do dynamicznego rozwoju zasobów internetowych, w tym mediów społecznościowych, które Kotler, Kartajaya i Setiawan [2012] podzielili na:

- ekspansywnych – służących dzieleniu się wartościami,
- kooperacyjnych – skupiających użytkowników aktywnie współtworzących wartość.

Rozwiązania Web 2.0 przynoszą korzyści w szczególności w zakresie procesów wewnętrznych, co wynika z badań firmy konsultingowej McKinsey przeprowadzonych w 2009 roku, które wykazały największą ich skuteczność w zakresie szybszego dostępu do wiedzy, ograniczenia kosztów komunikacji oraz kosztów podróży [Doligalski 2011]. Koncepcja Web 2.0 ewa-

luowała również w kontekście narzędzi biznesowych w postaci rozwiązania informatycznego Enterprise 2.0, który stanowi nową koncepcję zarządzania wiedzą przy użyciu narzędzi społecznościowych [Karwatka 2009]. Enterprise 2.0 polega na wykorzystaniu trendu platform społecznościowych na rzecz tworzenia rozwiązań programistycznych w przedsiębiorstwach lub między przedsiębiorstwami a ich partnerami czy klientami. Platformy są tworzone w wirtualnym środowisku, w którym przedstawiane informacje i interakcje są ogólnie widoczne i trwałe w czasie. Rozwiązania oferowane przez oprogramowanie stworzone w idei Enterprise 2.0 pomagają przekształcić wiedzę ukrytą od pracowników (np. pochodzącą z wiki) do udokumentowanej wiedzy organizacyjnej [Beinhauer 2010, s. 12].

3.2. Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą

Systemy informatyczne wspierające proces zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie mają na celu wzmocnienie efektywności procesów, przede wszystkim w obszarach związanych z tworzeniem, gromadzeniem, segregacją, jak również współdzieleniem wiedzy. Wśród wspomnianych systemów możemy wyróżnić najczęściej stosowane przez przedsiębiorstwa: systemy zarządzania treścią (CMS), systemy zarządzania relacjami doświadczeniami klienta (CRM, CEM), nauczanie na odległość (LMS), systemy eksperckie (SE), Business Intelligence, systemy zarządzania dokumentami, Internet, Extranet czy też Intranet.

Wdrażane w firmach kompleksowe rozwiązania wspierające zarządzanie wiedzą obejmują zintegrowane narzędzia wykorzystujące elementy wskazanych systemów informatycznych, mające na celu przede wszystkim agregację i komunikację wiedzy. Jednym jednocześnie z najbardziej popularnych, jak również najbardziej charakterystycznych systemów jest Intranet, stanowiący wewnętrzny serwis / portal przeznaczony dla pracowników przedsiębiorstwa i mający na celu usprawnienie procesów komunikacji wewnętrzorganizacyjnej. Do narzędzi mogących stanowić jego elementy możemy zaliczyć [Mazurek 2008, s. 153]:

- narzędzia biznesowe – wspierające zarządzanie projektami i zadania grupowymi w firmie,
- narzędzia informacyjne – będące narzędziami wsparcia procesów komunikacji pracowników i władz organizacji oraz przekazywanie wiedzy na temat firmy,
- narzędzia organizacyjne – wspierające realizację zadań administracyjnych w przedsiębiorstwie,
- narzędzia integrujące – mające na celu wsparcie procesów wymiany informacji pomiędzy pracownikami firmy.

Tabela 3. Wybrane narzędzia firmowego Intranetu

Narzędzia biznesowe	**Narzędzia informacyjne**
• platforma e-learningowa (narzędzia do zarządzania szkoleniami / rozwojem pracowników) • integracja z narzędziami CRM, ERP czy MRP • narzędzia do zarządzania projektami • raporty biznesowe czyli dane operacyjne o firmie dla menadżerów	sekcje informacyjne o produktach / usługach sekcje informacyjne o firmie aktualności firmowe gazetka firmowa archiwum zdjęć książka telefoniczna
Narzędzia organizacyjne	**Narzędzia integrujące**
• funkcje samoobsługi kadrowej pracowników (np. obsługa wniosków urlopowych) • badania opinii pracowników (kwestionariusze on-line) • narzędzia do obiegu zadań (workflow) • rezerwacja zasobów (sal konferencyjnych, samochodów) • terminarze grupowe i firmowe • narzędzia do obiegu dokumentów • struktura organizacyjna firmy • książka adresowa • rekrutacja wewnętrzna • dostęp do plików (np. dokumentów PDF) • opis procedur firmowych	• narzędzia do telekonferencji • chat on-line • fora i grupy dyskusyjne • poczta elektroniczna • prywatne podstrony pracowników • wewnętrzny blog pracowników • media społecznościowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie Mazurek 2008, s. 153.

Rosnąca popularność mediów społecznościowych we współczesnym społeczeństwie przyczyniła się do wdrożenia elementów ich funkcjonalności do działających w firmach Intranetów, jak również wykorzystania ich samych[2] do usprawnienia procesów zarządzania wiedzą. Intranetowe portale korporacyjne, jak również rozwiązania w ramach portali społecznościowych, służą przede wszystkim jako platformy integracji wiedzy i ludzi w organizacji oraz centralizacji treści dostarczanej przez pracowników [Krok 2011, s. 54].

4. Media społecznościowe efektywnym narzędziem zarządzania wiedzą

4.1. Media społecznościowe dla biznesu i ich charakterystyka

Media społecznościowe w swojej definicji wg Kaplana i Haeinleina [2010, s. 61] stanowią internetowe rozwiązanie, oparte na teorii Web 2.0, dzięki któremu może następować kreowanie i dzielenie się wygenerowanymi przez użytkowników Internetu treściami. Serwisy społecznościowe mogą stanowić użyteczne narzędzia w komunikacji nie tylko między indywidualnymi użyt-

2. Poprzez wykorzystanie wchodzących w ich skład narzędzi takich jak chociażby: grupy dyskusyjne, chaty, etc.

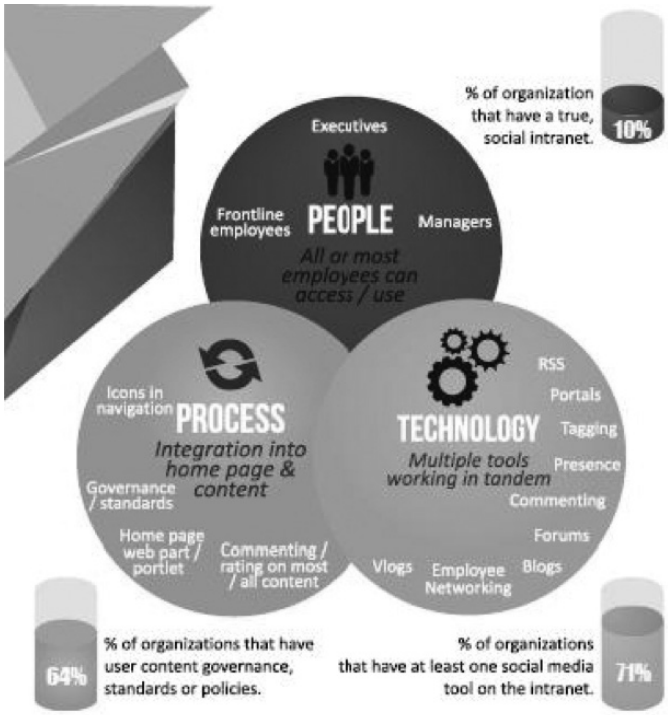
kownikami, firmą a klientami, ale również wewnątrz organizacji [Aziza 2010]. Media społecznościowe wpływają na nowe zdefiniowanie współpracy biznesowej w firmie oraz wykorzystują równocześnie znaczenie i potencjał zasobów ludzkich [Krok 2011, s. 58], przynosząc tym samym znaczące korzyści dla przedsiębiorstw w postaci: umożliwienia szybszej komunikacji w firmie oraz poszukiwania informacji, skutecznej wymiany doświadczeń i wiedzy oraz dostępu do danych bez względu na lokalizację użytkowników, zintegrowania zasobów wiedzy, przyczyniającego się do lepszej organizacji pracy, a także przyrostu wiedzy pracowników dzięki narzędziom podnoszenia kwalifikacji aplikacjami e-learningowymi czy też obniżenia kosztów administracyjnych prowadzenia działalności w obszarach związanych z zarządzaniem wiedzą [Krok 2011, s. 59].

4.2. Media społecznościowe jako przykład efektywnego narzędzia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie (w odniesieniu do badań Social Intranet Study 2011 i 2012)

Rosnące znaczenie mediów społecznościowych we współczesnym środowisku wiąże się z ich ciągłym rozprzestrzenianiem, rozwojem wirtualnych społeczności oraz silnym wpływem na zachowania organizacyjne [Garrigos-Simon, Alcamí, Ribera 2012, s. 1881]. Stanowią one również nowe i innowacyjne narzędzie aktywizujące proces tworzenia i akumulowania wiedzy w przedsiębiorstwie. Przeprowadzone w latach 2011 i 2012 badania przez International Association of Business Communicators i Prescient Digital Media wykazały, iż liczba przedsiębiorstw wykorzystujących w swojej komunikacji wewnętrznej przynajmniej jedno z narzędzi mediów społecznościowych wzrasta z roku na rok (z 61% w roku 2011 do 71% w roku 2012). Badania zostały zrealizowane wśród 1401 ankietowanych w roku 2011, reprezentujących odpowiednio: 15% firm z Europy oraz 71% firm z Ameryki Północnej. W roku 2012 struktura uzyskanych odpowiedzi na ankiety była odmienna – w badaniu wzięło udział 651 osób z podziałem na: 24% firm z Europy oraz 47% firm z Ameryki Północnej. Wśród wymienianych i najczęściej stosowanych narzędzi zostały wskazane: blogi (75% w obu kolejnych latach) oraz komunikatory internetowe (wzrost do 76% w 2012 roku z 63% w roku 2011). Według oceny ankietowanych w obu latach zadowolenie i przydatność narzędzi społecznościowych wykazała blisko ćwierć ankietowanych. Zgodnie z aktualnym badaniem z roku 2012 uwagę zwraca równocześnie wykorzystanie coraz bardziej zaawansowanych i zindywidualizowanych rozwiązań, co przejawia się spadkiem w wykorzystaniu popularnego w minionym roku – 2011 – oprogramowania Microsoft SharePoint (z 55% w roku 2011 do 46% w roku 2012) oraz portalu społecznościowego Facebook (z 23% w roku 2011 do 13% w roku 2012).

W 2012 roku w ramach przeprowadzonego badania dokonano również bardziej szczegółowej analizy zgromadzonych danych, które wykazały (patrz: rysunek 2), iż w blisko 64% organizacji występuje sformalizowana polityka i ustalone standardy korzystania z mediów społecznościowych, jak również fakt, iż jedynie 10% firm wdrożyło kompleksowy („true") społecznościowy Intranet.

Rysunek 2. Rodzaj i stopień wykorzystania mediów społecznościowych w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie na podstawie infografiki „Social Intranet 2013" http://www.prescient-digital.com/articles/Infographic%20Social%20Intranet_Feb2012.pdf.

5. Zakończenie

Rosnąca popularność mediów społecznościowych stanowi szansę dla ich wykorzystania w relacjach wewnątrzorganizacyjnych. W życiu prywatnym coraz trudniej jest nam wyobrazić sobie brak obecności w środowisku wirtualnym (w tym na takich portalach społecznościowych jak: Facebook, Twitter czy też

LinkedIn [Kaplan, Haenlein 2010, s. 69], gdzie głos tłumu [Boudreau, Lakhani 2013, s. 60] staje się narzędziem decyzyjności i słuszności. Obserwowany trend skutkuje przeniesieniem występujących procesów wirtualizacji relacji również do środowiska biznesowego, w którym aktywnie zaczynają być wykorzystywane narzędzia społecznościowe. Opisane wykorzystanie mediów społecznościowych jako sprzyjających komunikacji sieciowej między pracownikami prowadzi do efektywnego gromadzenia zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie, które stanowić z kolei mogą o istocie budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

Aziza B. (2010), *Facebook i Twitter na usługach korporacji,* „Forbes" **[online],** www.forbes.pl/artykuly/sekcje/opinie/facebook-i-twitter-na-uslugach-korporacji,5524,1, dostęp: 8 czerwca 2013.

Beinhauer M. (2010), *Revolution 2.0 – organizational impact of social media on society and enterpises, „XI International Scientific Conference: Individuals, Society, State in Changing Economic Circumstances"*, School of Business Administration Turiba.

Boudreau K.J., Lakhani K.R. (2013), *Using the crowd as an innovation partner,* „Harvard Business Review", vol. 91, nr 4.

Castells M. (2007), *Społeczeństwo sieci,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Czekaj J. (2000), *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.

Doligalski T. (2009), *Budowa wartości klienta z wykorzystaniem Internetu* [online], www.doligalski.net/budowa-wartosci-klienta/, dostęp: 4 maja 2013.

Doligalski T. (2011), *Crowdsourcing i współtworzenie wartości z klientami zorientowane na innych klientów, „E-mentor",* [**online],** www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/38/id/814, dostęp: 4 maja 2013.

Dunaj B. (1996), *Słownik współczesnego języka polskiego,* WILGA, Warszawa.

Garrigos-Simon F.J., Alcamí R.L., Ribera T.B. (2012), *Social networks and Web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations*, „Management Decision", vol. 50, nr 10 .

Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie wiedzą – pojęcia podstawowe* **[w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.),** *Zarządzanie wiedzą,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Kaplan A.M., Haenlein M. (2010), *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media,* „Business Horizons", vol. 53, nr 1.

Karwatka T. (2009), *Enterprise 2.0 usprawni Zarządzanie Wiedzą, Dziennik Internautów,* **[online],** di.com.pl/news/25332,0,Enterprise_20_usprawni_Zarzadzanie_Wiedza.html, dostęp: 7 lipca 2013.

Klincewicz K. (2008), *Cele zarządzania wiedzą* **[w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), Zarządzanie wiedzą,** Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Kłak M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce.

Krok E. (2011), *Media społecznościowe elementem systemu zarządzania wiedzą w firmie,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", z. 28, nr 656.

Mazurek G. (2008), *Promocja w Internecie – narzędzia, zarządzanie, praktyka,* Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk.

Mazurek G. (2012), *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości,* Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Oleński J. (1997), *Standardy informacyjne w gospodarce,* Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Perechuda K. (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Plata-Alf D. (2013), *Wartość informacji w środowisku wirtualnym – szanse kreowania efektywnych zasobów informacyjnych na przykładzie analizy przypadku tripadvisor.com,* „Handel wewnętrzny" z. 3, t. 2.

Rokita J. (2003), *Organizacja ucząca się,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

Skrzypek E. (2004), *Wycena wiedzy i kapitału intelektualnego i ich wpływ na efektywność organizacji* **[w:] Z. Szyjewski, J.S. Nowak, J.K. Grabara (red.),** Strategie informatyzacji i zarządzania wiedzą, WNT, Warszawa.

Prescient Digital (2011), *Social Intranet Study 2011 – Summary Report,* **[online]**, www.prescientdigital.com/downloads/social-intranet-study-2011-summary-report, dostęp: 15 lipca 2013.

Prescient Digital (2012), *Social Intranet Study 2012 – Summary Report,* [online], www.prescientdigital.com/downloads/social-intranet-study-2012-summary-report, dostęp: 15 lipca 2013.

Staniewski M. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą* **[w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.),** Zarządzanie wiedzą, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 183–195

Jacek Strojny
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

Bożena Klimczak
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

Danuta Kostrzewa
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

Wykorzystanie metody AHP w zarządzaniu strategicznym JST

The application of the AHP method in strategic management in local government units

Abstract: The article presents a way of applying the Analytic Hierarchy Process (AHP) in making the strategic decision in local government. Decision-making process in public administration management is complicated and includes many criteria. AHP is very flexible and can be adapted to different needs and contexts. Strategic decision-making problems include quantitative and qualitative elements (hardly measurable), which make it difficult to analyze and solve the problem. The method is used to compare a set of options by using participants opinion, and transform these into numerical values. This allows to compare the different elements that are often difficult to measure and interprete them accordingly. Implementing an integrated AHP method approach that aligns the local government with its mission and key objectives to facilitate change, enable growth and increase trust for these units. The aim of this paper is to present rules and capabilities of multi-criteria decision analysis that can be applied in public administration to improve its decision-making process. There is also described a connection between AHP and other methods useful in public administration (eg. ANP – analytic network process, SWOT or benchmarking). By presenting model

that allows to identify the determinants of the development of local government it will be proven that public administration's can use various management methods (like AHP) to improve effectiveness of their decisions and choose best alternative in strategic management.

Key-words: Multi-criteria Decission Analysis, AHP method, public administration, local government, decision making, strategic management.

Wstęp

Podstawowym zadaniem jednostek samorządu terytorialnego (JST) jest kreowanie działań na rzecz społeczności lokalnej lub regionu. Rosnące wymagania otoczenia krajowego oraz międzynarodowego powodują, że tego typu aktywność należy rozważać w kontekście obejmującym szeroki zakres interwencji w procesy rozwojowe. Tylko poprzez poprawę pozycji konkurencyjnej dana JST ma szansę na szybszy rozwój. Nie można tego osiągnąć natomiast wyłącznie poprzez wykonanie zadań administracyjnych, określonych ustawą, nawet gdyby były one przeprowadzone w sposób poprawny. „Rozwój lokalny winien bazować na lokalnym potencjale, służyć wspólnym interesom danej społeczności i być realizowany w oparciu o demokratyczne i partnerskie zasady" [Kożuch 2011, s. 9]. Współcześnie konieczne jest przyjęcie pewnego profilu wyróżniającego daną JST względem wielu innych. Postulat kreowania rozwoju w oparciu o inteligentne specjalizacje powinien więc być brany pod uwagę także na poziomie samorządu lokalnego.

Świadomość wyzwań stojących przed administracją samorządową wskazuje na konieczność zwiększenia spójności działań w czasie oraz podniesienia ich efektywności i skuteczności. Można to osiągnąć poprzez stworzenie mechanizmów pozwalających na realne wykorzystanie strategii jako narzędzia do zarządzania. Jest to o tyle trudne, że programowanie rozwoju systemów gospodarczych (w tym JST), „jest procesem złożonym i wieloaspektowym, uzależnionym od wielu zmiennych związanych z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym" [Lichwa 2011, s. 1205].

Złożoność problemów powoduje konieczność realizacji działań z uwzględnieniem wielu zmiennych. Taka sytuacja sprzyja zastosowaniu wielokryterialnego podejmowania decyzji. Można ponadto przyjąć, że problemy decyzyjne zawierają zarówno elementy ilościowe (np. maksymalna efektywność działania), które są relatywnie proste do zmierzenia i analizy. Znaczna część decyzji zawiera jednak także elementy jakościowe, odnoszące się do różnego rodzaju oczekiwań obywateli. Te z kolei są trudno mierzalne w praktyce

i nie pozwalają władzom JST na obszerną analizę problemu. Podstawowa trudność polega także na tym, że społeczność danego systemu gospodarczego nie jest jednorodna pod względem oczekiwań. Są one często tak różne od siebie, że wprowadzenie ich do strategii powoduje konflikt celów, skutkujący w praktyce ich wykluczaniem się w fazie realizacyjnej.

Poprawne przeprowadzenie programowania strategicznego wymaga oczywiście uwzględnienia wszystkich niezbędnych kontekstów rozwoju. Zróżnicowanie problematyki oraz ograniczony dostęp do danych powodują, że wykorzystanie wyłącznie metod analizy ilościowej ogranicza zasób informacji strategicznej. Nie pozwalają także na poprawny wybór priorytetów, które pozwalają ograniczyć zakres interwencji do obszarów najbardziej istotnych z punktu widzenia danej JST. W związku z dążeniem do podnoszenia sprawności samorządów warto rozpocząć działania związane z poszukiwaniem metod wspomagających podejmowanie decyzji, a więc także definiowanie i wybór dostępnych wariantów, prowadzące do skutecznego rozwiązania danego problemu. Decyzje podejmowane przy korzystaniu z różnych metod badawczych pomagają odnieść się do faktów i zmniejszają wpływ subiektywnych opinii decydentów. Dzięki temu zwiększa się spójność wewnętrzna strategii, a przyjęte cele mogą w większym stopniu generować zjawisko synergii.

Szczególnie użyteczną dla programowania strategicznego wydaje się metoda hierarchicznej analizy problemu (AHP – *ang. Analytic Hierarchy Process*). Została ona opracowana w 1970 roku przez Thomasa L. Saaty'ego w celu wspomaganiu wyboru wariantów decyzyjnych [Saaty 1991, ss. 909–914]. Obecnie jest jednym z bardziej znanych narzędzi do wspomagania decyzji wielokryterialnych. Umożliwia ona podział złożonego problemu decyzyjnego i pomaga w jego rozwiązaniu, w szczególności w sytuacjach, w których kryteria mają charakter jakościowy, a oceny są subiektywne i wynikają z wiedzy i doświadczenia eksperta lub ekspertów. Wymieniona metoda jest użyteczna w wówczas, gdy [Downarowicz i in. 2000, s. 9]:

- problem można rozpisać w postaci hierarchicznej (np. w powiązaniu z hierarchią celów),
- kryteria mają charakter jakościowy, a ich ocena przez eksperta może mieć charakter subiektywny,
- warianty występujące w tej samej klasie (na tym samym poziomie hierarchicznym w ramach rozwinięcia danego elementu nadrzędnego).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie możliwości oraz zasad wykorzystania metody AHP w zarządzaniu strategicznym w JST. Omówiono proces podejmowania decyzji strategicznych przez administrację w warunkach niepewności oraz przedstawiono możliwości podejmowania decyzji przy wyborze najkorzystniejszych wariantów uwzględniających zarówno

wymiar efektywności działań, jak i oczekiwań społecznych. Zaproponowano także procedurę stosowania metody, bazując na doświadczeniach w jej zastosowaniu w administracji publicznej.

Cechy metody AHP

Punktem wyjścia w analizie stopnia przydatności metody AHP w podejmowaniu strategicznych decyzji w administracji publicznej jest doprecyzowanie pojęć takich, jak: decyzja strategiczna, zarządzanie strategiczne czy strategia.

Strategia odzwierciedla, w jaki sposób JST wykorzystują swój potencjał, jak realizują swoje cele i jaką zajmują pozycję pośród konkurencji. Natomiast „strategiczne zarządzanie to proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają doskonałe dostosowanie organizacji do otoczenia i osiąganie jej strategicznych celów" [Gliński, Kuc, Szczepankowski 1996, s. 99]. Istotnym elementem składowym strategii są decyzje strategiczne, które wyznaczają cele i zadania. Są one scentralizowane, niepowtarzalne i podejmowane rzadko.

Bardzo ważne w podejmowaniu decyzji strategicznych jest odpowiednie zdefiniowanie, sformułowanie problemu decyzyjnego. Do tego procesu wykorzystać można metodę AHP (metodę Hierarchicznej Analizy Problemu). Technika ta modeluje skomplikowane problemy decyzyjne i pomaga w podjęciu najkorzystniejszych decyzji. Jest metodą ekspercką, a powstały model odzwierciedla sposób postrzegania danego zjawiska przez dokonujące analizy. Pomimo tego procedura AHP pozwala na uzyskanie zobiektywizowanych efektów badań poprzez ustalanie ostatecznych wyników w ramach grupy ekspertów lub też za pomocą odpowiednich metod statystycznych (np. średniej arytmetycznej, geometrycznej lub modalnej).

Warto podkreślić, że metoda AHP jest bardzo użyteczna, a jej zastosowanie w administracji publicznej może mieć wiele pozytywnych skutków. Z całą pewnością omawiane narzędzie pozwala na [Błaszczyk, Trzaskalik 2007, ss. 63–82]:

- wygenerowanie wyników wraz z parametrami uzasadniającymi podjętą decyzję,
- przeprowadzenie wielokryterialnego procesu decyzyjnego w sposób zorganizowany,
- relatywnie łatwą ocenę sytuacji, dzięki odwoływaniu się do indywidualnego doświadczenia,
- wykorzystanie podejścia ilościowego, jak i jakościowego w ocenie sytuacji decyzyjnej,
- lepsze opisanie problemu decyzyjnego, poprzez stworzenie odpowiadającego mu modelu hierarchicznego,

- porównywanie parametrów problemu i ustalenie wag określających ich istotność,
- dużą elastyczność w podejściu do problemu,
- analizę wyników w programach eksperckich (np. Expert Choice),
- wybór optymalnego wariantu działania,
- uzyskanie wyników w postaci graficznej wraz z parametrami uzasadniającymi właściwość podjęcia decyzji.

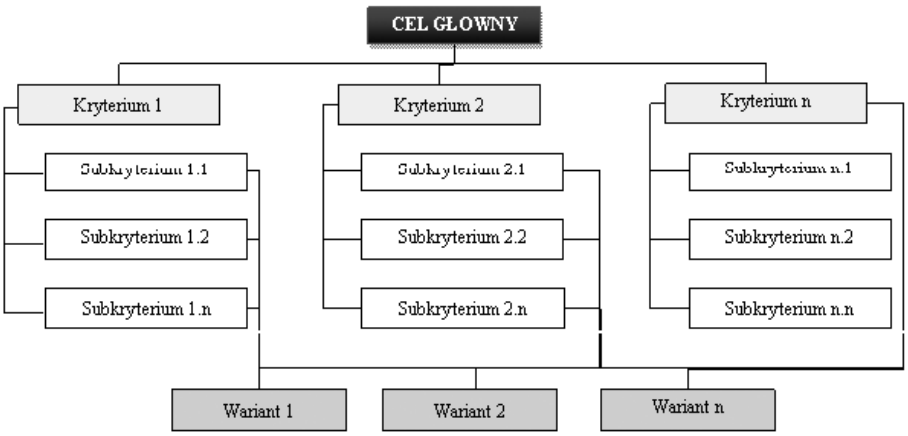
Ze względu na prostotę, elastyczność w przystosowaniu i wysoką skuteczność w analizowaniu i rozwiązywaniu problemów decyzyjnych, omawiana metoda może być bardzo przydatna w określeniu priorytetów w administracji publicznej [Adamus 2002, ss. 45–52]. Szczególnie interesujące obszary jej zastosowania to przede wszystkim przygotowanie strategii (analiza potencjału endogenicznego, analiza szans i zagrożeń zewnętrznych czy wybór priorytetów). Może być także wykorzystywana w procesie konstruowania budżetu, podczas przygotowań do rozpoczęcia większych projektów inwestycyjnych czy implementacji innowacji organizacyjnych (np. wdrożenie e-urzędu, nowego systemu wynagrodzeń, nowej struktury organizacyjnej itd.).

Podstawowe zasady wykorzystania metody AHP w administracji publicznej

Decyzje strategiczne podejmowane przez organa administracji publicznych dotyczą najważniejszych dla rozwoju państwa działań oraz wpływają na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne kraju oraz jednostek samorządu terytorialnego. Jedna z definicji wskazuje, że zarządzanie strategiczne to proces polegający na „tworzeniu i utrzymywaniu optymalnych relacji pomiędzy celami organizacji i jej zasobami a zmieniającymi się możliwościami powstającymi na rynku. Celem planowania strategicznego jest modelowanie i przemodelowanie organizacji i jego produktów tak, aby przynosiły zadowalające korzyści i dawały szanse rozwoju" [Kotler 1999, s. 57].

W każdym problemie decyzyjnym jest przynajmniej jedna decyzja optymalna, co do której można przyjąć, że nie istnieje lepsza decyzja, zachowując przy tym bezstronność wobec procesu decyzyjnego. Wykorzystanie metody AHP służy podjęciu właśnie takiej decyzji. Wymaga to zastosowania określonej sekwencji działań, pozwalających na strukturyzację i ocenę problemu. Pierwszym etapem jest tworzenie hierarchicznej struktury procesu decyzyjnego (rys. 1.), która zawiera główny cel, kryteria, subkryteria oraz warianty decyzyjne. Na realizacje głównego celu mają wpływ położone niżej kryteria, które są uporządkowane w malejącej ważności i które są zależne od odpowiadających im subkryteriów. Jest to etap bardzo ważny, ponieważ od tego zależy poprawność wyniku.

Rysunek 1. Model problemu decyzyjnego w metodzie AHP



Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym etapie do każdego kryterium należy przyporządkować subkryteria i dokonać porównań parami elementów miedzy sobą. Aby uzyskać poprawność porównań stosuje się kilka zasad. Elementy modelu porównuje się parami tworzonymi na tym samym poziomie hierarchicznym. Ocena danego elementu następuje w odniesieniu do elementu znajdującego się powyżej w hierarchii, a wiec tego, dla którego elementy porównywane stanowią uszczegółowienie. Porównania prowadzi się idąc od góry modelu hierarchicznego do dołu, przechodząc stopniowo na kolejne poziomy dekompozycji. Podczas wykonywania oceny stosuje się także zasadę odwrotności ocen powiązaną ze specjalną, 9-stopniową skalą Saaty'ego. Następnym krokiem jest budowa i analiza macierzy porównań parami (wyznaczenie preferencji globalnych i lokalnych), czyli obliczanie współczynnika spójności CI (Consistency Index) i CR (Consistency Ratio). Podejmowanie decyzji na podstawie wyliczania współczynnika CR ma wtedy sens, jeśli porównania są zgodne, czyli nie przekraczają 0,10 zaś jeśli CR wynosi powyżej 0,10, to otrzymane wyniki należy odrzucić. Współczynnik ten mówi o tym, w jakim stopniu porównania parami są ze sobą niezgodne. W ostatnim etapie tworzony jest ranking końcowego, wskazujący, która decyzja jest optymalna ze względu na analizowany problem.

Programowanie rozwoju społeczno-gospodarczego JST wymaga odpowiedzi na szereg pytań odnoszących się do różnego rodzaju płaszczyzn decyzyjnych. Konieczne jest określenie nie tylko priorytetów (działań najbardziej istotnych z punktu widzenia danej JST), ale także wpływu wewnętrznych i zewnętrznych czynników na przebieg tych działań. Do najważniejszych pytań, jakie należy postawić, należą:

1. Jak opisać endogeniczne determinanty rozwoju?
2. Które z endogenicznych determinant rozwoju są najbardziej istotne dla danej JST?
3. Jakie działania należy podjąć, aby skutecznie wpływać na endogeniczne determinanty rozwoju?
4. Jak opisać egzogeniczne determinanty rozwoju?
5. Które z egzogenicznych determinant rozwoju mogą być kształtowane za pomocą działań podejmowanych przez JST?
6. Czy egzogeniczne determinanty rozwoju powodują szanse czy zagrożenia skuteczności i efektywności działań podejmowanych przez JST?

Złożoność problemów decyzyjnych, wynikająca z postawionych wyżej pytań, sugeruje możliwość pojawienia się ograniczeń metody AHP. Przede wszystkim dotyczą one procesu budowania modelu. Zbyt duży poziom jego skomplikowania, połączony z procedurą porównywania parami, może wpłynąć negatywnie na czytelność procesu decyzyjnego, utrudniając ekspertom racjonalne podejmowanie decyzji. Dlatego też należy rozważyć konieczność zbudowania wielu modeli AHP adresowanych do wyodrębnionych problemów szczegółowych. Przy takim podejściu strategia rozwoju JST byłaby konsekwencją procesów decyzyjnych, opisanych za pomocą powiązanych ze sobą logicznie, ale odrębnych modeli. Dzięki temu uzyskuje się bardziej czytelną strukturę problemów badawczych oraz możliwość bardziej elastycznego doboru ekspertów do poszczególnych sesji decyzyjnych.

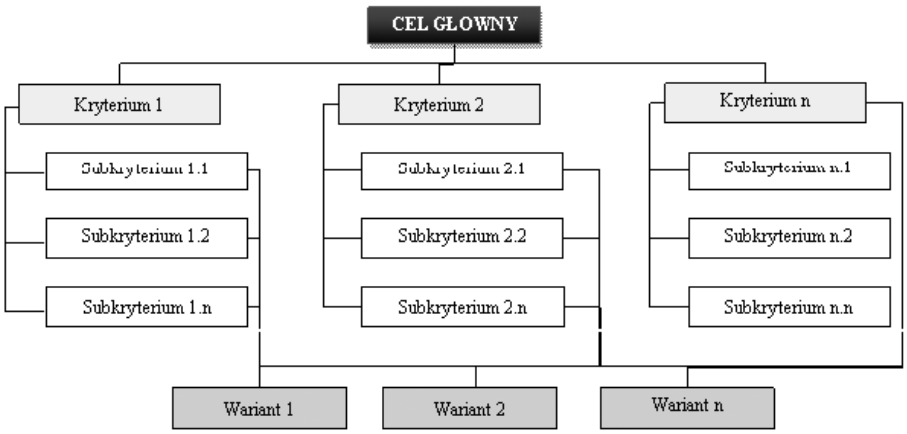
Definiowanie priorytetowych obszarów potencjału lokalnego, jako przykład wykorzystania metody AHP w JST

Zdefiniowane w poprzednim punkcie pytania związane z programowaniem strategicznym wymagają konstruowania odpowiednich modeli pozwalających na opis problemu. J. Strojny proponuje wprowadzenie następujących sześciu modeli [Strojny, Prusak 2013]:

1. Model 1. „Identyfikacja wymiarów potencjału rozwojowego".
2. Model 2. „Identyfikacja priorytetowych usług publicznych ze względu na kształtowanie potencjału rozwojowego".
3. Model 3. „Identyfikacja priorytetowych usług publicznych ze względu na oddziaływanie na klientów JST".
4. Model 4. „Ocena wpływu doskonalenia procesów pośrednich na jakość realizacji usług publicznych".
5. Model 5. „Ocena szans i zagrożeń wynikających z otoczenia ogólnego dla realizacji przez JST usług priorytetowych".

6. Model 6. „Ocena szans i zagrożeń wynikających z otoczenia konkurencyjnego dla realizacji przez JST usług priorytetowych"

Rysunek 2. Model „Potencjał rozwojowy JST" wg J. Strojnego

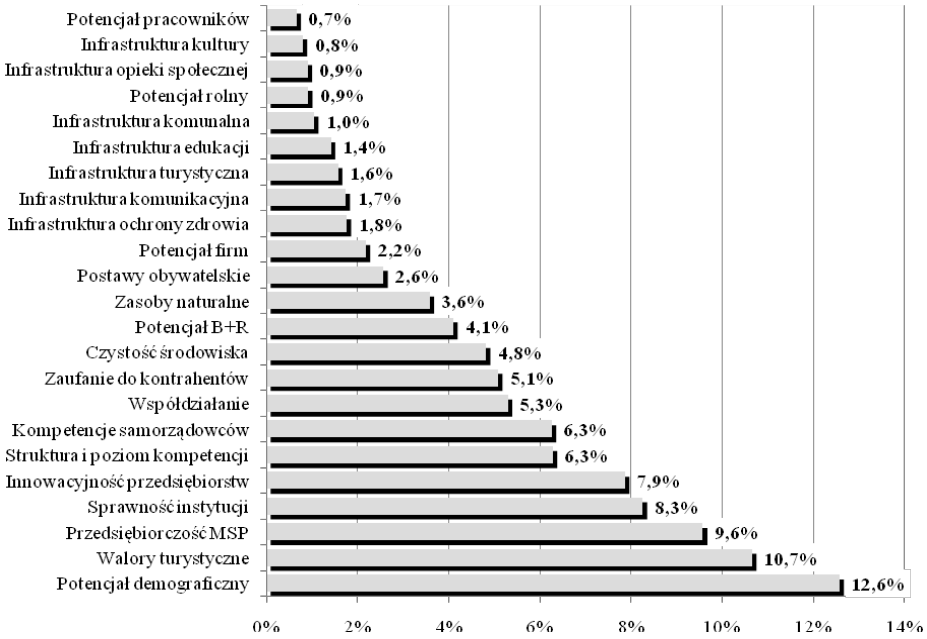


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Strojny, Prusak 2013.

W niniejszym artykule, w celu zobrazowania przydatności metody AHP, przedstawiono przykład modelu, który pozwala na opisanie i ocenę endogenicznych determinant rozwoju jednostki samorządu terytorialnego. Składają się one na potencjał rozwojowy jednostki samorządu terytorialnego i są podstawą zmian związanych z jakością życia czy prowadzeniem działalności gospodarczej.

Poprzez potencjał rozwojowy rozumie się tutaj wszelkie elementy otoczenia wewnętrznego jednostki samorządu terytorialnego, obejmujące cechy społeczności, gospodarki, instytucji administracji publicznych funkcjonujących na danym terenie oraz specyfikę terytorium, które jednostka zajmuje. Przyjęto, że potencjał rozwojowy można opisać według struktury przedstawionej na rys. 2. Zbudowany model pozwala na uzyskanie kilku istotnych informacji dotyczących strategii rozwoju. Po pierwsze, strukturyzacja potencjału rozwojowego pozwala na uzyskanie oceny istotności każdego z elementów potencjału rozwojowego. Oczywiście zgodnie z przyjętą w AHP procedurą porównania dokonuje się na tym samym poziomie w hierarchii. Dzięki takiemu podejściu najbardziej szczegółowe wymiary potencjału można ocenić pod względem istotności dla danej JST. Przykład wyników takiej analizy przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Przykładowe wyniki analizy istotności wymiarów potencjału rozwojowego JST



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Strojny, Prusak 2013.

Najważniejsze obszary potencjału rozwojowego powinny stanowić priorytetowy główny obszar interwencji administracji publicznej, a więc także zaangażowania środków publicznych. Dzięki temu władze jednostki terytorialnej uzyskują czytelną i obiektywną sugestię dotyczącą celów strategicznych, które należy osiągnąć w okresie programowania. Warto podkreślić, że wagi poszczególnych wymiarów potencjału rozwojowego pozwalają także na przeprowadzenie oceny porównawczej (benchmarkowej). Konieczne jest tutaj zastosowanie mierników poszczególnych wymiarów (np. potencjału demograficznego, walorów turystycznych itd.). Stworzona struktura potencjału stanowi podstawę do wyliczania zagregowanych wskaźników odnoszących się do poszczególnych wymiarów potencjału rozwojowego oraz uzyskanie ogólnego wskaźnika dla całego potencjału.

Procedura analizy proponowana przez J. Strojnego zapewnia znaczną elastyczność oraz dostosowanie do specyfiki poszczególnych JST. Analizę z wykorzystaniem AHP należy bowiem przeprowadzić w każdej JST, dzięki czemu można stworzyć zindywidualizowane systemy wag, a co za tym idzie, także wzory dla wskaźników opisujących relatywną wartość wskaźnika potencjału rozwojowego. Takie podejście wydaje się bardziej użytecz-

ne dla programowania rozwoju niż zastosowanie zunifikowanego dla całej populacji systemu wag. Każda JST może bowiem być determinowana w różny sposób poszczególnymi elementami rozwoju. Z drugiej strony, stosowanie podejścia uniwersalnego może uchronić przed próbą manipulowania przy wynikach ze względów politycznych.

Odrębnym problemem jest natomiast utrzymanie systemu wag w czasie w danej jednostce samorządu terytorialnego. Zagregowany wskaźnik potencjału rozwojowego może służyć do oceny procesów rozwojowych w JST w ramach procedury controllingu strategicznego. Jest jednak rzeczą naturalną, że mogą się w czasie zmieniać preferencje w odniesieniu do wymiarów potencjału. W takiej sytuacji należy wyliczyć według zmodyfikowanego systemu wag także wartości wskaźników zagregowanych w poprzednich latach trwania strategii. Dzięki temu uzyskuje się możliwość oceny zmian zachodzących w wyniku jej realizacji.

Integracja metody AHP z innymi metodami w administracji publicznej

W różnego rodzaju analizach metoda AHP może być używana w połączeniu z innymi metodami, dzięki czemu decyzje wzbogacane są o dodatkowe informacje, wynikające z porównania czy uzupełnienia [Becker 2011, ss. 21–24]. Jednym z przykładów jest powiązanie metody AHP z metodą ANP (*Analityc Network Process*). Podstawową zaletą ANP jest możliwość wykorzystywana do rozwiązywania bardziej złożonych problemów decyzyjnych. Struktura problemu przedstawiona jest tutaj w postaci sieci decyzyjnej, a więc bardziej złożonego modelu niż hierarchia w AHP. Mimo, iż wykorzystanie metody ANP jest potencjalnie możliwe, może w praktyce samorządowej napotkać na barierę kompetencyjną. Wymaga bowiem zastosowania znacznie bardziej rozbudowanych arkuszy i większej liczby porównań.

Na uwagę zasługuje możliwość wykorzystania metody AHP jako narzędzia do wsparcia analizy SWOT. Polega na identyfikacji atrybutów endogenicznych (mocnych i słabych stron) oraz czynników zewnętrznych (szans i zagrożeń). Taki zakres analizy zgodny jest z przedstawionym w niniejszym artykule schematem opisu endo- i egzogenicznych uwarunkowań rozwoju dla metody AHP. Z modelu lub części modelu (odnoszącej się do zjawisk endogenicznych) wynika podstawa do analizy mocnych i słabych stron. Natomiast ocena wpływu procesów zewnętrznych na rozwój społeczno-gospodarczy JST jest z kolei elementem analizy szans i zagrożeń.

Ostania metoda, o której warto wspomnieć w kontekście powiązania z AHP w procesie zarządzania strategicznego, to benchmarking. Podejście to służy do identyfikacji najbardziej efektywnych metod, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną [por. Camp 1989, s. 27]. Jest to koncepcja rozwoju i udoskonalania poprzez sięganie po wzorce i najlepsze wypracowane metody. Dużym ograniczeniem tej metody w samorządach i innych instytucjach administracji publicznej jest konieczność zbudowania systemu wskaźników, za pomocą których można analizować przebieg procesów rozwojowych. Metodą, która świetnie uzupełnia benchmarking w tym zakresie, jest AHP. Stosując ją, można nadać wagi poszczególnym elementom z hierarchicznie zbudowanego systemu oceny porównawczej. W ten sposób buduje się system wskaźników szczegółowych i zagregowanych, które – z określonymi wagami – tworzą oceny poszczególnych obszarów rozwoju oraz ocenę ogólną. Oczywiście benchmarking pozwala uzyskać tę ocenę w odniesieniu do zjawisk obserwowanych w podmiotach traktowanych jako punkt odniesienia.

Wskazane tutaj przykłady możliwości komplementarnego użycia AHP z innymi metodami wskazują na duży potencjał wzrostu jakości zarządzania, jaki kryje się za wdrożeniem nowoczesnych podejść w JST. Metoda AHP, dzięki elastyczności w zakresie wykorzystania, a jednocześnie konieczności zachowania dyscypliny metodologicznej, może być traktowana jako podstawowe narzędzie służące tworzeniu strategii oraz jej modyfikacji na podstawie wyników controllingu strategicznego.

Podsumowanie

W administracji publicznej zdecydowana większość problemów decyzyjnych, pojawiających się w wymiarze strategicznym, ma charakter wielokryterialny. Elementem, który utrudnia proces podejmowania decyzji, jest konieczność dokonywania oceny zarówno czynników mierzalnych (ilościowych), jak i niemierzalnych (jakościowych). W takich sytuacjach prezentowana metoda AHP jest bardzo cennym narzędziem badawczym, które usprawnia trudny proces decyzyjny.

Aktualnie, według wiedzy autorów, omawiana metoda nie jest stosowana w polskiej administracji samorządowej. Ze względu na swoją użyteczność może być jednak traktowana jako wartościowo uzupełniająca lub nawet główna metoda służąca programowaniu rozwoju. Zwiększające się oczekiwania społeczne, zmiany zachodzące w organizacjach publicznych oraz ich otoczeniu, sprzyjają jej wprowadzeniu. Metoda AHP może być użytecznym narzędziem do podejmowania decyzji przez organy publiczne, dzięki temu,

że pozwala na całościowe ujęcie nawet złożonych problemów. Według doświadczeń autorów artykułu, metoda ta pozwala na przeprowadzenie procesu programowania, doprowadzając do uzyskania pełnej strategii rozwoju. Dodatkową zaletą jest możliwość integracji AHP z wieloma innymi metodami, które są aktualnie bądź mogą być w przyszłości powszechnie stosowane w JST. Jedną z możliwych i bardzo użytecznych kombinacji jest połączenie analizy AHP z analizą SWOT oraz benchmarkingiem.

Omawiana metoda stosowana jest od lat 70-tych ubiegłego wieku w różnych dziedzinach, np. w telekomunikacji, energetyce czy edukacji w Europie Zachodniej, Stanach Zjednoczonych, Japonii, a w ostatnich latach także w Chinach. Przedstawioną metodę wykorzystują organizacje z różnych branż, w takich celach, jak np.: ranking inwestycji, wybór alokacji zasobów, wybór lokalizacji itp. Do najbardziej znanych podmiotów wykorzystujących tę metodę należą General Motors, Shell, Boeing, NATO, NASA. W Polsce jest ona relatywnie rzadko stosowana (poza badaniami naukowymi). Tymczasem programowanie rozwoju społeczno-gospodarczego przez JST wydaje się bardzo obiecującym krokiem w upowszechnianiu tej metody.

Bibliografia

Adamus W. (2002), *Określenie priorytetów w zarządzaniu jednostkami administracji publicznej,* „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", t. I., AE, Wrocław.

Becker J. (2011), *Analiza funkcjonalna metod ilościowych na potrzeby systemu wspomagania decyzji* **[w:] B. Borkowski (red.),** *Metody ilościowe w badaniach ekonomicznych,* Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego Wydział Zastosowań Informatyki i Matematyki Katedra Ekonometrii i Statystyki, Warszawa.

Błaszczyk T., Trzaskalik T. (2007), *Wielokryterialne planowanie projektów,* „Decyzje" nr 7.

Camp R.C. (1989), *Benchmarking: the Search for Industry Best Practices the Lead to Superior Performance,* ASQC Quality Press.

Downarowicz O., Krause J., Sikorski M., Stachowski W. (2000), *Zastosowanie metody AHP do oceny i sterowania poziomem bezpieczeństwa złożonego obiektu technicznego. Wybrane metody ergonomii i nauki o eksploatacji,* Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Gliński B., Kuc B., Szczepankowski P. (1996), *Zarządzanie strategiczne, geneza, rozwój, priorytety,* Wydawnictwo Key Text, Warszawa.

Kotler P. (1999), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola,* Felberg, SJA.

Kożuch A. (2011), *Rola samorządu terytorialnego we wspieraniu rozwoju lokalnego* **[w:] A. Kożuch, A. Noworól (red.),** *Instrumenty zarządzania rozwojem w przedsiębiorczych gminach,* Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.

Lichwa K. (2011), *Wykorzystanie wielokryterialnych metod wspomagania decyzji w podejmowaniu decyzji strategicznych w administracji publicznej na szczeblu centralnym,* VI Krakowska Konferencja „Młodych Uczonych" **[online]**, http:// www.pro futuro.agh.edu.pl/pliki/Referaty_VI_KKMU/NSiH/P_124_AGH-VI_KKMU.pdf (dostęp: 05.07.2013).

Lichwa K. (2012), *Analityczny proces hierarchiczny jako narzędzie podejmowania strategicznych decyzji w warunkach niepewności na przykładzie menadżerów organizacji publicznych* **[online]**, http://zif.wzr.pl/pim/2012_1_2_48.pdf (dostęp: 05 lipiec 2013).

Saaty T. (1991), *Response to Holder's Comments on the Analytic Hierarchy Process,* "The Journal of the Operational Research Society", Vol. 42, 10 październik.

Strojny J., Prusak A. (2013), *Analiza potencjału rozwojowego w powiecie nowotarskim. Raport z badań,* Kraków-Rzeszów-Nowy Targ (materiały niepublikowane).

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 197–207

Beata Zyznarska-Dworczak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

System zarządzania kosztami w polskim przedsiębiorstwie pod wpływem procesów globalizacji

Cost management system in Poland influenced by globalization

Abstract: This paper presents an attempt to answer the question of changes in the cost management system in the Polish company under the influence of globalization. The analysis of the concept of cost management, shows the need of its defining in each company taking into account the objectives of management. The conclusions of the research literature attempts to present modern concept of cost management resulting from the interaction of cost management approaches from different parts of the world, including Japanese, German and Anglo-Saxon approach. Presentation of the key features of a proactivity, interdisciplinary and complexity show of the necessary changes is designed for determining the direction of change in the system of cost management in Polish companies. The analysis was based on an analysis of the literature using the descriptive analysis method and the comparative.

Key-words: ost management, globalization, Polish companies, management accounting tools.

1. Wstęp

W ciągu ostatnich dekad dokonał się znaczący postęp w rozwoju systemu zarządzania kosztami na całym świecie. Jest on niejako odpowiedzią na zmiany warunków funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych, będące skutkiem oddziaływania głównie procesów globalizacji, rozwoju nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz potrzeby uwzględnia-

nia w budowie systemu zarządzania kosztami społecznej odpowiedzialności oraz wiedzy i kapitału intelektualnego. Ponadto w obliczu narastającej presji konkurencji na coraz lepszą realizację potrzeb klientów, od zarządzających kosztami wymagane jest osiąganie jak najwyższej efektywności gospodarowania zasobami ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi i informacyjnymi. Jest to możliwe przy zachowaniu cech współczesnego zarządzania kosztami proaktywności, interdyscyplinarności i kompleksowości, a także przy zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań praktykowanych w różnych regionach globu.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie wniosków z analizy zmian systemu zarządzania kosztami w polskich przedsiębiorstwach, dokujących się pod wpływem procesów globalizacji. Przeprowadzona analiza cech charakterystycznych dla trzech głównych podejść do zarządzania kosztami: japońskiego, niemieckiego i anglosaskiego, służy ukazaniu trendu zmian wynikających z ich możliwości wzajemnego przenikania, oddziałujących również na system zarządzania kosztami w polskich podmiotach. W analizie, przeprowadzonej metodami analizy porównawczej i opisowej, wykorzystano literaturę przedmiotu polsko-, niemiecko- i anglojęzyczną.

2. Potrzeba definiowania pojęcia zarządzania kosztami w każdym przedsiębiorstwie

Zarówno w teorii, jak i w praktyce, nie obowiązuje jedna uniwersalna definicja zarządzania kosztami, wręcz przeciwnie, funkcjonuje wiele określeń i znaczeń tego terminu. Pojęcie to dodatkowo podlega nieustannej modyfikacji, głównie pod wpływem zmian warunków otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa. Niejednoznaczność pojęcia zarządzania kosztami w literaturze wynika również z mylnego utożsamiania jego znaczenia z krótkowzroczną redukcją kosztów. Ponadto na jego znaczenie i interpretację wpływa fakt, iż jest ono jednym z najbardziej newralgicznych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. Poziom kosztów, ich struktura oraz dynamika zmian ich kształtowania się w czasie determinują bowiem możliwości realizacji celów przedsiębiorstwa, w tym w szczególności zdolność kształtowania jego wartości.

Zasadniczo zarządzanie kosztami definiuje się jako oddziaływanie na kształtowanie się kosztów, które przyczynia się do realizacji celów strategicznych jednostki gospodarczej. Oznacza zatem działanie służące [Zyznarska-Dworczak 2011, s. 197]:

- osiągnięciu optymalnego poziomu kosztów,
- kontroli ponoszonych kosztów,
- poznaniu mechanizmów i przyczyn powstawania kosztów,

- oddziaływaniu na kształtowanie się struktury kosztów i dynamiki zmian ich poziomu,
- identyfikacji możliwości i obszarów redukcji kosztów,
- kształtowaniu polityki kosztowej zorientowanej na koszty produktu w całym cyklu życia produktu,
- szacowaniu wpływu decyzji strategicznych na przyszły poziom kosztów.

Waga i znaczenie poszczególnych celów zarządzania kosztami zależy od strategii konkretnego przedsiębiorstwa, jego planów długo- i krótkookresowych, a także możliwości finansowych, organizacyjnych oraz behawioralno-kadrowych. Zarządzanie kosztami pełni bowiem rolę służebną względem zarządzania jednostką gospodarczą i jego cele wynikają z ogólnej strategii. Znaczenie zarządzania kosztami, interpretowanego i odczytywanego w kategoriach celów jego stosowania w danym przedsiębiorstwie, różni się zatem między podmiotami, a różnice są tym większe, im większe są dysproporcje warunków prowadzenia działalności. Ponadto na sposób interpretowania zarządzania kosztami wpływa również położenie geograficzne przedsiębiorstwa oraz jego powiązanie z podmiotami zlokalizowanymi w innych regionach globu, determinujące wpływ charakterystycznych dla innych regionów, podejść do zarządzania kosztami.

Zdaniem autorki istnieje potrzeba definiowania przez każde przedsiębiorstwo własnego znaczenia zarządzania kosztami przez pryzmat celów stawianych zarządzającym kosztami w tej jednostce. Kluczowym zadaniem zarządzających w każdym przedsiębiorstwie jest wyznaczanie celów zarządzania kosztami, zgodnych z kierunkiem i misją prowadzonej działalności, by następnie na tej podstawie jednoznacznie definiować termin zarządzania kosztami i ewentualnie redefiniować jego znaczenie pod wpływem zmian planów i warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Znaczenie zarządzania kosztami, jego cele oraz ich zmiany winni znać wszyscy pracownicy, przede wszystkim w przełożeniu na system i schemat ich pracy oraz w odniesieniu do możliwości własnego mierzalnego wkładu w efekty i skuteczność zarządzania kosztami danego przedsiębiorstwa.

3.Podejścia do zarządzania kosztami w różnych regionach globu

Termin zarządzanie kosztami jest powszechnie stosowany w praktyce i w literaturze w różnych regionach globu. Mimo, iż zasadniczo służy ono oddziaływaniu na koszty, wyróżnia się trzy podejścia do objaśnienia istoty i zasad zarządzania kosztami – podejście japońskie, angloamerykańskie i niemieckie.

Wyrastają one z innej tradycji, kultury i warunków prowadzenia działalności.

Japońskie zarządzanie kosztami występuje najczęściej w postaci tak zwanego zintegrowanego zarządzania kosztami i koncentruje się zasadniczo na kosztach występujących w poszczególnych etapach cyklu życia produktu, z uwzględnieniem potrzeb klientów w zakresie jego jakości, funkcjonalności i ceny. Zintegrowane zarządzanie kosztami wiąże się z takim planowaniem, projektowaniem i wytwarzaniem produktów, które z jednej strony spełnią zapotrzebowanie rynku, a z drugiej zapewnią określony zysk przy ustalonym koszcie docelowym produktu. Podejście japońskie do zarządzania kosztami wymaga od zarządzających kosztami monitorowania konkurencji, a także planowania w najdłuższym horyzoncie czasowym, obejmującym cały cykl życia produktu.

Podejście zintegrowanego zarządzania kosztami stało się pierwowzorem koncepcji kompleksowego zarządzania kosztami (ang. *Total Cost Management*), rozwijającej się w teorii i praktyce w krajach angloamerykańskich i Europy Zachodniej od lat 70-tych XX. wieku. Zarządzanie kosztami określane jest w tych obszarach świata jako działania menedżerów w zakresie krótko- i długookresowego planowania i kontrolowania kosztów, które służą zwiększeniu wartości dla klientów i obniżenia kosztów produktów, a także wspierają realizację ogólnej strategii przedsiębiorstwa [Horngren i in. 2000, s. 3]. Szczególny wpływ na kształt anglosaskiego postrzegania zarządzania kosztami miało bowiem wprowadzenie pojęcia strategicznego zarządzania kosztami przez J.K. Shanka, który jako pierwszy zdefiniował je jako zarządcze użycie informacji o kosztach w jednym lub więcej etapach cyklu strategicznego zarządzania [Shank 1989, s. 50].

Kompleksowość zarządzania kosztami i wyraźny wpływ koncepcji japońskiego zintegrowanego zarządzania kosztami oraz koncepcji strategicznego zarządzania kosztami, zaproponowanej przez J.K. Shanka, zauważalne są również w literaturze niemieckojęzycznej. W Niemczech pierwotnie zarządzanie kosztami miało głównie charakter operacyjny, a przy realizacji swoich zadań wykorzystywało rachunek kosztów i controlling kosztów. Jednak od lat 90-tych XX w. obserwuje się trend traktowania zarządzania kosztami jako antycypacyjnego oddziaływania na koszty, przy uwzględnieniu ich poziomu, struktury, zachowania, elastyczności i przejrzystości [Szychta 2007, ss. 183–186].

Zarządzanie kosztami w Niemczech jest obecnie traktowane jako działanie, którego głównym zadaniem jest dostarczanie informacji w celu ustalenia kosztów i ukierunkowanego oddziaływania na nie [Brecht 2005, s. 10]. Stanowi obszar zadaniowy zarządzania przedsiębiorstwem, zajmujący się celowym kształtowaniem kosztów, służącym optymalizacji stosunku koszty – korzyści w przedsiębiorstwie [Hardt 2002, ss. 7 i 8]. Cechą cha-

rakterystyczną podejścia niemieckiego jest bardzo wysoka koncentracja na wnętrzu przedsiębiorstwa i realizacji jego celów.

Podstawowymi różnicami, determinującymi sposób zarządzania kosztami w wymienionych podejściach, są cele i sposób ich ustalania oraz realizacji, relacja przedsiębiorstwa z otoczeniem, horyzont czasowy planowania kosztów, waga funkcji zarządzania, stosowane instrumenty rachunkowości zarządczej oraz partycypacja różnych szczebli zarządzania w planowaniu. Zestawienie cech obrazujących podstawowe odmienności między podejściem japońskim, angloamerykańskim i niemieckim do zarządzania kosztami przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie trzech podejść do zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie

Cechy zarządzania kosztami	Podejścia do zarządzania kosztami		
	Japońskie	Niemieckie	Angloamerykańskie
Postać	Zintegrowane zarządzanie kosztami	Kompleksowe zarządzanie kosztami	Kompleksowe zarządzanie kosztami
Znaczenie	Działania oparte na łańcuchu wartości strategiczne zarządzanie kosztami odnoszące się do całego cyklu życia produktu	Działania menedżerów w zakresie krótko- i długookresowego planowania i kontrolowania kosztów, w celu zwiększania wartości dla klientów i obniżenia kosztów produktów	Działania menedżerów w zakresie krótko- i długookresowego planowania i kontrolowania kosztów, w celu zwiększania wartości dla klientów i obniżenia kosztów produktów
Okres pojawienia się	Koniec lat 60-tych XX wieku	Koniec lat 70-tych XX wieku	Koniec lat 70-tych XX wieku
Relacje z otoczeniem	Koncentracja na kliencie i jego preferencjach odnośnie jakości, funkcjonalności i cen produktu oraz monitorowanie konkurencji	Najwyższa koncentracja na wnętrzu przedsiębiorstwa i realizacji jego celów wynikających ze strategii	Umiarkowana koncentracja na wnętrzu przedsiębiorstwa i potrzebach rynku
Horyzont czasowy planowania kosztów	Najdłuższy, obejmujący cały cykl życia produktu	Krótko- i długoterminowe plany	Krótko- i długoterminowe plany
Znaczenie funkcji zarządzania	Motywowanie, długoterminowe planowanie, bez szczegółowych planów operacyjnych	Kontrolowanie i planowanie kosztów, ich antycypowanie i ukierunkowane oddziaływanie na nie,	Kontrolowanie i planowanie zużycia zasobów przedsięwzięć, programów, projektów lub produktów
Cel	Nieustanna redukcja kosztów „drobnymi kroczkami" w porozumieniu z pracownikami	Standardy kosztowe, według założonej odgórnie optymalizacji kosztów	Standardy kosztowe, według założonej odgórnie optymalizacji kosztów

Cechy zarządzania kosztami	Podejścia do zarządzania kosztami		
	Japońskie	**Niemieckie**	**Angloamerykańskie**
Sposób realizacji celów	Ewolucyjne	Rewolucyjne, poprzez duże innowacje	Rewolucyjne, poprzez duże innowacje
Sposób ustalania celów	Elastyczność w ustalaniu celów, najniższa szczegółowość informacji, wskaźniki niefinansowe	Najwyższa szczegółowość i precyzja informacji, wskaźniki finansowe	Dość wysoka szczegółowość informacji, wskaźniki głównie finansowe
Główny cel stosowania instrumentów rachunkowości zarządczej	Planowanie i motywowanie pracowników do ciągłego uczenia się i rozszerzania kompetencji	Kalkulowanie kosztów różnych nośników kosztów	Kalkulowanie kosztów różnych nośników kosztów
Najpowszechniejsze instrumenty rachunkowości zarządczej	Rachunek kosztów cyklu życia produktu, *Target Costing* wraz analizą wartości, *Kaizen Costing*, JIT, MRP	Rachunek kosztów standardowych oraz rachunek kosztów działań, budżetowanie z wykorzystaniem tych rachunków	Rachunek kosztów standardowych oraz rachunek kosztów działań, budżetowanie z wykorzystaniem tych rachunków
Formy ujmowania celów i planowania	*Kaizen Budgeting*, docelowe stopy redukcji	Budżetowanie w oparciu o rachunek kosztów standardowych i rachunek kosztów działań, ustalanie norm rocznie lub półrocznie	Budżetowanie w oparciu o rachunek kosztów standardowych i rachunek kosztów działań, ustalanie norm
Partycypacja różnych szczebli zarządzania w planowaniu	Grupowe podejmowanie decyzji, w tym także przez pracowników niższych szczebli	Dominujące indywidualne podejmowanie decyzji przez kadrę zarządzającą	Dominujące indywidualne podejmowanie decyzji przez kadrę zarządzającą
Kultura pracy	Praca zespołowa	Indywidualizm i osobisty sukces, konkurencja wśród pracowników	Indywidualizm i osobisty sukces, konkurencja wśród pracowników

Źródło: Zyznarska-Dworczak 2012, s. 20.

Różnice między podejściami ulegają jednak systematycznemu zacieraniu. Procesy globalizacji, w tym intensywny rozwój międzynarodowych sieci przedsiębiorstw, przyczyniają się do naśladowania i korzystania z najlepszych z możliwych stosowanych na świecie rozwiązań skutecznego zarządzania kosztami. W ostatnich latach szczególnie popularne stało się zapożyczanie przez zarządzających kosztami na Zachodzie instrumentów skutecznych w japońskim zarządzaniu kosztami, w tym przede wszystkim rachunku kosztów docelowych (*Target Costing*) i rachunku kosztów ciągłego doskonalenia (*Kaizen Costing*). W japońskich korporacjach stosowany

jest niekiedy, opracowany w krajach Zachodu, rachunek kosztów działań, głównie w integracji z *Target Costing* i *Kaizen Costing*.

Warto jednak zauważyć, iż, mimo że metody kalkulacji kosztów produktów i ich kontroli, stosowane w Japonii w fazie produkcji produktów, są identyczne, jak wykorzystywane w przedsiębiorstwach na Zachodzie, to odróżnia je zasadniczo cel i funkcja stosowania. Japońskie zarządzanie kosztami służy bowiem głównie informowaniu, na podstawie danych szacunkowych, o bardzo długim horyzoncie czasowym z pełną realizacją funkcji motywacyjnej. Natomiast dwa pozostałe podejścia do zarządzania kosztami koncentrują się wokół funkcji kontrolnej.

Ujednolicenie podejść do zarządzania kosztami nie jest zatem możliwe ani celowe. Uniemożliwia to naturalna bariera dotycząca mentalności zarządzających i pracowników oraz ogólnej kultury pracy w przedsiębiorstwach w różnych regionach globu. Na przykład realizację funkcji motywowania i korzystanie z takich instrumentów jak *Kaizen Costing* i *Target Costing* wspiera w japońskich przedsiębiorstwach umiejętność organizacji pracy zespołów międzyfunkcjonalnych, złożonych z pracowników różnych działów, swobodna i sprawna komunikacja oraz wysoki stopień wzajemnego zaufania. Nie przynoszą zaś te metody takich samych efektów na Zachodzie, z uwagi na inne podejście pracowników, w tym dominujący indywidualizm oraz dążenie do osobistego sukcesu. Różnice w mentalności pracowników oraz różne cele i warunki praktykowania analizowanych podejść do zarządzania kosztami nie pozwalają na bezpośrednie kopiowanie systemów zarządzania kosztami [Zyznarska-Dworczak 2011, ss. 197–198].

Występowanie różnych podejść do zarządzania kosztami oraz ich jednoczesne przenikanie i oddziaływanie wpływa znacząco na rozwój systemu zarządzania kosztami, z którego efektów korzystają podmioty na całym świecie. Podążają one za realizacją podstawowych cech współczesnego zarządzania kosztami, jak [Szychta 2007, s. 185]:

- orientacja rynkowa, polegająca na uwzględnianiu wymagań klientów oraz relacji z konkurentami,
- całościowość, polegająca na uwzględnianiu całego łańcucha tworzenia wartości i wszystkich faz cyklu życia produktu,
- przewidywanie, oznaczające wczesne zastosowanie i celowy wpływ na sytuację przedsiębiorstwa w zakresie kosztów,
- partycypacyjność, oznaczająca udział w realizacji zadań zarządzania kosztami pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych,
- interdyscyplinarność, polegająca na przekraczaniu zadań zarządzania kosztami granic funkcjonalnych w przedsiębiorstwie.

Sprostanie takiemu zadaniu stanowi również wyzwanie dla zarządzających kosztami w polskich przedsiębiorstwach.

4. Tempo zmian systemu zarządzania kosztami polskim przedsiębiorstwie

Zmiany, jakie dokonują się w systemie zarządzania kosztami polskich przedsiębiorstw, wynikają zarówno z sił różnicujących się w różnych regionach świata, jak również sił harmonizujących zastosowanie określonych rozwiązań w praktyce. W ostatnich kilkunastu latach czynniki powodujące ich zbieżność zaczęły przeważać nad czynnikami zróżnicowania. Te czynniki, podobnie jak wpływy ekonomiczne, naciski normatywne i mimetyczne, determinują praktykę rachunkowości zarządczej [Szychta 2007, s. 205 i 209], w tym konstrukcję i charakter zarządzania kosztami.

Zmiany światowe motywują zarządzających kosztami w polskich przedsiębiorstwach do inicjatywy doskonalenia systemów zarządzania kosztami. Potrzebę podążania za innowacyjnymi zmianami dyktuje rynek, w tym głównie oczekiwania klientów i nasilająca się konkurencja. Polskie przedsiębiorstwa, działając w warunkach nowej ekonomii, muszą dostosować swą efektywność w zarządzaniu zasobami już nie do rynku lokalnego, a „globalnego". Jednak mimo tej pilnej potrzeby współczesnego rozumienia istoty zarządzania kosztami, stan świadomości polskich zarządzających kosztami nie jest zadawalający.

Badania stanu systemów zarządzania kosztami w polskich przedsiębiorstwach na początku XXI. wieku wskazały, iż wymagał on pilnej zmiany. Na dość niski poziom świadomości potrzeby zarządzania kosztami i budowy systemów je wspierających wskazywała praktyka przedsiębiorstw, potwierdzona badaniami przeprowadzonymi pod kierunkiem A. Karmańskiej. Z badań wynika, iż w 15% badanych przedsiębiorstw mówi się tylko o zarządzaniu kosztami, w 21% trwa proces przygotowywania koncepcji zarządzania kosztami, a w 24% odbywa się proces wdrażania zarządzania kosztami. W pozostałych 9% badanych podmiotów w ogóle nie przywiązywano wagi do zarządzania kosztami [Karmańska 2007, s. 242].

Brak innowatorskiego podejścia do zarządzania kosztami potwierdzają dodatkowo badania, dotyczące zakresu stosowanego instrumentarium rachunkowości zarządczej do zarządzania kosztami, przeprowadzone w przedsiębiorstwach produkcyjnych w latach 1999–2001 przez P. Wrońskiego. Wyniki badań ukazały, że nie są stosowane nowoczesne narzędzia rachunkowości zarządczej, takie jak chociażby strategiczna karta wyników, procesowy rachunek kosztów. 97% badanych podmiotów przeprowadzało analizę kosztów przy pomocy rachunku kosztów pełnych w układzie kosztów rodzajowych, a tylko 22% wykorzystywało w tym celu rachunek kosztów zmiennych. Tylko w niespełna 10% badanych przedsiębiorstw zarządzający kosztami korzystali z wieloblokowego i wielostopniowego rachunku kosztów zmiennych

[Wroński 2005, ss. 212–213]. Wyniki świadczyły o potrzebie zmian systemów zarządzania kosztami, w tym w szczególności doskonalenia i wdrożenia innowacyjnych instrumentów rachunkowości zarządczej.

Pozytywną zmianę w rozwoju systemu zarządzania kosztami w polskich przedsiębiorstwach ukazały natomiast badania A. Szychty w zakresie stosowanych instrumentów rachunkowości zarządczej w 1999 r. i 2005 r. [Szychta 2007, s. 238]. Porównanie zakresu stosowanych instrumentów po 6 latach ukazało trend zmian stopniowego zaniechania korzystania z rachunku kosztów pełnych na rzecz rachunku normatywnych (standardowych), rachunku kosztów zmiennych normatywnych (standardowych), rachunku kosztów działań, a także rachunku kosztów docelowych. Zmiana instrumentów świadczy również o zmianie nastawienia zarządzających kosztami, w tym w szczególności wpływu podejść – japońskiego i niemieckiego.

Warunkiem zmian systemu zarządzania kosztami jest bowiem zrozumienie zmiany istoty zarządzania kosztami, jaka dokonała się ona w wyniku przejścia z ery przemysłowej w erę informacyjną. Zarządzanie kosztami powinno bowiem umożliwić identyfikację możliwości i obszarów redukcji kosztów, kształtowanie polityki kosztowej jednostki w całym cyklu życia jej produktu, a także szacowanie wpływu decyzji strategicznych na przyszły poziom kosztów. Proaktywność, interdyscyplinarność i kompleksowość polskiego systemu zarządzania kosztami ogranicza przede wszystkim [Wroński 2005, s. 240]:

- brak dostatecznej wiedzy o współczesnych instrumentach rachunkowości zarządczej, utrudniający dokonanie wyboru najlepszych,
- brak doświadczenia w zakresie tworzenia zasad nowoczesnych rachunków kosztów i stosowania innych instrumentów rachunkowości,
- brak środków finansowych na zakup i wdrożenie zintegrowanych systemów informatycznych wraz z urządzeniami technicznymi, niezbędnych do prawidłowego wdrożenia nowych instrumentów rachunkowości zarządczej,
- brak dostatecznego przekonania służb finansowo-księgowych o potrzebie dokonywania radykalnych zmian w obecnym systemie zarządzania kosztami, dostosowanym często głównie do potrzeb sprawozdawczości finansowej,
- niski poziom wiedzy o procesie zarządzania kosztami wśród pracowników niższego szczebla struktury organizacyjnej.
- Nadrobienie dystansu Polski do poziomu rachunkowości praktykowanej w krajach Zachodu utrudnia dodatkowo fakt, iż w polskich przedsiębiorstwach tempo zmian, związanych z rozwojem rachunkowości zarządczej i stosowaniem innowacyjnych instrumentów rachunkowości zarządczej, dokonuje się w wolniejszym stopniu. W polskich podmiotach gospodar-

czych praktycy rachunkowości zarządczej dowiadują się znacznie później o istocie i przydatności nowych narzędzi rachunkowości zarządczej niż specjaliści w krajach, w których najpierw przedstawiono aspekty teoretyczne, a następnie wdrożono określone rozwiązania [Szychta 2007, s. 241].

- Zależność tę potwierdzają badania przeprowadzone przez A. Szadziewską, która dokonała porównania instrumentów wykorzystywanych w zakresie rachunku kosztów w przedsiębiorstwach, działających na terenie Polski i Niemiec. Żadne z badanych przedsiębiorstw z Polski nie stosowało rachunku kosztów procesów, rachunku kosztów docelowych ani rachunku kosztów cyklu życia, podczas gdy rachunki te stosowane były w Niemczech odpowiednio przez 14,6%, 23,5% i 22,1% badanych przedsiębiorstw ogółem, a 23%, 27,5% oraz 50% dużych przedsiębiorstw [Szadziewska 2003, s. 60]. Badania wskazują na wysoki stopień innowacyjności stosowanych metod w przedsiębiorstwach niemieckich, na co mógł wpłynąć między innymi znaczący dorobek naukowy z tego zakresu, prezentowany w literaturze niemieckiej [Zyznarska-Dworczak 2012, s. 112].
- Wobec dość powolnego tempa zmian systemu zarządzania kosztami w polskich przedsiębiorstwach, a jednocześnie potrzeby sprostania oczekiwaniom rynku i efektywności działalności, do zarządzających kosztami kierowane są oczekiwania podążania za nowoczesnymi rozwiązaniami. Powinni oni skorzystać z doświadczeń kolegów stosujących różne podejścia zarządzania kosztami i wybrać te, które sprostają realizacji ich celów zarządzania. Jest to możliwe tylko przy kompleksowym podejściu do zarządzania kosztami i zrozumieniu potrzeby interdyscyplinarnego oddziaływania na koszty.

Zakończenie

Jednym z warunków uzyskania przewagi komparatywnej przez polskie przedsiębiorstwa jest skuteczne zarządzanie kosztami. Warunek jego skuteczności stanowi natomiast zrozumienie i zdefiniowanie jego istoty przez pryzmat jego celów, przy jednoczesnym uwzględnieniu zmian, dyktowanych przez oczekiwania klientów i działania konkurencji. W obliczu zmian systemowych, równolegle przebiegających z procesami globalizacji, rozwojem technik informacyjnych i komunikacyjnych oraz ekspansją koncernów międzynarodowych, zarządzający kosztami w polskich przedsiębiorstwach dążą do reorganizacji systemu zarządzania kosztami. Jej kierunek pozostaje pod wpływem oddziaływania podejść do zarządzania kosztami obowiązujących w innych częściach globu, ale ostatecznie zależy od zdefiniowanych w danym przedsiębiorstwie celów zarządzania kosztami.

Bibliografia

Brecht U. (2005), *Kostenmanagement: Neue Tools für die Praxis*, Gabler Verlag, Heilbronn.

Hardt R. (2002), *Kostenmanagement: Methoden und Instrumente*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Müchen/Wien.

Horngren Ch.T., Foster G., Datar S.M. (2000), *Cost accounting: a managerial emphasis*, wyd. 10, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Karmańska A. (2007), *Badanie empiryczne – analiza wyników* [w:] A. Karmańska (red.), *Zarządzanie kosztami jakości, logistyki, innowacji, ochrony środowiska a rachunkowość finansowa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Shank J.K. (1989), *Strategic Cost Management: New Wine, Or Just New Bottles?*, "Journal of Management Accounting Research", nr 1.

Szadziewska A. (2003), *Wybrane zagadnienia z zakresu wykorzystania rachunku kosztów w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski i Niemiec*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości", nr 12/68.

Szychta A. (2007), *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Wroński P. (2005), *Nowoczesne metody rachunku kosztów w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Zyznarska-Dworczak B. (2011), *W poszukiwaniu znaczenia terminu zarządzanie kosztami* **[w:] W. Gabrusewicz, J. Samelak (red.),** *Dylematy współczesnej rachunkowości*, Zeszyty Naukowe nr 174, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Zyznarska-Dworczak B. (2012), *Jak zarządzać kosztami w przedsiębiorstwie?*, Difin, Warszawa.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 209–223

Jadwiga Bizon-Górecka
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Jarosław Górecki
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Analiza ryzyka w przedsiębiorstwie zarządzanym procesowo

Risk analysys at the process administered enterprise

Abstract: Phenomena of risks have miscellaneous nature in the enterprise. Various measures are apply to their estimates. This substantiation has in capability of particular application of manner of reaction on risk, adequately to areas and power of interactions of risk situations on functioning enterprise. Dynamic course of phenomenon at universal nature (taking a stand in the midst and interior of organization) and specific (dependent mainly from sector) imply requirement of search of common measure for estimation of risk in the enterprise. Total risk management in the enterprise has complex illustration of phenomenon of risk and assignments of results of them. Enumeration of total risk costs can be as complex estimate of result of risk in the enterprise.

Key-words: enterprise, risk, cost of risks, process management.

Wprowadzenie

Rosnąca złożoność problemów występujących w zarządzaniu przedsiębiorstwem sprawia, że obszar pewności w zakresie podejmowanych decyzji zmierza do zera. Ryzyko wyznaczają dwa bezwzględne stany niepewności (braku pewności): całkowite niepowodzenie (wyrażane jako zerowe prawdopodobień-

stwo) oraz pełen sukces (wyrażany jako stuprocentowe prawdopodobieństwo). Z problemami ryzyka borykają się w swych działaniach menedżerowie wszystkich szczebli zarządzania. Odpowiedzialność menedżerska dotyczy bowiem zarówno odpowiedzialności za sukcesy biznesowe organizacji, związane głównie z produktywnością zasobów, ale też odnosi się do produktów, praw pracowniczych i planowania zatrudnienia, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa ludzi oraz problemów skażenia środowiska naturalnego.

Skracaniu czasu reakcji na ryzyko sprzyja prowadzenie systematycznych audytów ryzyka, integrujących zabiegi w zakresie diagnozowania zakłóceń i usuwania ich przyczyn. Systemy zarządzania organizacjami ewoluują aktualnie w kierunku zarządzania przez procesy. Podejście procesowe obejmuje identyfikację i opis procesów przebiegających przez przedsiębiorstwo, modelowanie procesów i zasobów organizacji w celu dostosowania firmy do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego oraz tworzenie struktury organizacyjnej z zamodelowanych procesów.

Wzrost odpowiedzialności za rozważne zarządzanie zasobami wymaga, żeby menedżerowie, zarządzając produkcją, marketingiem, ludźmi i innymi zasobami przedsiębiorstwa oraz finansami, umieli wykorzystywać techniki zarządzania ryzykiem w procesach podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach organizacji. Stąd wynika zasadność totalnego ujmowania zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie (ang. *Total Risk Management in the Enterprise* – TRM-E), a w ślad za tym uświadomienie totalnych kosztów ryzyka. TRM-E może być traktowane jako płaszczyzna, na której zintegrowana jest całość problemów zarządzania organizacją [Bizon-Górecka 2002, ss. 19–26].
Klasyfikacja ryzyka w zależności od jego prawdopodobieństwa i ogólnego oszacowania skutków jest pierwszą próbą uporządkowania problemów ryzyka. W dalszej kolejności niezbędne są szczegółowe wyliczenia skutków ryzyka i jego prewencji.

Aktualnie obserwuje się duże zainteresowanie problematyką zarządzania ryzykiem, które przekłada się na stosowanie dobrych praktyk w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi i pomaga w osiąganiu założonych celów. Zarządzanie ryzykiem to wszelkie działania w kierunku identyfikacji, oceny i traktowania ryzyka, tj. jego redukcji, dywersyfikacji czy też wykorzystania zjawiska ryzyka. Obejmuje ono przede wszystkim:

- systematyczne monitorowanie problemu ryzyka w całości organizacji i konstruowanie mapy ryzyka,
- tworzenie bazy informacyjnej, zawierającej historyczne dane ilościowe o zdarzeniach ryzykogennych,
- budowanie kompleksowej strategii ochrony przed negatywnymi skutkami ryzyka,
- kontrolę skutków ryzyka.

Zarządzanie ryzykiem oznacza zarządzanie aktualnymi działaniami z myślą o jutrze. Bowiem, jak pisze P.F. Drucker [1995, s. 47] „w czasach burzliwych menedżerowie nie mogą zakładać, że dzień jutrzejszy będzie przedłużeniem dzisiejszego. Przeciwnie, muszą zarządzać z myślą o zmianach; o zmianach jako szansie i jako zagrożeniu." Drucker twierdzi też, że „menedżerowie muszą coraz mocniej podkreślać odpowiedzialność za zarobienie na koszty ryzyka..." [Drucker 1995, s. 45].

Zarządzanie ryzykiem jest praktycznie niczym innym jak zarządzaniem redukcją kosztów ryzyka. Żaden program zarządzania ryzykiem nie przyniesie organizacji wymiernych korzyści – szczególnie w dłuższym okresie – jeśli nie uwzględni szacowania tych kosztów w procesach podejmowania decyzji menedżerskich. Praktycznie obserwuje się w przedsiębiorstwach wybiórcze traktowanie problemów ryzyka w organizacji, np. zajmowanie się ryzykiem inwestycyjnym, ryzykiem projektu, bezpieczeństwa itp.; przedsiębiorstwa wytwórcze interesują się ryzykiem wydajnościowym[1], ryzykiem harmonogramowym[2] czy ryzykiem kosztowym[3]. Tak sprecyzowane ryzyka są współzależne – mogą być wykorzystywane w procesach kontrolingowych poziomu operacyjnego poszczególnych przedsięwzięć. Istotne oszczędności w przedsiębiorstwie mogą jednak wynikać z traktowania kosztów ryzyka w sposób komplementarny – stąd potrzeba wyznaczania totalnych kosztów ryzyka.

Totalne koszty ryzyka to bilans wszystkich kosztów związanych ze zjawiskiem ryzyka, obserwowanego we wszystkich płaszczyznach funkcjonowania organizacji. Wynikają z przyczyn zewnętrznych i wewnętrznych, o charakterze ogólnym i specyficznym dla organizacji, zależnym od jej charakterystyki (zasobów materialnych i niematerialnych, stosunków własnościowych, branży itp.). Koszty ryzyka w ujęciu totalnym powinny być monitorowane w sposób dynamiczny, a odnosić powinny się do wszystkich działań w przedsiębiorstwie – zarówno na poziomie operacyjnym, jak też strategicznym. Wynika to z faktu wielowątkowej i wielopoziomowej interferencji zjawisk ryzyka.

1. Ryzyko wydajnościowe traktowane jest jako prawdopodobieństwo nieosiągnięcia zakładanej wydajności – przez linie technologiczne, maszyny, urządzenia czy ludzi.

2. Ryzyko harmonogramowe wiąże się z niedotrzymaniem terminów realizacji. Ryzyko to jest najczęściej wyznaczane dla projektów (pojedynczych przedsięwzięć). Analizę ryzyka (poprzez wyznaczenie niezawodności dotrzymania terminu) zawierają też standardowe programy komputerowe do harmonogramowania przedsięwzięć, np. program Pertmaster z wbudowanym symulatorem ryzyka, który obok klasycznych obliczeń modelu sieciowego (PERT) daje możliwość kalkulacji ryzyka w oparciu o generator Monte Carlo, dzięki szybkiemu przeliczeniu kilku tysięcy różnych wariantów.

3. Ryzyko kosztowe rozumiane jest najczęściej jako prawdopodobieństwo przekroczenia planowanych kosztów przedsięwzięcia.

Podejście procesowe do zarządzania działaniami i zasobami w przedsiębiorstwie

Procesem, w ujęciu systemowym, jest określony zbiór działań i środków przekształcających wejście w wyjście. Przy czym na system ten działa szereg zakłóceń. Procesy produkcyjne przebiegają według określonych reguł działania, w warunkach zmienności charakterystyk czynników i warunków produkcji, co świadczy o konieczności ich postrzegania w ujęciu dynamicznym. Procesy mają szeroki zakres, od bardzo dużych i skomplikowanych do bardzo prostych. Każda praca jest procesem. Procesy produkcyjne obejmują procesy przygotowania produkcji, procesy wytwórcze, a także procesy dystrybucji i obsługi klienta.

Tok pracy wykonywanej w przedsiębiorstwie od przyjęcia zamówienia, poprzez projektowanie (opracowywanie), produkcję, instalacje lub dostarczanie, a także serwis po sprzedaży, można też zobrazować jako serię połączonych procesów. Procesy przebiegają zwykle poprzez granice wydziałów. Niektóre procesy mogą w większości przebiegać w jednym wydziale, inne mogą obejmować ludzi i środki z kilku wydziałów. Na jednym końcu tego łańcucha procesów znajdują się dostawcy zewnętrzni dóbr i usług. Na drugim znajdują się zewnętrzni klienci. Jednakże w każdym procesie istnieje też wewnętrzny klient, którego wymagania powinny być spełnione poprzez zapewnienie informacji, materiałów, komponentów lub usług dostarczonych przez wewnętrznego dostawcę w jednym lub kilku strumieniach procesu. Tylko kilka osób w przedsiębiorstwie kontaktuje się bezpośrednio z klientem zewnętrznym. Jednakże każdy jest dostawcą lub klientem dla kogoś innego wewnątrz przedsiębiorstwa.

Można zauważyć, że w każdym procesie, o ile składniki wejściowe do procesu są prawidłowe pod względem materiałów, metod, maszyn oraz ludzi, a proces jest odpowiednio sterowany, wyjście procesu powinno być zadowalające. Inaczej można stwierdzić, że niezgodne z oczekiwaniami wyjście procesu musi być powodowane przez wady lub braki jednego lub więcej elementów wejściowych procesu albo samego procesu.

Kontrola na wyjściu, co najwyżej, zatrzyma jedynie nieprawidłowe składniki wyjściowe przed przekazaniem do następnego ogniwa łańcucha klient – dostawca. Także trzeba wziąć pod uwagę, że nie każde wyjście może być sprawdzone przez kontrolę końcową. Często trzeba polegać na sterowaniu procesem, aby zapewnić, że wyjście jest prawidłowe, np. wykonywanie prac, których efekty ulegają zakryciu w toku realizacji kolejnych działań.
Nie oznacza to deprecjacji roli kontroli wyjściowej, a raczej uświadomienie faktu, że w zapobieganiu dostarczania niezadowalającego wyjścia do klienta

sterowanie procesem jest bardziej efektywne niż kontrola.

Podejście procesowe w zarządzaniu organizacją polega na opisaniu procesów, przypisaniu odpowiedzialności, celów i miar dla tychże procesów, a także systematycznej identyfikacji źródeł ryzyka oraz modyfikacji stylu zarządzania i kultury organizacji, sprzyjającej zarządzaniu przebiegiem procesów w organizacji z uwzględnieniem zjawisk ryzyka. Do zarządzania wzajemnie powiązanymi procesami – w celu zwiększenia skuteczności i efektywności – ma zastosowanie podejście systemowe. Zmienny charakter zjawisk ryzyka wymaga dynamicznego traktowania problemów funkcjonowania procesów, a ciągłe doskonalenie winno dotyczyć całej organizacji – we wszystkich jej obszarach – zarówno na poziomie procesów, jak też zarządzania ich strukturą. Jak piszą B. Nogalski i P. Grajewski [2004, s. 43], „filozofia procesowa, prowadząc do stworzenia potencjalnych warunków zmniejszenia ryzyka funkcjonowania organizacji, m.in.:

- umożliwia racjonalną budowę łańcucha wartości, czyli optymalizację struktury działań ze względu na wartość, jaką wnosi dana operacja (część składowa procesu) do ostatecznego efektu procesu,
- umożliwia stałą poprawę efektywności operacyjnej, poprzez taką konfigurację struktury wykonywanych operacji, by wykonywać je lepiej niż robią to inni,
- ułatwia formułowanie zróżnicowanych strategii realizacji innych zbiorów czynności niż konkurenci lub wykonywania podobnych czynności w zupełnie inny sposób.
- uelastycznia funkcjonowanie organizacji poprzez sekwencyjne ciągi działań, realizowane przez wysoko uprawomocnione zespoły,
- umożliwia budowę struktury, której części składowe (zespoły) mogą być konfigurowane wokół procesów, a nie – jak w klasycznych rozwiązaniach – wokół statycznych zbiorów funkcji".

Zapewnić jednak trzeba niezbędne zasoby, także informacyjne, do wspomagania przebiegu, monitorowania, mierzenia i analizowania procesów. Są to działania niezbędne do osiągania zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia prowadzonych procesów według zasady Deminga (*Plan-Do-Check-Act*).

Podstawowe procesy opisuje się w sposób szczegółowy w formie *kart procesów* z uwzględnieniem danych wejściowych i wyjściowych wraz z określeniem mierników efektywności procesu oraz metod wykonywania poszczególnych zadań, z przywołaniem odpowiednich formularzy służących rejestracji poszczególnych działań lub dokumentów związanych (np. plany, harmonogramy, itp.), stosowanych w procesie.

Powiązania między poszczególnym procesami przedstawia się na mapie procesów. W budowaniu mapy procesów pomocną może okazać się teo-

ria niezawodności. Mapa relacji procesów widziana jako struktura niezawodnościowa procesów pomaga w ustalaniu celów procesów, kompatybilnych z celami organizacji.

Niezawodność procesu (Re) można określić jako prawdopodobieństwo osiągnięcia celu procesu. Cele procesów winny być sprecyzowane w sposób umożliwiający określenie mierników procesów. Straty wynikające z nieosiągania tych celów są miarą ryzyka procesu. Ryzyko (Ri), jako prawdopodobieństwo niezrealizowania celu procesu, pozostaje z niezawodnością procesu w relacji: Re + Ri = 1.

Systemy produkcyjne, jako niezawodnościowo ustrukturyzowane zbiory szeregu podsystemów inżynierskich (biotechnicznych) oraz podsystemów o funkcjach zarządczych, wymagają jednoczesnego ujmowania zagadnień niezawodności systemów biotechnicznych (tym samym ryzyka funkcjonowania) oraz zagadnień ryzyka prowadzonej działalności (tym samym niezawodności działania). Powyższe świadczy o konieczności praktycznego stosowania, w zarządzaniu systemami produkcyjnymi, dociekań teorii niezawodności i ryzyka realizacji zadań procesów, tj. implementacji inżynierii niezawodności i ryzyka.

Problemy ryzyka w przebiegu procesów

Identyfikacja ryzyka polega na określeniu, jakimi rodzajami ryzyka i w jakim zakresie zagrożone jest przedsiębiorstwo. Konieczna okazuje się analiza poszczególnych procesów z punktu widzenia zagrożenia ryzykiem, a następnie ich klasyfikacja.

Głównym problemem w ocenie ryzyka w procesach produkcyjnych są trudności związane z identyfikacją zdarzeń niosących zagrożenia dla przebiegu procesu zgodnie z planem.

Ryzyka obejmujące zjawiska mające wpływ na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą mieć charakter: techniczny, ekonomiczny oraz ekonomiczno-techniczny.

- Wśród ryzyk o charakterze technicznym można wyróżnić: ryzyko niezawodności funkcjonowania urządzeń technicznych i linii technologicznych, ryzyko jakości wyrobów (w tym: ryzyko bezpieczeństwa wyrobów, ryzyko niezawodności funkcjonowania wyrobów w fazie użytkowania) itp.
- Ryzyka o charakterze ekonomicznym to m.in: ryzyko wiarygodności danych planistycznych, ryzyko mechanizmów rynkowych, ryzyko pozycji konkurencyjnej, ryzyka finansowe (trafności ceny ofertowej, ryzyko szacowania kosztów, ryzyko płynności finansowej, ryzyko inflacji, ryzyko kursowe, ryzyko zdolności kredytowej, ryzyko stóp procentowych, ryzy-

ko giełdowe, ryzyko udzielanych gwarancji, ryzyko inwestycyjne).

- Do ryzyk o charakterze ekonomiczno-technicznym można zaliczyć: ryzyko technologiczności rozwiązań projektowych wyrobów, ryzyko kwalifikacji pracowników w całym cyklu powstawania wyrobu (związane z relacją: poziom kwalifikacji a koszty wynagrodzeń), ryzyko harmonizacji procesów realizacyjnych, ryzyko logistyczne, ryzyko postępu technicznego.

Wszystkie podane wyżej grupy ryzyk wpływają na efektywność działań w obrębie procesów realizowanych w przedsiębiorstwie i osiąganie ich celów. Winny być ujmowane w sposób komplementarny. Nie można też optymalizować pojedynczych procesów w organizacji, gdyż takie podejście może prowadzić do suboptymalizacji całego systemu i mimo, że np. osiągniemy najniższe koszty logistyczne w sferze zaopatrzenia, możemy wygenerować duże straty w organizacji, spowodowane niską jakością surowców i materiałów.
Identyfikacja czynników ryzyka opiera się o dobre rozpoznanie procesów, w tym również pryncypiów technologicznych. Zdawać też sobie trzeba sprawę, że pewnych elementów ryzyka nie można przewidzieć. Dlatego badania czynników ryzyka muszą mieć charakter dynamiczny.

Sukces lub porażka przedsiębiorstwa zależą od jakości jego funkcjonowania, którą w dużej mierze determinuje tzw. czynnik ludzki. Mówi się wręcz, że stanowi on najbardziej wrażliwe ogniwo.

Patrząc na zarządzanie przez pryzmat potencjału ludzkiego, należałoby zwrócić uwagę na ważny jego aspekt – niezawodność działań. Niezawodność człowieka winna być rozpatrywana w kontekście bezwładności jego działania. Dotyczy to zarówno człowieka, jako żywego organizmu oraz jego intelektu. Należy jednak zwrócić uwagę na szczególną rolę człowieka w systemie biotechnicznym. Bowiem z pełnieniem jego funkcji wiążą się unikalne zdolności, pozwalające zakładać, że człowiek pełni rolę koordynatora w działaniu systemu i chroni go przed negatywnym wpływem otoczenia. Uwarunkowania niezawodności człowieka w procesie pracy tkwią w nim samym oraz środowisku pracy, a szczególnie w interakcji człowiek – obiekty techniczne.
W procesach pracy człowiek występuje często jako element niezawodnościowego systemu biotechnicznego, współpracując z obiektami technicznymi różnego typu, np. samochód, tokarka czy komputer. Definiowanie niezawodności człowieka musi brać pod uwagę nie tylko sam fakt popełniania błędów, ale i inne czynniki występujące w procesie pracy.

Niezawodność człowieka można określić ogólnie, jako prawdopodobieństwo spełnienia przez niego stawianych mu wymagań w zadanym czasie.

Rozmyty charakter struktur niezawodnościowych systemów biotechnicznych skłania do poszukiwania charakterystyk niezawodnościowych, określających je nie tylko od strony technicznej, ale też z punktu widzenia

efektywności ich pracy. Przy czym przez efektywność systemu należy rozumieć stopień realizacji jego funkcji. Funkcją tą może być np. wartość oczekiwana wydajności zakładanej w danych warunkach i w danym czasie (np. zmiany roboczej). Prawdopodobieństwo jej osiągnięcia stanowi syntetyczną, z punktu widzenia tak określonej efektywności, miarę niezawodności systemu. W poszukiwaniu tej miary, jako podstawowy parametr można przyjąć wydajność systemu produkcyjnego.

Przyjęte metody organizacji pracy, jako sposób zorganizowania działań ludzi, współbieżnych z wykonywaniem pracy przez techniczne obiekty, ma wpływ znaczący na relacje człowiek – obiekt techniczny. Poszczególne odcinki zadań mogą być realizowane w sposób indywidualny (przez pojedynczych pracowników), grupowy (kilka osób wykonuje obok siebie analogiczne zadania) oraz zespołowy (zespół pracowniczy charakteryzuje się wykonywaniem zadań w sposób zależny, po podzieleniu pracy na odcinki o zależnościach materialnych i czasowych).

Charakter produkcji, mający związki ze skalą wytwarzania oraz rytmicznością procesów, to również determinanta rozpatrywanych relacji.

Istotną rolę odgrywa też materialne środowisko pracy. Czynniki środowiskowe w strefie pracy wpływają na jej wyniki i samopoczucie pracowników. Nieodpowiednie warunki powodują większe zmęczenie i sprzyjają powstawaniu błędów i spowolnieniu produkcji. Do zasadniczych czynników środowiskowej uciążliwości pracy zalicza się: ukształtowanie przestrzeni pracy, oświetlenie, hałas, wibrację, pole elektryczne i magnetyczne, promieniowanie, mikroklimat, zanieczyszczenie powietrza itp. Ukształtowanie przestrzeni pracy winno być dostosowane do rozmiarów antropologicznych człowieka i jego potrzeb jako organizmu żywego, ale też potrzeb wynikających z cech psychofizycznych człowieka, spędzającego w środowisku pracy znaczącą długość czasu.

Społeczne środowisko pracy ma znaczący wpływ na przebieg pracy, a w szczególności dotyczy to psychicznej regulacji człowieka, pozwalającej mu unikać błędów działania i współdziałania. Nastawienie człowieka do wykonywanej pracy i stopień jego zaangażowania stymuluje też system motywacyjny. Sprawność wykonywania zadań na stanowiskach produkcyjnych pozostaje w ścisłej zależności z wiedzą i umiejętnościami człowieka, a także jego warunkami fizycznymi i innymi uwarunkowaniami indywidualnymi.

Wymagania bezpieczeństwa, w tym stosowanie środków ochrony osobistej, tylko pozornie powodują czasem przedłużenie czasu wykonania niektórych czynności. Bowiem wzięcie pod uwagę prawdopodobieństwa powstawania wypadków, stosowanie odpowiednich zabezpieczeń podnosi niezawodność funkcjonowania procesów w dłuższych okresach czasu.

Źródłem zakłóceń produkcyjnych mogą być awarie sprzętu pomocniczego i instalacji zasilających stanowiska pracy, a także jakość oprogramowania,

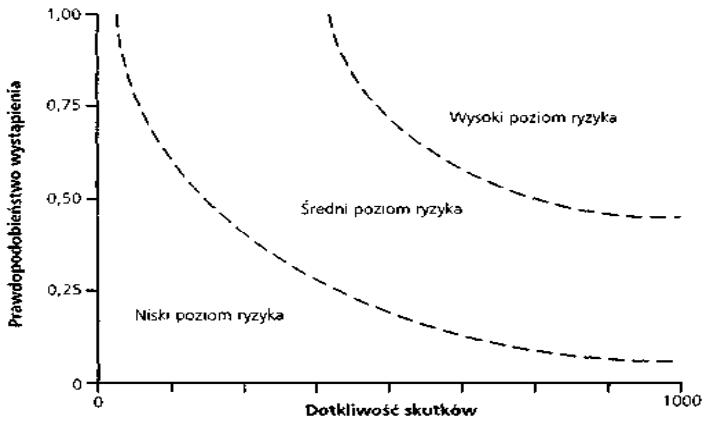
wspomagającego procesy pracy. Obiekty techniczne wymagają stosowania, zgodnego z wymaganiami, utrzymania i serwisowania. Przestrzeganie terminów napraw i remontów ogranicza ich awaryjność.

Na poziom niezawodności systemów biotechnicznych znaczący wpływ mogą mieć zakłócenia procesu pracy wynikające z występowania czynników zewnętrznych w stosunku do systemów biotechnicznych. Istotnym czynnikiem wpływającym na relacje w systemach biotechnicznych ma rozwój wiedzy w dziedzinach związanych z technologią, organizacją i zarządzaniem danych procesów. Pojawiające się nowe rozwiązania implikują proces unowocześniania systemów, co wymaga ponownego „dostrajania" obiektów technicznych i człowieka w celu podniesienia niezawodności systemu biotechnicznego.

W prowadzeniu tych zabiegów istotną rolę odgrywa dobór podejść, metod i technik zarządzania systemami biotechnicznymi, co wskazują też J. Stoner i Ch. Walker [1992]. Doskonalenie systemów biotechnicznych winno odbywać się w układzie cykliczno-spiralnym, w którym wykorzystuje się informacje o cechach psychofizycznych człowieka, warunkach otoczenia i interakcjach człowiek – element techniczny. Rozpatrywanie procesów w układzie człowiek – obiekt techniczny, pozwala na skokowe osiągnięcie wzrostu efektywności pracy układu, przez podniesienie niezawodności funkcjonowania systemu. Istota niezawodności człowieka obejmuje również problemy adaptacji człowieka do zmieniających się warunków otoczenia, będące przedmiotem psychologicznej teorii regulacji [Bizon-Górecka 2001, s. 62].

Definiowanie poziomu ryzyka sprowadza się najczęściej do wyznaczania prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń i opisu ich skutków – wraz z wyborem odpowiedniej skali – a następnie wyznaczenia granic poszczególnych poziomów, które mogą być bardzo uproszczone, np.: wysokie, średnie, niskie – co ukazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Werbalna ocena ryzyka



Źródło: C.L. Pritchard 2001, s. 34.

Taki sposób oceny ryzyka umożliwia – w ogólnym zarysie – ocenę i klasyfikację praktycznie każdego rodzaju ryzyka. Rezultatem procesu identyfikacji powinien być dobrze udokumentowany opis poszczególnych rodzajów ryzyka występujących w przedsiębiorstwie.

Opis taki może być też podstawą do formułowania strategii przedsiębiorstwa. Jednak podejmowanie decyzji na poziomie operacyjnym – także ewentualna weryfikacja strategicznych założeń – wymaga doprecyzowania miar ilościowych, w tym kosztów ryzyka.

Z kolei totalne koszty ryzyka należy ujmować w postaci bilansu, ukazującego wszystkie koszty związane z podejmowaniem działań obciążonych ryzykiem, w tym koszty prewencji.

Architektura totalnych kosztów ryzyka w przedsiębiorstwie

Obok informacji o poziomie ryzyka istotne są informacje o jego skutkach finansowych. Skutki finansowe zakłóceń systemów produkcyjnych w przedsiębiorstwie można przedstawić następująco [Bizon-Górecka 2001, ss. 92-93]:

I) koszty wewnętrzne:
- straty przestojów pracowników i środków technicznych (obsługi układu uszkodzonego i układów współpracujących),
- koszt rozruchu i synchronizacji pracy całego kompleksu układów (subsystemów),
- straty wynikające z pogorszonej jakości (wybrakowania) efektów działania,
- straty surowców, materiałów i energii wynikające z konieczności robót poprawkowych,
- koszt napraw i usuwania uszkodzeń w danym układzie (w mniej korzystnych warunkach niż poprawne wykonanie za pierwszym razem),
- dodatkowa praca produkcyjna,
- dodatkowa pracy nadzoru technicznego i administracji,
- zmiany projektowe i procesowe,
- utrata zdolności produkcyjnej,
- część kosztów stałych subsystemu zakłóconego przypadająca na czas postoju, wynikająca z jego niewykorzystania (maszyn i urządzeń oraz pracowników),
- zatory finansowe.

II) koszty zewnętrzne:
- koszt usuwania wtórnych zakłóceń w jednostkach współpracujących,

- odpowiedzialność za produkt (reklamacje, roszczenia gwarancyjne, ubezpieczenia itp.),
- utrata zleceń (negatywna reklama),
- dalsze pośrednie straty ze względu na niezrealizowane cele przedsiębiorstwa.

III) koszty działań zapobiegawczych, jako koszty związane z próbą minimalizowania ryzyka projektów lub dywersyfikacją ryzyka portfela (portfolio) na poziomie przedsiębiorstwa, dotyczą:

- planowania niezawodnego przebiegu poszczególnych projektów i portfolio,
- kontroli procesów pod kątem jakości produktów (zgodności z wymaganiami – zgodność z normami i potrzebami klienta),
- konserwacji maszyn i urządzeń produkcyjnych oraz kalibracji przyrządów kontrolno-pomiarowych,
- selekcji i szkolenia personelu,
- wyboru dostawców środków produkcji,
- zabezpieczenia dobrych warunków dostaw i magazynowania,
- prowadzenia „controllingu",
- kontroli programów badawczo-rozwojowych.

W przedsiębiorstwie można wyspecyfikować następujące grupy i podgrupy totalnych kosztów ryzyka:

- koszty związane z produktami w fazie:
  - planowania nowych produktów:
    - koszty badań marketingowych,
  - projektowania:
    - koszty innowacji produktów,
    - koszty nieadekwatnych rozwiązań technicznych;
  - wytwarzania:
    - koszty złego oszacowania niezbędnych zasobów (pracy ludzkiej, ilości materiałów, wydajności pracy sprzętu),
      - koszty błędnego oszacowania terminów realizacji;
  - dystrybucji:
    - koszty nietrafnego doboru środków transportu,
    - koszty zapewnienia bezpieczeństwa ładunków;
  - odpowiedzialności za produkt:
    - koszty zapewnienia jakości produktów,
    - koszty napraw gwarancyjnych;
- koszty złego inwestowania
  - koszty ryzyka podjętych projektów inwestycyjnych,
- koszty ekologiczne

- koszty strat wynikających z niepodejmowania działań:
  - inwestycyjnych,
  - restrukturyzacyjnych (w zakresie technologii, organizacji, zarządzania),
  - produkcyjnych;
- koszty zarządzania ryzykiem:
  - koszty administracyjne,
  - koszty środków technicznych do monitoringu zjawisk ryzyka,
  - koszty ubezpieczeń od ryzyka.

Wyżej wyspecyfikowane grupy kosztów mogą się wzajemnie pokrywać. Niektóre pozycje mogą też nie występować w konkretnym przedsiębiorstwie czy w danym czasie.

Należy też zwrócić uwagę, że koszty ograniczenia ryzyka nie mogą przewyższać wartości szkody, która może się wydarzyć (szkody w znaczeniu materialnym i niematerialnym).

Wszystkie ryzyka, które nie są eliminowane za pomocą środków prewencji, muszą być sfinansowane. Podstawowe formy finansowania ryzyka to:

- zachowanie ryzyka na udziale własnym:
  - bez stosowania środków prewencji,
  - z zastosowaniem środków prewencji;
- przeniesienie ryzyka na towarzystwo ubezpieczeniowe (ubezpieczenie):
  - całkowite,
  - częściowe (z franszyzą, limitem odpowiedzialności, wyłączeniami przedmiotu i zakresu ubezpieczenia itd.).

Racjonalnie przeprowadzony proces zarządzania ryzykiem pozwala na znalezienie optymalnych rozwiązań, będących kompromisem pomiędzy ubezpieczeniem a pozostawieniem ryzyka na udziale własnym. Ten kompromis stanowi program ubezpieczeniowy. Zarządzanie ryzykiem to też profesjonalne podejście do ubezpieczeń.

Zakończenie

Stosowane aktualnie w przedsiębiorstwach podejście procesowe wymaga identyfikacji procesów, określenia ich celów oraz wyznaczenia mierników do oceny stopnia ich osiągnięcia. Niezbędne jest też określenie sekwencji procesów i ich wzajemnych oddziaływań, a także kryteriów i metod skutecznego prowadzenia procesów i ich nadzorowania. W sterowaniu procesami funkcjonującymi w ramach systemów produkcyjnych, przydatną jest filozofia *controllingu*, tj. stałe nadzorowanie i analiza działań z punktu widzenia wyznaczonych celów oraz możliwe wczesne wprowadzenie działań sterujących. Sterowanie

dotyczy badania odchyleń, a także ustalenia i przeprowadzenia korekt. Ważne jest uzyskanie właściwych informacji, we właściwym czasie, właściwej formie i we właściwym miejscu, aby zapewnić w miarę wczesną korektę odstępstwa od wyznaczonego kierunku. Odchylenia mogą być spowodowane przez ustalenie błędnych celów procesów, awarię maszyn, użycie materiałów zastępczych itp. Stosowanie controllingu ułatwia ciągłe doskonalenie procesów w kierunku podnoszenia niezawodności ich funkcjonowania i przygotowania reakcji na ryzyko, będące atrybutem wszelkiej działalności.
Zarządzanie procesowe sprzyja możliwości ujmowania problemów ryzyka w wymiarze totalnym. Efektywne zarządzanie ryzykiem jest istotnym elementem w dążeniu do sukcesu przedsiębiorstwa.

Należy zauważyć, że najważniejszy zasób organizacji gospodarczej stanowią ludzie. Dostarczają jej swoją pracę, uzdolnienia, twórczość i energię. Uwarunkowania reakcji człowieka na ryzyko w procesie pracy tkwią w nim samym oraz w środowisku pracy. Uwidacznia się zróżnicowane podejście poszczególnych członków organizacji do zagadnień ryzyka. Jest ono też inne w przypadku decyzji indywidualnych, a inne w przypadku podejmowanych zbiorowo. Dla przedsiębiorstwa ważny jest dobór odpowiednich pracowników do realizacji przyjętych celów. Człowiek w procesie pracy musi mieć zapewnione warunki, w których może działać na najwyższym poziomie niezawodności z optymalnym zachowaniem bezpieczeństwa. Jego relacje z obiektami technicznymi wymagają rozważań na tle ogólnej teorii systemów i psychologicznej teorii regulacji. Niezawodność człowieka stanowi bowiem istotną część niezawodności funkcjonowania układu biotechnicznego i wobec występujących interakcji musi być rozpatrywana na tle całego systemu.

Wdrożenie programu zarządzania ryzykiem należy rozpocząć od analizy wszystkich procesów występujących w przedsiębiorstwie, tj. podstawowych technologicznych procesów wytwórczych, procesów pomocniczych, obsługowych, informacyjnych, kontrolnych i innych. Należy zapoznać się z zagrożeniami, występującymi na terenie przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu. Dokonać trzeba oceny stosowanych środków prewencji i wyznaczyć maksymalne wartości możliwych do wystąpienia szkód. Daje to możliwość przeprowadzenia optymalizacji programu zabezpieczeń przed skutkami ryzyka.

We współczesnym przedsiębiorstwie poziom i struktura kosztów produkcji najczęściej decyduje o pozycji rynkowej. Utrzymanie ich na właściwym poziomie wpływa na rentowność i zdolność konkurencyjną organizacji. Redukcja kosztów jest możliwa poprzez zwrócenie większej uwagi na koszty ryzyka. Koszty ograniczenia ryzyka nie mogą jednak przewyższać wartości szkody, która może wystąpić (w wymiarze materialnym i niematerialnym).
Bliższe rozpoznanie przyczyn powstawania zakłóceń ujawnia kierunki działań

na rzecz podwyższenia niezawodności procesów produkcyjnych, a co za tym idzie, polepszenia ich wskaźników technologiczno-ekonomicznych.

W zarządzaniu ryzykiem ważną jest strona jakościowa działań podejmowanych w toku realizacji wszystkich procesów w organizacji (z uwzględnieniem wpływów zewnętrznych), która jest podstawą specyfikacji ryzyka. Można wręcz stwierdzić, że werbalne opisywanie zjawisk daje dużą swobodę poszukiwaniom intuicyjnym i okazuje się przydatne w precyzowaniu ryzyka w przedsiębiorstwie. Jednak w dalszej części analizy ryzyka pojawia się konieczność ujęć ilościowych – o różnym stopniu szczegółowości.

Źródła ryzyka mogą być identyfikowane na etapie opisowej analizy ryzyka, natomiast ustalenie struktury tych kosztów wymaga badań ilościowych.

Bibliografia

Bizon-Górecka J. (2001), *Inżynieria niezawodności i ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz.

Bizon-Górecka J. (2002), *Koncepcja dokumentowanego systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie* **[w:] J. Bizon-Górecka (red.),** *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ryzyka wewnętrzne i w otoczeniu organizacji*, TNOiK, Bydgoszcz.

Drucker P.F. (1995), *Zarządzanie w czasach burzliwych,* tłum. J. Kajdy, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków.

Nogalski B., Grajewski P. (2004), *Podejście procesowe jako filozofia ograniczania ryzyka i zwiększania bezpieczeństwa funkcjonowania organizacji* **[w:] J. Bizon-Górecka (red.)**, *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ryzyko a bezpieczeństwo organizacji*, TNOiK, Bydgoszcz.

Pritchard C.L. (2001), *Zarządzanie ryzykiem w projektach*; WIG-Press, Warszawa.

Stoner J., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PTE, Warszawa.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 225–234

Nina Stępnicka
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Modele biznesowe i e-biznesowe w gospodarce cyfrowej. Zastosowanie tradycyjnych modeli biznesowych w przedsięwzięciach internetowych na przykładzie serwisu handlowego Allegro.pl

Business models and e-business models in the Digital Economy. The use of the traditional business models in the online enterprise on the example Allegro.pl

Abstract: Business models are one of significant issues of economy in XXI century, which main features are for example: the Internet and information technologies, web and globalization. These models mark out, among others: sources of incomes and/or profits, value for customers, resources, enterprises' relations with suppliers and customers, ways of functioning and strategies of competition. Literature of subject distinguishes two main types of business models: traditional called universal and e-business models. The first group of models have concentrated around activity of traditional enterprises and companies; the second group – around the Internet enterprises.

Key-words: business model, e-business model, action online, shop online, Allegro.pl.

1. Wstęp

Termin „model biznesu" został po raz pierwszy użyty prawdopodobnie w roku 1957 przez R. Bellmana i C. Clarka [1957, ss. 469–503], zaś trzy lata później przez G. Jonesa [1960, ss. 619–626]. W kontekście współczesnej gospodarki pod pojęciem modelu biznesowego rozumie się metodę prowadzenia działalności

gospodarczej, dzięki której przedsiębiorstwo może przetrwać lub abstrakcyjny opis tego, w jaki sposób zarabiać pieniądze, prowadząc działalność gospodarczą [Betz 2001, ss. 21–27]. A.N. Afuah i Ch.L. Tucci podają, że model biznesu przedsiębiorstwa ukazuje, w jaki sposób powiększa ono i wykorzystuje zasoby w celu przedstawienia klientom oferty produktów, której wartość zapewnia firmie dochodowość [por.: 2003, ss. 80–97].

Modele biznesu stanowią istotne zagadnienie we współczesnej gospodarce, zwłaszcza w obrębie gospodarki cyfrowej, albowiem ich tworzenie, stosowanie oraz realizacja pozwalają na określenie źródeł przychodów i zysków, wartości dla klienta, zasobów, relacji przedsiębiorstw z dostawcami oraz odbiorcami, sposobów funkcjonowania, jak również strategii konkurowania.

Jednym z typów modeli biznesowych są modele biznesu internetowego (tzw. modele e-biznesu), stanowiące opis ról i powiązań pomiędzy konsumentami różnych firm, innymi konsumentami, aliantami i dostawcami, którzy wyznaczają przepływ produktów, informacji, pieniędzy, jak również korzyści przeznaczonych do podziału [Currie 2004, s. 21].

Celem pracy jest charakterystyka wybranych modeli biznesowych, stosowanych przez przedsiębiorstwa w warunkach tradycyjnej działalności gospodarczej i przez firmy internetowe oraz próba wykazania, że przyjęte przez różnych autorów klasyfikacje, dzielące modele na biznesowe i e-biznesowe, ulegają dezaktualizacji na skutek zacierania różnic między zasadami prowadzenia działalności gospodarczej w warunkach tradycyjnych i w Internecie. Teoretyczne rozważania pracy uzupełnia przykład jednego z największych przedsięwzięć rynku internetowego, serwisu handlowo-aukcyjnego Allegro.pl, którego model działania opiera się na wytycznych i założeniach wielu innych modeli biznesowych i e-biznesowych stosowanych w gospodarce. Metodami i technikami badawczymi wykorzystanymi w pracy są analiza rzeczywistości i *case study*.

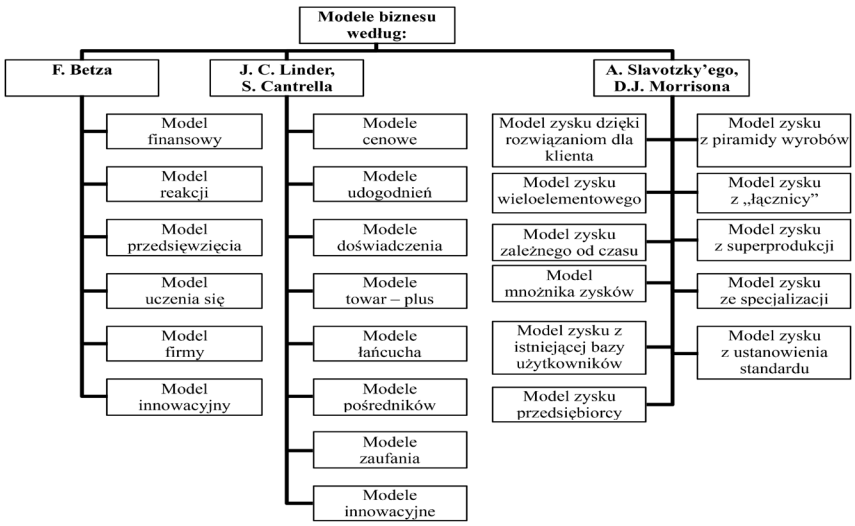
2. Uniwersalne modele gospodarki tradycyjnej i ich komponenty

Sposób klasyfikowania modeli biznesu przez poszczególnych autorów nie jest jednolity zarówno w obrębie modeli e-biznesu, jak również modeli uniwersalnych. Wynika to przede wszystkim z różnych definicji modelu biznesu; różnego podejścia autorów do relacji między modelem biznesu a strategią oraz przyjętych kryteriów tworzenia typologii modeli biznesu [por.: Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008, ss. 32–35].

Klasyfikacji modeli przedsiębiorstw tradycyjnych dokonali między innymi: T.W. Malone, P. Weill i in. [2004, ss. 6–12], F. Betz [2001, ss. 21–27] oraz A.

J. Slywotzky, D. J. Morrison i B. Adelman [2001, ss. 57–148]. Każda z klasyfikacji przyjmuje za kryterium podziału inną cechę lub wyznacznik, na przykład: prawa własności, prawa użytkowania i pośrednictwo w danym typie modelu biznesu oraz zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa (według T.W. Malone'a, P. Weilla i in.); sposób transformowania elementów na wejściu w – będące źródłem wartości dodanej – elementy na wyjściu (według F. Betza) czy model tworzenia zysku (według A. J. Slywotzky'ego, D. J. Morrisona i B. Adelmana). Wybrane klasyfikacje uniwersalnych modeli biznesu prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Wybrane klasyfikacje uniwersalnych modeli biznesu



Źródło: opracowanie własne.

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia gospodarki cyfrowej istotna wydaje się klasyfikacja zaproponowana przez T.W. Malone'a, P. Weilla i innych, którzy wyróżnili szesnaście wariantów w ramach czterech podstawowych modeli biznesu: kreatora, dystrybutora, zarządcy i brokera.

Kreator to przedsiębiorstwo, które nabywa surowce i komponenty od dostawców, a następnie wytwarza projektowane przez siebie produkty oraz sprzedaje je nabywcom. Cechami zasadniczymi tego modelu są znaczny zakres przetworzenia wyrobów i przeniesienie prawa własności. Model kreatora ma także zastosowanie w przypadku outsourcingu lub offshoringu produkcji, jednak przy założeniu, że firma poza zleceniem wykonania produktu zajmuje się także jego projektowaniem [Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008, ss. 47–130].

Dystrybutorzy nabywają produkty celem ich dalszego odsprzedania. Cechą odróżniającą model dystrybutora od modelu pośrednika jest kategoria wartości dodanej, jaką dystrybutor w tym modelu tworzy. Jej wyznacznikami mogą być: transport, pakowanie, oznakowanie, usługi posprzedażne itp. Z uwagi na ograniczoną rolę dystrybutora w tworzeniu samego produktu lub usługi, zakres przetworzenia zasobów jest ograniczony.

Zadanie zarządcy to udostępnianie prawa do użytkowania określonych zasobów, nie będących jednak jego własnymi zasobami. Zakres ich przetworzenia jest znaczny, natomiast prawo użytkowania ma swoje odniesienie w czasie.

Ostatni z modeli, tj. broker, ułatwia sprzedaż, kojarząc nabywców i dostawców, aczkolwiek nie przejmuje praw własności do sprzedawanych produktów.

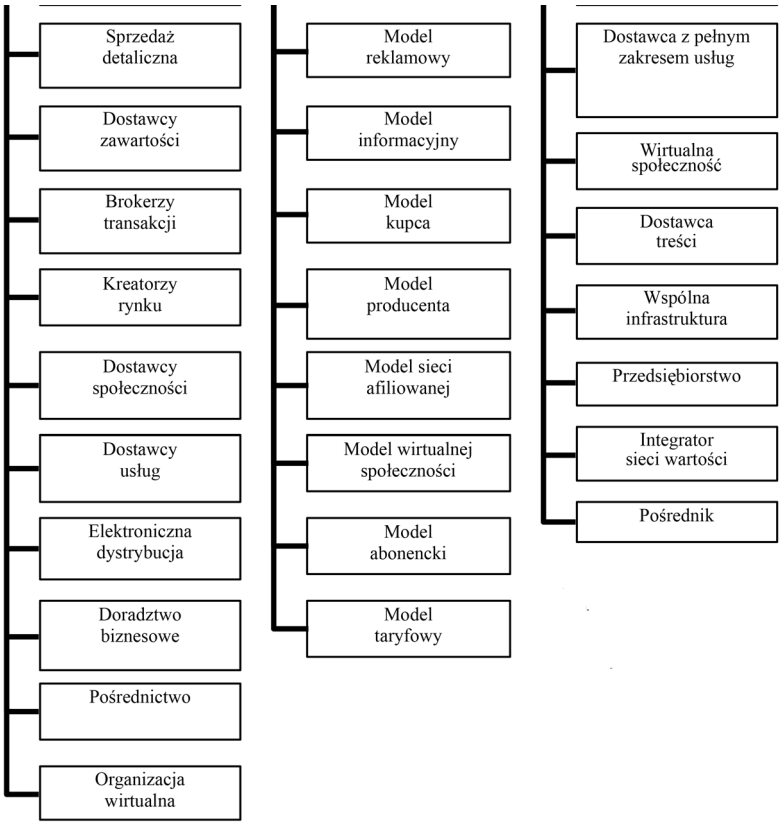
Zainteresowanie problematyką modeli biznesu związane jest z pojawieniem się nowych możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, przede wszystkim w wyniku rozwoju innowacyjnych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Powstanie nowych obszarów działalności i sposobów jej realizacji zmusza firmy do konieczności zdefiniowania modeli dla tych dziedzin, które w danym okresie mają największe znaczenie, jak również modyfikacji oraz udoskonalenia modeli biznesowych dotychczas stosowanych [por.: Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008, ss. 47–130].

Dobrze przygotowane modele biznesu umożliwiają ponadto właściwą realizację misji firmy, jak również są jednym z czynników, które pozwalają uniknąć błędów i niepowodzeń. Umiejętne połączenie wielu modeli biznesowych stanowi klucz do sukcesu firmy.

3. Modele biznesowe firm i przedsiębiorstw internetowych

Rewolucyjne zmiany technologii wymuszają zmiany modeli biznesu różnych firm, między innymi z uwagi na utratę zdolności do konkurowania starych modeli. Na dobór i zmiany modelu w danej dziedzinie mogą mieć wpływ zmiany technologiczne następujące także w innych branżach. Przykładem tego zjawiska jest rozwój technologii teleinformatycznych, który wymusił zmiany sposobów działania przedsiębiorstw oraz spowodował powstanie nowej kategorii modeli biznesu, tj. modelu e-biznesu [Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008, ss. 47–130]. Przykładowy ich wykaz prezentuje rysunek 2.

Rysunek 2. Przykłady modeli e-biznesowych według klasyfikacji różnych autorów



Źródło: opracowanie własne.

Jednym z pierwszych autorów, który w roku 1998 dokonał typologii i opisu modeli e-biznesowych był P. Timmers [1998, ss. 3–8]. Przyjmując kryteria różnych „aktorów biznesu", korzyści i źródeł przychodów, konfigurację produktów i usług oraz przepływ informacji, autor wyróżnił między innymi takie modele e-biznesowe, jak: sklep internetowy (Amazon.com, Empik.com, Komputronik.pl, Pluszaki.pl); zamówienia elektroniczne (Solde.pl); e-aukcje (Allegro.pl, Swistak.pl); e-centrum handlowe (Sklep2.pl, Sklep9.pl); wirtualną społeczność (Allegro.pl, Facebook.pl, Nasza-Klasa.pl) i organizatora ryku (Allegro.pl).

Model e-biznesowy jest szczegółowym zapisem planów przedsiębiorstwa w odniesieniu do zarabiania przy wykorzystaniu Internetu. Na taki model składają się działania bezpośrednio związane z Internetem, jak również te, które wykraczają poza jego obszar. Mają one zarówno charakter planowy, jak również improwizowany. Właściwie sformułowany model biznesowy daje przewagę w branży, zapewniając dochodowość większą

od osiąganej przez konkurencję. Niezależnie od tego, czy model biznesowy jest formalnym wyznacznikiem działań, czy też funkcjonuje jako zbiór nieskodyfikowanych założeń, powinien zawierać odpowiedzi na następujące pytania [Afuah, Tucci 2003, ss. 85–86]:

- jaką wartość firma pragnie oferować klientom?;
- do jakiej grupy klientów firma pragnie docierać z daną wartością?;
- w jaki sposób firma powinna kształtować jej cenę?;
- jakie powinny być strategie dostarczania wartości klientom?;
- jaki ma być sposób wytworzenia tej wartości?;
- w jaki sposób chronić przewagę na rynku wynikającą z przedstawionej oferty?

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania wymaga analizy w zakresie: specyfiki branży, kluczowych czynników tworzących postrzeganą przez klientów wartość branży, klientów i cenionych przez nich korzyści, działań leżących u podstaw udostępniania wartości klientom oraz wpływu Internetu na te działania i daną branżę, cech wyróżniających firmę na tle konkurencji, jak również sposobów ich optymalnego wykorzystania [Afuah, Tucci 2003, ss. 85–86].

Praktyka gospodarcza wykazała, że modele e-biznesowe wielu firm internetowych praktycznie nie ulegają dezaktualizacji, zaś warunkiem takiego stanu rzeczy jest ich permanentne dostosowywanie do zmieniających się warunków otoczenia. Ponadto modele e-biznesowe firm internetowych nie powinny być realizowane w oderwaniu od założeń i celów, jakie wyznaczają sobie firmy tradycyjne, albowiem działalność internetowa stanowi z reguły uzupełnienie tradycyjnych warunków gospodarowania.

4. Serwis handlowy Allegro jako przykład przedsięwzięcia on-line z pogranicza modeli tradycyjnych i internetowych

Allegro.pl to jeden z najbardziej dochodowych serwisów handlowych w Internecie, skupiający około pięćdziesiąt procent wszystkich ofert w e-commerce i trzynastomilionową społeczność użytkowników zarówno indywidualnych, jak również zinstytucjonalizowanych.

Historia serwisu rozpoczęła się w 1999 roku. Pod koniec 2000 roku Allegro.pl liczyło już siedemdziesiąt tysięcy użytkowników i 150 tysięcy przedmiotów oferowanych do sprzedaży. Pięć lat później kupujących i sprzedających w serwisie było niespełna cztery razy więcej. Obecnie do serwisu należy blisko dziewięćdziesiąt procent aukcji całego rynku internetowego w Polsce, zaś jego sukces stał się wypadkową wielu różnych czynników, w tym także zaistnienia na rynku online w początkowym okresie jego funkcjonowania.

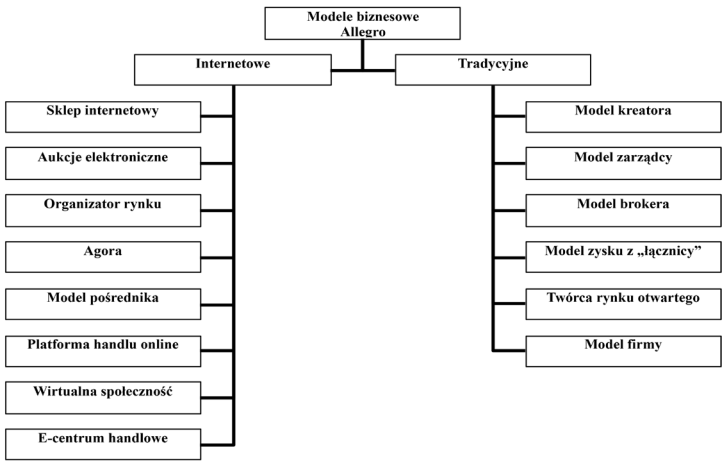
Allegro.pl to jeden z wielu podmiotów online, który stał się przykładem serwisu łączącego cechy modeli biznesu tradycyjnego i internetowego. Fakt ten sprawia, że trudno współcześnie utrzymać w mocy podział przedsiębiorstw na te, które funkcjonują poza Internetem i stosują modele tradycyjne oraz e-przedsięwzięcia, które stosują modele biznesowe charakterystyczne dla przedsięwzięć typowo internetowych.

Wpisując się w założenia modelu tradycyjnego, Allegro.pl przyjmuje rolę brokera towarowego, własności intelektualnej i zasobów ludzkich, jak również: zarządcy-kontrahenta, kreatora, twórcy rynku otwartego i ekskluzywnego, model zysku z „łącznicy" oraz model firmy. Z drugiej jednak strony Allegro.pl realizuje założenia modeli e-biznesowych, bowiem jest także e-sklepem, aukcją internetową, organizatorem rynku czy wirtualną społecznością (rysunek 3).

Allegro.pl ułatwia kupno i sprzedaż różnych grup produktów i usług, nie przejmując praw własności do oferowanych przez sprzedających przedmiotów, jak również staje się miejscem w Internecie, w którym użytkownicy oferują swoją wiedzę i umiejętności oraz różne usługi. Jako kreator, serwis korzysta z usług outsourcingowych innych firm, między innymi w zakresie:

- przenoszenia i przechowywania zasobów informacyjnych;
- obsługi płatności internetowych;
- świadczenia usług w marketingu wyszukiwarek internetowych;
- skutecznych rozwiązań z zakresu marketingu interaktywnego i doświadczeń;
- przygotowania i przeprowadzenia kampanii reklamowych w mediach tradycyjnych, Internecie oraz telefonach komórkowych;
- organizacji systemu bezpieczeństwa transakcji online dokonywanych w serwisie;
- organizacji i przygotowywania ogólnopolskich eventów.

Rysunek 3. Modele biznesowe Allegro.pl



Źródło: opracowanie własne.

W roli zarządcy – kontrahenta w handlu tradycyjnym serwis sprzedaje odpłatnie usługi w zakresie: udostępniania infrastruktury i narzędzi pomocnych w tworzeniu stron z aukcjami przedmiotów, Sklepów Allegro.pl i innych rozwiązań; edukacji i konsultingu (np.: poprzez Spotkania Grupy Allegro.pl) itp.

Realizując model zysku z „łącznicy", serwis koncentruje swoje działania na rynku, który cechują między innymi duża liczba podmiotów po stronie popytu i podaży oraz wysokie koszty transakcyjne. Grupa Allegro.pl, właściciel serwisu, dąży do osiągnięcia zysku w charakterze operatora („łącznika"), oferującego kompleksową usługę, polegającą na kojarzeniu dwu stron: kupujących i sprzedających.

Allegro.pl to także model firmy koncentrującej się na wykorzystaniu sprzedaży i zysku dla rozwoju innowacji i zorientowaniu na optymalizację zasobów oraz wzrost wartości kapitału. Jest to również model pośrednika, będącego twórcą rynku otwartego i rynku ekskluzywnego. Ten pierwszy rodzaj pośrednika rynku wiąże się ze stworzeniem otwartego rynku dla klientów i pobieraniem prowizji za zawierane na nim transakcje; drugi natomiast ze stworzeniem rynku dla określonej, wyspecjalizowanej grupy nabywców i pobieranie prowizji od transakcji oraz za dodatkowe usługi.

W klasyfikacji modeli e-biznesowych Allegro.pl jest między innymi sklepem (pasażem), serwisem aukcji internetowych oraz organizatorem rynku. Do roku 2003 serwis wpisywał się w koncepcję systemu aukcyjnego z modelem powiązań C2C (tj. między konsumentami). Wraz z rozwojem i przyjmowaniem przez serwis nowych funkcjonalności model C2C Allegro zaczęły zastępować relacje B2C (tj. transakcje między firmami i konsumentami), aplikacje Sklepów Allegro.pl, skupiające pod jedną nazwą kilkadziesiąt tysięcy różnych sklepów internetowych z całej Polski i nie tylko.

Allegro.pl to także wirtualna społeczność kupujących i sprzedających, wyznaczająca określone trendy w Internecie i skupiona wokół jednego wspólnego celu: sprzedaży i zakupów internetowych. Swoją specyfiką i charakterem Allegrowa społeczność nie odbiega od społeczności serwisów typu: Nasza-Klasa.pl, Facebook.pl, czy Grono.pl. Jest to zarazem jedna z najwcześniej wykształconych społeczności internetowych, utrzymująca kontakty handlowe nie tylko poprzez korzystanie z serwisu handlowego, ale także w rzeczywistości, podczas corocznych spotkań i eventów organizowanych przez Grupę Allegro.pl.

Serwis Allegro.pl może uchodzić za jedno z pierwszych przedsięwzięć internetowych, które wyszło poza ustalone ramy i przyjęte klasyfikacje modeli biznesowych oraz e-biznesowych oraz zburzyło dotychczasową trwałą strukturę podziału. Przykładami podobnych przedsięwzięć mogą być inne serwisy, na przykład eBay.com i eBid.com, które umiejętnie łączą założenia analizowanych typologii modeli.

Zakończenie

Do niedawna modele biznesowe zamykały się w klasyfikacji modeli tradycyjnych (uniwersalnych) lub internetowych (e-biznesu). Modelami tradycyjnymi były z reguły modele firm, które funkcjonowały w rzeczywistości, w odniesieniu do fizycznie istniejącego podmiotu gospodarującego, zaś modele e-biznesowe charakteryzowały przedsięwzięcie lub firmę w Internecie, niemającą z reguły swojego fizycznego odnośnika w rzeczywistości.

Wraz z pojawianiem się w Internecie nowych form prowadzenia działalności oraz przedsięwzięć e-biznesowych, tradycyjne modele biznesowe zaczęły przechodzić także do środowiska online i odwrotnie. To z kolei sprawia, że wyodrębnione przez różnych autorów klasyfikacje modeli zaczynają się zacierać, zaś sama kategoria modelu nabywa zupełnie innego charakteru.

Przykładem łączenia założeń i komponentów modeli biznesowych z e-modelami jest, poza Allegro.pl, także serwis społecznościowy Facebook.com, który, dzięki wprowadzeniu narzędzi charakterystycznych dla serwisów handlowych (na przykład Facebook Stores), stał się źródłem nowego trendu w Internecie, tzw. f-commerce, oznaczającego uczestnictwo Facebooka w szeregu czynności związanych z kupnem i sprzedażą produktów oraz usług. Tę formę współpracy i doradztwa, polegającą na dokonywaniu zakupów pod wpływem rady znajomych i przyjaciół w serwisach społecznościowych, stosuje także serwis YouTube.com.

Bibliografia:

Afuah A.N., Tucci Ch.L. (2003), *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw-Hill, New York.

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

Betz F. (2001), *Strategic Business Models*, "Engineering Management Journal", Vol. 14, no. 1.

Currie W. (2004), *Value creation from e-business models*, Elsevier Limited, United Kingdom.

Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

Jones G.M. (1960), *Educators, Electron and Business Models. A Problem in Synthesis*, "Accounting Review", no. 4.

M**alone T.W., Weill P. i in. (2004),** D*o Some Business Models Perform Belter Than Others? A Study o the Largest US Firms*, MIT, United States.

Rappa M. (2001), *Managing the Digital Enterprise: Business Models on the Web*, North Carolina State University, United States.

Slywotzky A.J., Morrison D.J., Adelman B. (2000), S*trefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa.

Tapscot D., Lowi A. i in. (2000), *Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, United States.

T**immers P. (1998),** *Business Models for Electronic Commerce*, "Electronic Markets", no. 2.

Weill P., Vitale M. (2001), *Place to space: Migrating to E-business Models*, Harvard Business School Press, United States.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 235–248

Piotr Garbarczyk
Instytut Transportu Samochodowego

Andrzej Makarewicz
Instytut Transportu Samochodowego

Działania poauditowe jako element doskonalący system zarządzania jakością

The post -audit activities as an element of improving the quality management system

Abstract: The activities undertaken on completion of the audit inspection have a significant impact on the improvement of the quality management system functioning in the organization. These activities include corrective actions, correction, preventive and improvement actions. Depending on the degree of risk to the system, some of these actions may, and even should, be implemented almost immediately after the annual audit, while others may be carried out over a longer period of time. Their implementation should be the responsibility of competent personnel. The actions taken should be subject to appropriate analysis and review. This article presents the characteristics of individual post-audit actions, discusses the issues related to the time of their implementation, and evaluation of effectiveness. The paper is based on the requirements contained in the normative documents and the experience of the authors responsible for the management systems at the research institute.

Key-words: audit, post-audit actions, corrective actions, preventive actions, improvement actions, correction.

Wstęp

Audit wewnętrzny jest jednym z podstawowych narzędzi służących do monitorowania systemu zarządzania jakością. Jego prawidłowe przygotowanie i przeprowadzenie wpływa na doskonalenie i rozwój systemu funkcjonującego w organizacji. Nie należy jednak zapominać o działaniach, które są podejmowane po zakończeniu auditu wewnętrznego. I nie chodzi tu jedynie o działania korygujące, służące usunięciu niezgodności, ale również wszelkie korekcje, działania doskonalące oraz działania zapobiegawcze, podejmowane w wyniku stwierdzonych spostrzeżeń i wskazanych słabych stron systemu oraz przeprowadzonych analiz. Właściwe zaplanowanie, wykonanie, a także monitorowanie i ocena tych działań ma istotny wpływ na funkcjonowanie całej organizacji. Celem niniejszej pracy jest wyspecyfikowanie i omówienie poszczególnych działań poauditowych, przybliżenie sposobu ich realizacji oraz przedstawienie wpływu, jaki wywołują one na funkcjonowanie systemu. Autorzy starają się też określić, które z działań poauditowych należy wykonać w pierwszej kolejności oraz jakie czynniki mają wpływ na ustalenie czasu realizacji tych działań. Autorzy prezentują przykładowe formularze ułatwiające nadzór nad wdrażanymi działaniami. Przedstawiają metody oceny skuteczności zrealizowanych działań. W artykule posłużono się przede wszystkim wymogami oraz zaleceniami dotyczącymi inicjowania, realizacji i nadzorowania działań poauditowych zawartymi w dokumentach normatywnych. Wykorzystano również własne doświadczenia, zdobyte w trakcie auditów i podczas realizacji działań przeprowadzanych po auditach wewnętrznych i ocenach przeprowadzanych przez jednostki zewnętrzne udzielające uznania.

Rola auditu wewnętrznego i raportu z auditu

Prawidłowe przygotowanie i przeprowadzenie auditu wewnętrznego stanowi podstawę dla podejmowanych w następnej kolejności działań poauditowych. Audit, czyli systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodów oraz ich obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu [PN-EN ISO 19011:2012 Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania], powinien być skutecznym narzędziem wspierającym politykę jakości organizacji. Przeprowadzane audity mogą obejmować cały system zarządzania funkcjonujący w organizacji lub tylko poszczególne jego elementy. Proces związany z auditem spełnia swoją rolę związaną z doskonaleniem systemu zarządzania, jeżeli opiera się na poniższych zasadach:

- rzetelności – podstawie profesjonalizmu;
- uczciwym przedstawianiu wyników – obowiązku przedstawiania zagadnień dokładnie i zgodnie z prawdą;
- należytej staranności zawodowej – pracowitości i rozsądku w audytowaniu;
- poufności – bezpieczeństwie informacji;
- niezależności – podstawie bezstronności auditu oraz obiektywności wniosków z auditu;
- podejściu opartym na dowodach – racjonalnej metodzie uzyskiwania wiarygodnych i odtwarzalnych wniosków z auditu w systematycznym procesie auditu [PN-EN ISO 19011:2012 Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania].

Powyższe zasady zostaną spełnione pod warunkiem przeprowadzania badania auditowego przez odpowiedni zespół auditorski. Auditorzy powinni wykazywać się niezbędnym doświadczeniem oraz kompetencjami, a także posiadać cechy predysponujące ich do przeprowadzania ocen. Podejmując decyzję dotyczącą wielkości i składu zespołu na poszczególny audit, zaleca się wzięcie pod uwagę:

- łącznych kompetencji zespołu auditującego, niezbędnych do osiągnięcia celów auditu biorąc pod uwagę zakres i kryteria auditu;
- złożoności auditu oraz kwestii, czy audit jest auditem połączonym czy wspólnym;
- wybranych metod auditu;
- wymagań prawnych i wynikających z umów oraz innych wymagań, do których organizacja jest zobowiązana;
- potrzeby zapewnienia niezależności członków zespołu auditującego wobec działań, które mają być auditowane oraz w celu uniknięcia konfliktu interesów;
- zdolności członków zespołu auditującego do wspólnej pracy oraz do skutecznego współdziałania z auditowanym;
- języka auditu oraz społecznych i kulturowych uwarunkowań auditowanego [PN-EN ISO 19011:2012 Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania].

W ramach auditu wewnętrznego zaleca się auditowanie ciągłego doskonalenia poprzez sprawdzanie, czy określono działania dla doskonalenia i wskaźniki ich monitorowania oraz czy zbadano wpływ doskonalenia na poziom zadowolenia klienta. Auditor powinien poszukiwać dowodów, że na podstawie analizy danych wynikających z monitorowania procesów podejmowane są działania doskonalące, cele jakościowe organizacji są powiązane z działaniami doskonalącymi, ustalono priorytety dla doskonalenia oraz wyniki oceny działań dla doskonalenia są analizowane na przeglądach zarządzania [Jurek 2007, ss. 389–398].

Wyniki przeprowadzonego auditu przedstawione są z reguły w formie raportu z auditu. Rzetelnie sporządzony raport obejmuje odniesienie do celów i zakresu auditu, a także wnioski, zalecenia i plany działań. Zawiera informacje dotyczące zgodności i niezgodności z określonymi kryteriami oraz możliwości doskonalenia [Rogala 2011, ss. 31–34]. Wskazuje mocne i słabe strony systemu zarządzania jakością organizacji. Dokument ten powinien być dokładny, obiektywny, przejrzysty, zwięzły i konstruktywny. Audit i wnioski z niego wynikające stanowią wtedy podstawę dla wdrożenia działań doskonalących system zarządzania [Dębicka, Garbarczyk, Makarewicz 2012, ss. 157–165].

Bardzo istotne jest również prawidłowe udokumentowanie niezgodności stwierdzonych podczas auditu. Na niezgodność, definiowaną przez normę PN -EN ISO 9000:2006 jako „niespełnienie wymagania", składają się trzy podstawowe części:

- dowód z auditu dla poparcia stwierdzenia auditora;
- zapis wymagania, w odniesieniu do którego wykryto niezgodność;
- sformułowanie niezgodności [ISO 9001 Auditing Practices Group, Wytyczne dotyczące dokumentowania niezgodności].

Dowód z auditu jest podstawą do sformułowania niezgodności. Bez dowodu nie ma niezgodności. Wymagania, w stosunku do których wykryto niezgodność mogą pochodzić m.in. z:

- normy, którą obejmował zakres przeprowadzanego auditu,
- wymagań jednostki udzielającej uznania,
- księgi jakości auditowanej organizacji,
- procedur funkcjonujących w danej organizacji,
- przepisów wewnętrznych organizacji.

Sformułowanie niezgodności:

- powinno być oczywiste i dotyczyć tematyki systemu,
- powinno być niedwuznaczne, poprawne językowo i tak zwięzłe, jak tylko to jest możliwe,
- nie powinno być powtórzeniem dowodu z auditu, ani też nie powinno być użyte zamiast dowodu z auditu [ISO 9001 Auditing Practices Group, Wytyczne dotyczące dokumentowania niezgodności].

Precyzyjnie sformułowana i udokumentowana niezgodność wpłynie na jej właściwe zrozumienie i podjęcie przez organizację odpowiednich działań prowadzących do jej usunięcia.

Podstawowe działania poauditowe

Audit jest zakończony, jeżeli wszystkie zaplanowane działania auditowe lub uzgodnione z klientem auditu są wykonane [PN-EN ISO 19011:2012 Wytyczne doty-

cące auditowania systemów zarządzania]. Wynikające z auditu uzgodnienia i wnioski niosą za sobą potrzebę przeprowadzenia odpowiednich działań poauditowych. Zdecydowanie najważniejsze są korekcja oraz działania korygujące podejmowane przez auditowaną komórkę w wyniku niezgodności stwierdzonych podczas oceny. W następnej kolejności powinny zostać wdrożone działania zapobiegawcze i działania doskonalące.

Korekcja

Korekcja jest działaniem podejmowanym w celu wyeliminowania wykrytej niezgodności. Wyrób niezgodny można poddać następującym rodzajom korekcji:

- przeróbce, czyli działaniu wobec wyrobu niezgodnego, aby uczynić go zgodnym z wymaganiami;
- naprawie, czyli działaniu wobec wyrobu niezgodnego, aby uczynić go możliwym do przyjęcia do zamierzonego użycia;
- przeklasyfikowaniu, czyli zmianie klasy wyrobu niezgodnego w celu uczynienia go zgodnym z wymaganiami różniącymi się od wymagań ustalonych początkowo [PN-EN ISO 9000:2006 Systemy zarządzania jakością, Podstawy i terminologia].

Wyrób niezgodny możemy również poddać likwidacji, czyli działaniu w celu uniemożliwienia jego pierwotnie zamierzonego użycia [PN-EN ISO 9000:2006 Systemy zarządzania jakością, Podstawy i terminologia].

Przykładem korekcji może być uzupełnienie przez kompetentny personel brakujących zapisów w dokumentacji podlegającej przeglądowi podczas badania auditowego.

Działania korygujące

Działania korygujące są działaniami mającymi na celu wyeliminowanie przyczyny wykrytej niezgodności. Powinny być one adekwatne do skutków stwierdzonych niezgodności. Organizacja z wdrożonym systemem zarządzania jakością powinna mieć udokumentowaną odpowiednią procedurę w celu określenia wymagań dotyczących:

- przeglądu niezgodności (w tym reklamacji klienta),
- ustalania przyczyn niezgodności,
- oceny potrzeby działań zapewniających, że niezgodności nie wystąpią ponownie,
- ustalania i wdrażania planu niezbędnych działań,
- zapisów wyników podjętych działań,
- przeglądu skuteczności podjętych działań korygujących [PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością. Wymagania].

Procedura powinna określać odpowiedzialność poszczególnych osób za kolejne etapy realizacji działań korygujących, a także tryb przeprowadzania tych

działań. Niezgodność możemy uznać za usuniętą po pozytywnej ocenie skuteczności podjętego działania korygującego.

Typowym przykładem działania korygującego jest przeprowadzenie szkolenia dla personelu danej komórki organizacyjnej w obszarze stwierdzonej niezgodności.

Należy zauważyć, że korekcja i działanie korygujące razem nie zawsze muszą być właściwe i tylko korekcja, albo tylko działanie korygujące może być wystarczające. Może się to zdarzyć na przykład w sytuacjach, w których można wykazać, że niezgodność była zupełnie przypadkowa i prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia jest bardzo niskie [ISO 9001 Auditing Practices Group, Wytyczne dotyczące przeglądu i zamknięcia niezgodności].

Działania zapobiegawcze

Podczas auditu wewnętrznego mogą zostać sformułowane spostrzeżenia w stosunku do funkcjonującego w danej organizacji systemu zarządzania jakością. Spostrzeżenie jest stwierdzeniem faktu, wskazującego na możliwość udoskonalenia istniejącego stanu np.: możliwość usunięcia potencjalnych źródeł problemów, mogących w przyszłości spowodować niezgodność [DA-01 Opis systemu akredytacji].

W wyniku stwierdzonych spostrzeżeń jednostka auditowana powinna przeprowadzić analizę ryzyka wystąpienia niezgodności, a następnie zdecydować o zainicjowaniu działań zapobiegawczych. Są to działania prewencyjne eliminujące przyczyny potencjalnych niezgodności w celu zapobiegania ich wystąpieniu. Norma ISO 9001 również nakłada na organizację wymóg ustanowienia udokumentowanej procedury dotyczącej realizacji działań zapobiegawczych w celu określenia wymagań dotyczących:

- określenia potencjalnych niezgodności i ich przyczyn,
- oceny potrzeby działań zapobiegających wystąpieniu niezgodności,
- ustalania i wdrażania niezbędnych działań,
- zapisów wyników podjętych działań,
- przeglądu skuteczności podjętych działań zapobiegawczych [PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością. Wymagania].

Jako przykład działania zapobiegawczego można podać przeprowadzenie w danej komórce organizacyjnej analizy ryzyka wystąpienia niezgodności na podstawie niezgodności stwierdzonych w innych komórkach w trakcie ocen zewnętrznych i auditów wewnętrznych.

Istotne znaczenie w momencie podjęcia decyzji o usunięciu potencjalnej niezgodności ma znalezienie prawdziwej przyczyny jej wystąpienia. Bez dokonania wnikliwej analizy przyczyn możliwości pojawienia się w przyszłości jakiejkolwiek nieprawidłowości nie jest możliwe jej całkowite i trwałe usunięcie [Dębicka, Garbarczyk, Makarewicz 2010, ss. 425–432].

Działania doskonalące

W raporcie z auditu powinny być wymienione zarówno mocne, jak i słabe strony systemu zarządzania funkcjonującego w organizacji. Analiza słabych stron może zostać wykorzystana do podjęcia odpowiednich działań doskonalących. Mogą one obejmować zakres od drobnych ulepszeń, wprowadzanych w sposób ciągły na stanowisku pracy, do znaczącego doskonalenia całej organizacji. Zaleca się, aby organizacja poprzez analizę danych określiła cele do doskonalenia swoich wyrobów, procesów, struktur organizacyjnych i systemu zarządzania [PN-EN ISO 9004:2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością].

Należy zwrócić uwagę, że prowadzenie działań doskonalących system nie powinno być jedynie wynikiem auditów. System zarządzania jakością funkcjonujący w organizacji powinien być doskonalony w sposób ciągły. Mogą być do tego wykorzystane m.in. polityka jakości, cele jakościowe, przeglądy zarządzania oraz przeglądy dokumentacji.

Bardzo ważną kwestią jest odpowiednie zaangażowanie kierownictwa organizacji we wdrażanie działań doskonalących. Jego udział w procesach związanych z doskonaleniem wpływa na sprawniejsze i szybsze wprowadzanie wszelkich zmian. Istotną rolą kierownictwa w rozwiązywaniu problemów doskonalenia w systemach zarządzania jakością jest stworzenie sprawnego systemu obiegu informacji o podejmowanych działaniach doskonalących, w szczególności innowacji, bowiem mogą mieć one dramatyczny przebieg dla wielu członków załogi, łączący się z utratą pracy albo przeniesieniem na inne stanowiska oraz koniecznością podjęcia przez nich wysiłku w zdobywaniu nowej niezbędnej wiedzy i umiejętności dla ich dalszej pracy [Szkoda, Świderski 2008, ss. 357–368].

Ciągłe doskonalenie jest ukierunkowane nie tylko na system zarządzania jakością, ale na funkcjonowanie całej organizacji. Ponieważ jednak doskonalenie funkcjonowania organizacji jest realizowane poprzez doskonalenie systemu zarządzania jakością, to przede wszystkim elementy systemu powinny podlegać ciągłemu doskonaleniu [Szkiel 2012, ss. 219–232].

Realizacja działań poauditowych

Każde działanie poauditowe przeprowadzane przez organizację powinno być w odpowiedni sposób nadzorowane, a następnie ocenione. Realizacja działania odbywa się w komórce organizacyjnej, w której stwierdzono niezgodność, zostało zanotowane spostrzeżenie lub istnieje możliwość doskonalenia.
W pierwszej kolejności należy opracować plan wykonania działań korygują-

cych i/lub korekcji do stwierdzonych podczas oceny niezgodności. Niezgodności zapisane są z reguły na odpowiednich kartach. Przykładową kartę niezgodności przedstawia rysunek nr 1.

Rysunek 1. Przykładowa karta niezgodności

KARTA NR			**Nr auditu**	
Dokument odniesienia				
1.	**Opis i udokumentowanie niezgodności**			
2.	**Imię, nazwisko, data i podpis**	**Auditora wiodącego**		
		Osoby zgłaszającej		
3.	**Imię, nazwisko, data i podpis osoby przyjmującej**			
4.	**Przyczyna niezgodności**			
5.	**Plan działań (korekcji i działań korygujących)**			
6.	**Termin wdrożenia działań**			
7.	**Imię, nazwisko, data i podpis osoby odpowiedzialnej za działania**			
8	**Ocena proponowanych działań**			
	Imię, nazwisko, data i podpis osoby oceniającej			
9.	**Ocena skuteczności**			
	Imię, nazwisko, data i podpis osoby oceniającej			

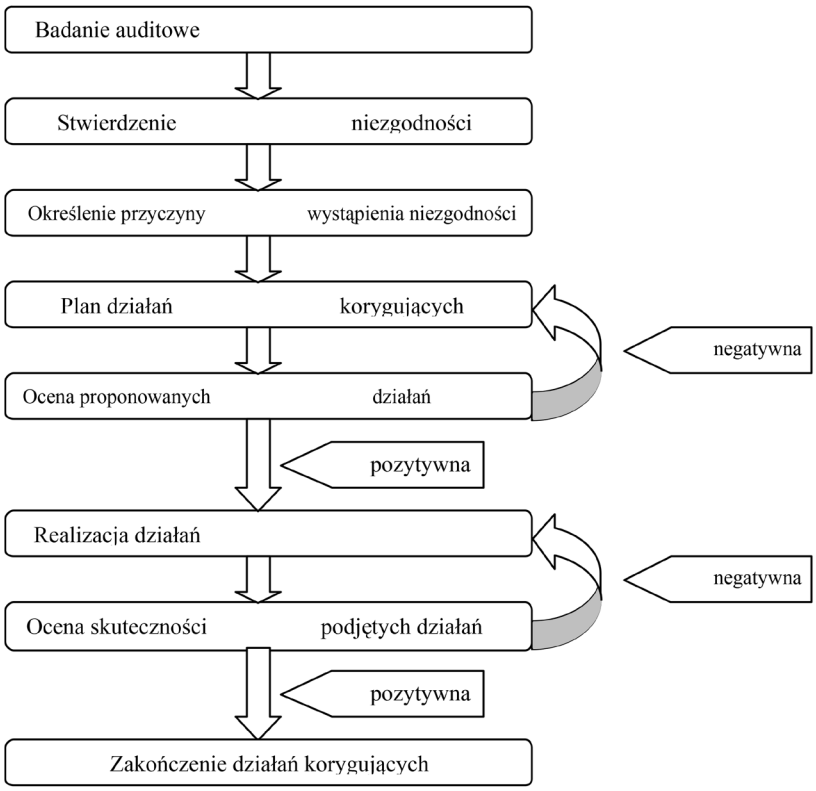
Źródło: opracowanie własne.

Kierownik komórki organizacyjnej ustala przyczynę wystąpienia niezgodno-

ści, korzystając z pomocy kompetentnych w obszarze niezgodności osób. Na tej podstawie określa zakres niezbędnych działań do wykonania i wyznacza osoby odpowiedzialne za ich wykonanie. Proponowany plan korekcji i działań korygujących oceniany jest przez auditora. Wyznaczone osoby w określonym terminie przeprowadzają działania polegające na usunięciu niezgodności oraz przyczyn ich pojawienia się w taki sposób, aby zapobiec ich ponownemu wystąpieniu w przyszłości. Kierownik komórki sprawdza prawidłowość wykonania zaplanowanych działań i przekazuje auditorowi wiodącemu dowody potwierdzające wykonanie działań korygujących.

Proces realizacji działań korygujących można przedstawić za pomocą poniższego schematu:

Rysunek 2. Schemat realizacji działań korygujących



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie spostrzeżeń sformułowanych podczas auditu powinna zostać przeprowadzona analiza ryzyka wystąpienia potencjalnej niezgodności. W wyniku przeprowadzenia takiej analizy kierownik komórki organizacyjnej, wraz kompetentnymi pracownikami, decyduje o:

- konieczności podjęcia działań zapobiegawczych,
- konieczności podjęcia działań doskonalących,
- niepodejmowaniu żadnych konkretnych działań.

Do przeprowadzenia powyższej analizy przydatny może okazać się odpowiednio przygotowany formularz. Przykładowy wzór takiego formularza przedstawiony jest na rysunku nr 3.

Rysunek 3. Przykładowy formularz analizy ryzyka wystąpienia niezgodności na podstawie sformułowanych spostrzeżeń

Analiza ryzyka wystąpienia niezgodności na podstawie spostrzeżeń sformułowanych w raporcie z auditu wewnętrznego nr ……. przeprowadzonego w Zakładzie …….

W czasie auditu wewnętrznego nr ……. przeprowadzonego w dniu …….. w Zakładzie …….. sformułowano …… spostrzeżenia:

1. *Spostrzeżenie nr 1*

W wyniku przeprowadzonej analizy ryzyka wystąpienia potencjalnej niezgodności w obszarze spostrzeżenia podjęto następujące działania:

a) działania doskonalące system zarządzania:
……
……
……..…
b) działania zapobiegawcze (karta nr …….):
……
……
……
c) nie podjęto żadnych działań w tym obszarze.
Uzasadnienie:……..……
……
……

……..
Data i podpis kierownika komórki organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy formularz może być również wykorzystywany do przeprowadzenia analogicznej analizy na podstawie spostrzeżeń sformułowanych podczas ocen zewnętrznych. W przypadku niepodejmowania żadnych działań, decyzja taka powinna zostać odpowiednio uzasadniona. Zainicjowanie działań zapo-

biegawczych wiąże się natomiast z utworzeniem odpowiedniej karty działań. Powinny być w niej zapisane plany podejmowanych działań, osoby odpowiedzialne za ich wykonanie oraz terminy realizacji.

W przypadku, gdy w organizacji auditowi poddawanych jest kilka komórek organizacyjnych, można dokonać analizy ryzyka wystąpienia niezgodności w danej komórce organizacyjnej na podstawie niezgodności sformułowanych w innych komórkach. Do tego celu możemy wykorzystać przedstawiony powyżej formularz. Kierownik komórki organizacyjnej po zapoznaniu się ze stwierdzonymi w innych działach niezgodnościami decyduje wtedy o ewentualnej konieczności podjęcia stosownych działań. Dzięki przeprowadzeniu takiej analizy możliwe jest uniknięcie stwierdzenia podobnych niezgodności w swojej komórce w przyszłości.

Terminy realizacji i ocena skuteczności działań poauditowych

Termin realizacji korekcji i działań korygujących powinien być ustalony pomiędzy auditorem a kierownikiem i pracownikami komórki organizacyjnej, w której stwierdzono niezgodność. Termin ten zależy od stopnia zagrożenia dla prawidłowego funkcjonowania systemu. W ustalonym w systemie zarządzania jakością czasie po ocenie, auditorowi wiodącemu powinny zostać przekazane propozycje korekcji i działań korygujących. W przypadku akceptacji proponowanych działań, osoby odpowiedzialne za auditowany obszar przeprowadzają działania poauditowe w zakresie wdrażania korekcji i działań korygujących, a następnie przekazują dowody ich realizacji auditorowi wiodącemu. Auditor wiodący po otrzymaniu dowodów opracowuje raport z auditu wewnętrznego.

Dokonując przeglądu działań podjętych przez organizację, w wyniku stwierdzonych niezgodności auditor powinien zweryfikować następujące elementy:

- zapisy dotyczące działań; czy są jasne i treściwe?
- opis działań; czy są kompletne i czy precyzyjnie odnoszą się do określonych odpowiednio dokumentów, procedur itd.?
- użycie czasu przeszłego (był, były), jako wskaźnik, że podjęte działania zostały zakończone,
- daty zakończenia działań korygujących; powinny być stwierdzone daty przeszłe, wskazujące na to, że działania zostały zrealizowane (daty wskazujące działanie przyszłe nie są dobrą praktyką),
- dowód potwierdzający, że działanie korygujące zostało w pełni i skutecznie wdrożone i wykonane w sposób, w jaki zostało opisane [ISO 9001 Auditing Practices Group, Wytyczne dotyczące przeglądu i zamknięcia niezgodności].

Wymagany czas do wdrożenia działań korygujących uzależniony jest od tego, jak poważne i krytyczne są niezgodności. W przypadku, gdy niezgodności nie zostaną wyeliminowane przez dłuższy czas i powtórnie zgłaszane są wnioski o przedłużenie terminów, można stwierdzić, że system jest nieefektywny, a za to odpowiada kierownictwo. W takim przypadku konieczne jest poinformowanie o stanie rzeczy bezpośrednio osoby odpowiedzialne – właścicieli procesów – względnie również wyższe szczeble kierownictwa [Ćmiel 2005]. Skuteczność wdrożonych działań korygujących powinna zostać ostatecznie oceniona przez auditora podczas kolejnego badania auditowego. Po dokonaniu przeglądu dowodów świadczących o wyeliminowaniu niezgodności i usunięciu przyczyn ich wystąpienia dokonuje on odpowiedniego wpisu na karcie, w której niezgodność została zapisana.

Termin na zrealizowanie działań doskonalących i zapobiegawczych powinien zostać określony przez kierownika i odpowiedzialnych za działania pracowników. W tym przypadku również czas na zrealizowanie wyznaczonych zadań powinien być uzależniony od stopnia złożoności zaplanowanych działań. Ocena skuteczności wdrożonych działań doskonalących, czy zapobiegawczych może być dokonana w czasie auditów wewnętrznych przez auditora. Jeżeli zachodzi konieczność dokonania oceny w krótkim okresie, a audit wewnętrzny zgodnie z programem auditów jest zaplanowany na termin późniejszy – może ona zostać dokonana np. przez pełnomocnika ds. jakości w dowolnym momencie po zapoznaniu się z odpowiednimi dowodami [Dębicka, Garbarczyk, Makarewicz 2010, ss. 425–432]. Ocena może zostać również przeprowadzona w ramach auditu pozaplanowego, zarządzonego przez najwyższe kierownictwo.

Auditor powinien poszukać dowodu potwierdzającego, że:

- organizacja przeanalizowała przyczyny potencjalnych niezgodności (użycie diagramów przyczyn i skutków oraz innych narzędzi jakości może być do tego odpowiednie),
- wymagane działania są zastosowane we wszystkich odpowiednich częściach organizacji oraz w odpowiednim czasie,
- podane są jasne definicje odpowiedzialności za identyfikację, oceny, wdrożenie oraz przegląd działań zapobiegawczych [ISO 9001 Auditing Practices Group, Wytyczne dotyczące auditowania działań zapobiegawczych].
- Przegląd i analiza podjętych przez organizację działań doskonalących i zapobiegawczych powinien polegać przede wszystkim na określeniu:
- czy zrealizowane działania okazały się skuteczne?
- czy istnieje potrzeba kontynuowania wybranych działań?
- czy istnieje konieczność zainicjowania nowych działań?

Zakończenie

Opisane w pracy działania poauditowe charakteryzują się różnym stopniem złożoności. Wykonanie każdego z nich wymaga odpowiedniego zaplanowania i zaangażowania kompetentnego personelu. Czas, w którym należy zrealizować dane działanie, uzależniony jest od stopnia zagrożenia, jakie niesie za sobą zaniechanie jego podjęcia. Dlatego w pierwszej kolejności należy zająć się niezgodnościami krytycznymi stwierdzonymi podczas auditów, przeprowadzić korekcje i zainicjować działania korygujące. Następnie powinniśmy zaplanować i przeprowadzić działania zapobiegawcze. W przypadku działań doskonalących, możemy i powinniśmy realizować je w sposób ciągły przez cały rok, a nie tylko w wyniku uwag i spostrzeżeń zapisanych w raporcie z auditu.

Działania poauditowe będą wpływać w pozytywny sposób na doskonalenie systemu zarządzania jakością w organizacji przy spełnieniu kilku podstawowych warunków. Należą do nich przede wszystkim:

- wystarczająca wiedza pracowników na temat słabych stron organizacji,
- zaangażowanie i wsparcie dla systemów zarządzania ze strony najwyższego kierownictwa i kierowników komórek organizacyjnych,
- zaangażowanie pracowników zarówno w audity, jak i działania poauditowe,
- odpowiednie wsparcie finansowe dla systemów zarządzania funkcjonujących w organizacji.

Przy spełnieniu przez organizację wymienionych powyżej warunków realizacja działań poauditowych będzie przebiegała sprawnie, terminowo i skutecznie. Wykonane zadania będą również stanowić wartość dodaną podczas ocen przeprowadzanych przez organizacje zewnętrzne.

Zainicjowanie jakiegokolwiek działania poauditowego jest możliwe po rzetelnie i skrupulatnie przeprowadzonym audicie. Powinien on zostać wykonany przez kompetentny i doświadczony zespół auditorów. Dobrze zaplanowany i wnikliwie przeprowadzony audit jest kluczem do skutecznej realizacji działań poauditowych. Szczegółowo napisany raport z auditu, z zapisanymi uwagami, spostrzeżeniami, niezgodnościami i obszarami do doskonalenia, stanowi dla pracowników odpowiedzialnych za oceniany obszar podstawę do rozpoczęcia działań poauditowych.

Prawidłowe i terminowe wykonanie działań poauditowych zapewnia realizację podstawowego celu każdego auditu, jakim jest doskonalenie systemu zarządzania jakością funkcjonującego w organizacji.

Bibliografia

Ćmiel G. (2005), *Audit wewnętrzny SZJ*, Zarządzanie jakością w praktyce. Normy ISO serii 9000, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka aktualizacja WZJ (3).

Dębicka E., Garbarczyk P., Makarewicz A. (2010), *Działania zapobiegawcze jako jedno z podstawowych narzędzi doskonalenia systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Problematyka normalizacji, jakości i kodyfikacji w aspekcie integracji z NATO i UE cz. III, pod redakcją G. Sawickiego i A. Świderskiego, ZSJZ, Warszawa.

Dębicka E., Garbarczyk P., Makarewicz A. (2012), *Kwalifikowanie i ocena wewnętrzna auditorów w instytutach badawczych*, Problematyka normalizacji, jakości i kodyfikacji w aspekcie integracji z NATO i UE cz. IV, pod redakcją Andrzeja Świderskiego, WAT, Warszawa.

DA-01, Opis systemu akredytacji, Polskie Centrum Akredytacji, wyd. 8 z dn. 12.10.2012 r.

ISO 9001 Auditing Practices Group, Wytyczne dotyczące auditowania działań zapobiegawczych, International Organization for Standardization, International Accreditation Forum, wyd. z dn. 10.02.2005 r.

ISO 9001 Auditing Practices Group, Wytyczne dotyczące dokumentowania niezgodności, International Organization for Standardization, International Accreditation Forum, wyd. z dn. 10.02.2005 r.

ISO 9001 Auditing Practices Group, Wytyczne dotyczące przeglądu i zamknięcia niezgodności, International Organization for Standardization, International Accreditation Forum, wyd. z dn. 10.02.2005 r.

Jurek E. (2007), *Metody doskonalenia zarządzania jakością*, Problematyka normalizacji, jakości i kodyfikacji w aspekcie integracji z NATO i UE, pod redakcją Andrzeja Świderskiego, ZSJZ, Warszawa.

PN-EN ISO 19011:2012 Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania.

PN-EN ISO 9000:2006 Systemy zarządzania jakością, Podstawy i terminologia.

PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością. Wymagania.

PN-EN ISO 9004:2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością.

Rogala P. (2011), *Audity wewnętrzne w organizacji*, „Problemy jakości", nr 12.

Szkieł A. (2012), *Znaczenie funkcji zarządzania jakością w procesie doskonalenia systemu zarządzania jakością*, Zarządzanie jakością wybranych produktów i procesów, pod redakcją Jerzego Żuchowskiego i Ryszarda Zielińskiego, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom.

Szkoda J., Świderski A. (2008), *Rola kierownictwa organizacji w rozwiązywaniu problemów zarządzania jakością,* Problematyka normalizacji, jakości i kodyfikacji w aspekcie integracji z NATO i UE, pod redakcją Andrzeja Świderskiego, ZSJZ, Warszawa.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 249–261

Aleksandra Radziszewska
Politechnika Częstochowska

Innowacyjne formy komunikacji marketingowej w grach i wirtualnych światach

Innovative forms of marketing communication in advergames and virtual worlds

Abstract: Advergames and virtual words are new and innovative tool of marketing communication. Innovations in marketing communication indicate new concepts or change resulting from rapid advancements in technology as well as changes to the preferences and expectations of the consumers. It may be expected that apart form the traditional solutions, an increasingly important role will be played by the innovative and based on new media communication. The paper describes different forms of advergames and virtual worlds, possibilities of their application in marketing communication, and the analysis of conditions and identifies the main factors that influenced the effective communication with customers. The empirical part of the paper presents the results of the research, which aimed at determining the ability of this marketing communication form to generate an effective marketing activity and communication with customers.

Key-words: advergames, virtual worlds, adverworlds, innovation, marketing communication, advertising, product placement, permission marketing.

Wprowadzenie

Przeobrażenia w sferze technologii prowadzą do rewolucyjnych zmian w sposobie osiągania celów marketingowych. Tradycyjne podejście do komunika-

cji marketingowej, które kreowało relacje z klientami i otoczeniem poprzez przekazywanie informacji za pomocą klasycznych narzędzi promocji, zostało radykalnie zmienione przez nowoczesne technologie. Z tego powodu komunikacja marketingowa jest obszarem, który w szczególny sposób skłania do refleksji nad znaczeniem innowacji. Postęp technologiczny, którego konsekwencją jest rozwój nowoczesnych narzędzi i niestandardowych form komunikacji sprawia, że przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają po innowacyjne narzędzia komunikacji z rynkiem, które niejednokrotnie okazują się bardziej skuteczną formą dotarcia do konsumentów.

Marketing jest zestawem materialnych i niematerialnych instrumentów oddziaływania na rynek, a w centrum działań marketingowych znajduje się komunikacja [Baruk 2008, ss. 16–17]. Komunikacja między uczestnikami rynku pełni niezwykle istotną rolę, ponieważ determinuje ona sukces lub porażkę działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo [Deighton, Kronfeld 2007, ss. 5–23]. Obecnie, aby odnieść sukces, nie wystarczy już tylko wyprodukowanie innowacyjnych produktów. Konieczne staje się też wypracowanie innowacyjnych metod ich oferowania na ryku i komunikacji z nabywcami. To w tym obszarze przedsiębiorstwa najczęściej poszukują źródeł przewagi konkurencyjnej. Poszukiwanie innowacji i chęć zmian w dotychczasowych sposobach komunikowania z nabywcami wynikają z kilku istotnych przyczyn. Najważniejszą wydaje się wzrastająca na rynku liczba ofert i intensywna konkurencja, co powoduje wzrost liczby komunikatów, a tym samym chaos i szum informacyjny, przez co odbiorcy przekazu stają się coraz mniej wrażliwi na docierające do nich kolejne bodźce i informacje. Wśród konsumentów można również obserwować dążenie do indywidualizacji, co powoduje konieczność personalizacji przekazu. Konsekwencję atomizacji adresatów marketingowych działań komunikacyjnych stanowi konieczność wykorzystania nowych technik i mediów. Charakterystyczna jest również ewolucja postaw konsumentów wobec docierających do nich komunikatów o charakterze marketingowym. Można obserwować świadome unikanie kontaktów z komunikatami o charakterze marketingowym, a także ich ignorowanie. Skłonienie potencjalnego odbiorcy do świadomej percepcji komunikatu staje się obecnie niezwykle trudne. Nie bez znaczenia jest również, związane z rozwojem technologii, pojawianie się nowych mediów, form i narzędzi przekazu, które otwierają nowe możliwości w zakresie kreacji i transmisji komunikatu [Gębarowski 2007, ss. 14–18].

Celem pracy jest przedstawienie możliwości, jakie stwarza środowisko gier internetowych i wirtualnych światów dla podjęcia innowacyjnych i skutecznych działań marketingowych oraz ich charakterystyka jako przestrzeni wykorzystywanej w komunikacji z rynkiem. Zanalizowane zostały również praktyczne przykłady ich wykorzystania oraz wyniki badań własnych, cha-

rakteryzujące zachowania konsumentów oraz ich stosunek do różnych form komunikacji marketingowej w grach i wirtualnych światach. Na tej podstawie dokonano oceny skuteczności poszczególnych form komunikacji z klientem, w tym innowacyjnym i atrakcyjnym, zarówno dla konsumentów, jak i przedsiębiorstw, środowisku.

Wykorzystanie gier w komunikacji marketingowej

Innowacyjnym narzędziem, stosowanym w komunikacji marketingowej, stały się gry komputerowe. Przestały one być wyłącznie formą rozrywki, lecz są coraz częściej wykorzystywane w celach marketingowych, a ze względu na ich rosnącą popularność stały się również skutecznym nośnikiem przekazu reklamowego. Reklama w grach komputerowych może przybierać różnorodne formy. Ze względu na stopień integracji przekazu reklamowego z grą oraz nowatorstwo jej wykorzystania można wyróżnić: klasyczne reklamy (reklamy wokół gier, reklamy w grach), *product placement* (niezintegrowany i zintegrowany), *advergames* (gry reklamowe), *adverworlds* (światy reklamowe) oraz gry alternatywnej rzeczywistości (ARG) [Edery, Mollick 2009, s. 35].

Charakterystyczną cechą zastosowanej w grze komputerowej klasycznej reklamy jest to, że odbiorca doświadcza jej poza kontekstem aktualnej gry. Z tego powodu forma ta określana jest jako reklama obok lub wokół gier. Reklamy tego typu są najbardziej zbliżone swoją formą do reklam telewizyjnych lub reklam kontekstowych w Internecie. Przykładem takiej reklamy może być baner reklamowy, wyświetlany nad grą w przeglądarce internetowej lub reklama video odgrywana zanim gra się rozpocznie [Tkaczyk 2009, ss. 243–253]. Według Edery'a i Mollicka zaletą tej formy reklamy jest przede wszystkim łatwa implementacja oraz wysoka skuteczność, zwłaszcza w porównaniu z podobnymi formami reklamy umieszczanymi w innym kontekście niż gra komputerowa. Wskaźnik CTR dla banerów reklamowych umieszczanych na głównych amerykańskich portalach takich jak Yahoo czy AOL jest coraz niższy i szacuje się go na 0,27%. Natomiast te same reklamy umieszczane na stronach z grami lub pokazywane graczom pomiędzy sesjami w grze osiągają CTR na poziomie 10% [Edery, Mollick 2009, ss. 37–40]. Reklamy w grach mogą być statyczne lub dynamiczne. W przypadku reklam statycznych brak jest możliwości zmiany umieszczonych w grze reklam. Z tego względu mogą być stosowane jedynie w przypadku niezmiennych komunikatów reklamowych, zwłaszcza takich, które eksponują logo firmy. Natomiast nie są wskazane w przypadku haseł reklamowych, które bardzo często dezaktualizują się przy kolejnej kampanii. Reklamy statyczne mogą być stosowane zarówno w grach off-line, jak

i on-line. Reklama dynamiczna umożliwia natomiast szybką zmianę komunikatu w zależności od potrzeb nadawcy oraz umieszczenie reklamy w danej lokalizacji geograficznej i wirtualnej. Reklamy dynamiczne wykorzystywane są tylko w grach on-line, które umożliwiają wprowadzenie zmian w rzeczywistości wirtualnej, nawet podczas gry. Reklama dynamiczna umożliwia ekspozycję komunikatu reklamowego wybranym grupom docelowym z określoną przez reklamodawcę częstotliwością. Istotny jest również fakt, iż w przypadku reklamy dynamicznej możliwy jest dokładny pomiar dotyczący jej skuteczności, a także czasu i częstotliwości interakcji gracza z przekazem promocyjnym. Z tego względu model reklamy dynamicznej staje się dominującą formą w grach rozgrywanych w sieci [Pawlak-Kołodziejska 2012, ss. 264–273].

Product placement w grach komputerowych jest bardzo podobny do innych jego form. Jednak podstawową zaletę tej formy wykorzystania go stanowi długi czas interakcji z odbiorcą. Jest to szczególnie widoczne w przypadku product placement silnie zintegrowanego z fabułą gry. Na przykład konsumenci grający w Splinter Cell mogli nie tylko zobaczyć telefony Sony Ericcson, ale także zapoznać się z ich funkcjami i doświadczyć wartości oferowanych przez markę. Gracze w Sims on-line mogli odwiedzić wirtualną restaurację McDonald's, a budowniczy miast w Simcity Socities mogli zbudować elektrownie wiatrowe oznakowane marką BP i poznać zaangażowanie firmy w ekologię [Tkaczyk 2009, ss. 243–253]. *Product placement* jest bardzo popularny w grach sportowych, wyścigach, grach przygodowych, fabularnych, symulacyjnych, czy wojennych. Występuje w formie banerów reklamowych, billboardów, plakatów lub produktów wkomponowanych w realia gry. Niektóre z form product placement stają się elementem rozgrywki, dzięki czemu są znacznie lepiej zapamiętywane. Produkty są lokowane w grach, w których rozgrywka ma miejsce w czasach współczesnych lub zbliżonych do współczesności. Dla graczy oczywista jest wtedy obecność wielu istniejących marek lub produktów. W przypadku gier sportowych i wyścigów lokowane w grze produkty powinny być powiązane z realiami gry. W tego typu grach bardzo często miejsce ma lokowanie marek samochodów i sprzętu sportowego. Na przykład samochód BMW serii 3 umieszczono w grach TrackMania, Test Drive Unlimited, Colin McRea: DiRT, Race Driver Grid. Przykładem skutecznego lokowania produktu mogą być również działania Toyoty, która umożliwia graczom bezpłatne korzystanie z modeli swoich samochodów w grze Second Life, którymi postacie kreowane przez internautów podróżują w wirtualnej rzeczywistości gry. *Product placement* jest również możliwy w przypadku gier fabularnych lub przygodowych. Jednak wiele z tego typu gier toczy się w świecie fantazji, co znacznie ogranicza skuteczne lokowanie produktu i umieszczenie go w realiach odzwierciedlający rzeczywistość [Pawlak-Kołodziejska 2012, ss. 264–273].

Advergames to gry zamówione przez reklamodawcę i udostępniane konsumentom bezpłatnie. Powstają one jako nowe produkty budowane od podstaw i dostosowane do wymagań firmy, lub poprzez dodanie elementów reklamowych do istniejących gier. Gry reklamowe (advergames) są definiowane jako interaktywne narzędzie promocji łączące grę internetową z product placement [Fattah, Paul 2002, ss. 38–44]. Są tworzone specjalnie w celu promowania danej marki lub produktu. Mogą to być proste gry zręcznościowe lub logiczne, zawierające w tle elementy identyfikacji graficznej firmy. Mogą to być również bardziej zaawansowane projekty, w postaci tworzonych od podstaw, specjalnie dla danej marki gier. Przedsiębiorstwo może także zlecić przygotowanie gry według określonego scenariusza, powiązanego z produktem lub marką. Takie gry wykorzystują w swoich działaniach takie firmy jak BMW, Chrysler, Ford, Pepsi, Coca-Cola. Umieszczona w grze marka staje się wówczas jej integralną częścią. Niejednokrotnie gracz, aby przejść do kolejnego etapu gry, musi nauczyć się nowych funkcji reklamowanego produktu [Barciński, Sobieszek 2007, s. 51]. Wyniki publikowanych badań sugerują, jakie warunki powinny być spełnione, aby promocja z wykorzystaniem advergames była skuteczna. Badania przeprowadzone prze Hawkyarda wskazują, że skuteczne może okazać się oryginalne przerabianie starych gier, doskonale znanych użytkownikom, wykorzystanie istniejących w rzeczywistości mechanizmów rywalizacji oraz zaawansowana personalizacja [Hawkyard 2008, ss. 60–63]. Kolejne wyniki badań pokazały, że gry reklamowe są skuteczniejsze w przypadku wzmacniania wizerunku marek już znanych potencjalnemu nabywcy niż wtedy, gdy zostaną zastosowane do budowania świadomości zupełnie nowej marki [Winkler, Buckner 2006, ss. 37–46]. Badania pokazują również, że warto jest zwrócić uwagę na to, aby gra była tematycznie powiązana z reklamowanym produktem, gdyż wzmacnia to pozytywne nastawienie konsumentów [Wise 2008, ss. 46–69].

Adverworlds, czyli reklamowe światy, to bardzo rozbudowana forma gier reklamowych, rządząca się swoimi regułami i tworząca odrębny wirtualny świat. Przykładem może być Virtual Laguna Beach czy chiński Levis World, gdzie można wybrać się na zakupy, porozmawiać z przyjaciółmi, czy też wziąć udział w wirtualnych spotkaniach [Tkaczyk 2009, ss. 243–253]. Światy reklamowe są próbą powtórzenia sukcesu wirtualnych światów, będąc, podobnie jak ich pierwowzór, doskonałym nośnikiem przekazu marketingowego. Ciekawy przykład reklamowego świata przytaczają w swojej książce Edery i Mollick. Firma Ganz produkująca zabawki stworzyła swój reklamowy świat webkinz.com. Jest on przykładem spektakularnego sukcesu i wzorem do naśladowania dla innych przedsiębiorstw. Firma sprzedaje pluszowe zabawki posiadające unikalny kod, który po wprowadzeniu na dedykowanej stronie interne-

towej pozwala zakupionej zabawce rozpocząć życie w wirtualnym świecie reklamowym. Użytkownicy serwisu spotykają zabawki innych dzieci, mogą grać w zamieszczone tam gry, uczestniczyć w konkursach i loteriach, a użytkownicy serwisu spędzają w nim więcej czasu niż przeciętny użytkownik serwisu społecznościowego [Edery, Mollick 2009, ss. 71–72].

Gry alternatywnej rzeczywistości (ARG – *alternate reality game*), kolejna forma przekazu reklamowego, nie są grami komputerowymi w ścisłym tego słowa znaczeniu. Łączą one świat rzeczywisty ze światem wirtualnym. To rozbudowane, interaktywne przedsięwzięcia, w których rozgrywka toczy się w prawdziwym świecie, a poszczególne jej elementy odbywają się za pośrednictwem różnych mediów i środków komunikacji, takich jak poczta elektroniczna, komunikatory, strony internetowe, a także telefony, gazety i tradycyjna poczta. Przykładem zastosowania alternate reality game może być firma Audi i gra „The Art of the Heist", gdzie gracze muszą odnajdywać samochody i zdobywać ukryte w nich karty pamięci z informacjami [Tkaczyk 2009, ss. 243–253].
O skuteczności gier decyduje przede wszystkim możliwość dotarcia do konsumentów, którzy ignorują inne formy przekazu. Ich wykorzystanie stanowi innowacyjną formę komunikacji marketingowej, która ma ogromne perspektywy rozwoju i możliwości wykorzystania. O jej przewadze i możliwościach decyduje przede wszystkim interaktywność, aktywne angażowanie konsumenta oraz stosunkowo długi czas interakcji.

Działania marketingowe w wirtualnych światach

Prowadzenie kampanii reklamowych w wirtualnych światach jest stosunkowo nową koncepcją, stwarza jednak wiele możliwości, które nie występują w tradycyjnej reklamie internetowej. Zazwyczaj są to działania powiązane z umiejscowieniem reprezentacji cyfrowej produktów *(product placement)* lub elementów wizerunkowych, co pozwala na bezpośredni kontakt z odbiorcą komunikatu [Jankowski 2010, ss. 513–525]. Wirtualny świat jest komputerowo stymulowanym środowiskiem przeznaczonym dla użytkowników, którzy za pośrednictwem reprezentacji graficznej, tzw. awatarów, wchodzą w interakcje z innymi członkami społeczności online i środowiskiem systemowym [Biocca, Kim, Levy 1995, ss. 3–14]. W zależności od zakresu wykorzystania można dokonać podział wirtualnych światów na kilka grup, ze względu na ich specyfikę funkcjonalną. Niektóre wirtualne światy są rozszerzeniem komunikatorów internetowych i są zorientowane na rozwój interakcji społecznych, gdzie komunikacja jest realizowana w ramach systemów czatów 3D. Wiele systemów integruje gry multiplayer i daje możliwość prowadzenia rozgrywek

z innymi użytkownikami. Przykładem mogą być: Club Penguin, Habbo, Neopets czy Dizzyworld. Odrębną grupę stanowią wirtualne światy i gry MMORPG *(massively multiplayer online role playing games)*, w których użytkownicy przyjmują określone role w fikcyjnym świecie i budują swoją pozycję w społeczności poprzez zdobywanie kolejnych poziomów. Przykładem tego typu wirtualnych światów są: World of Warcraft, Age of Conan, EVE Online czy Ultima Online. Dostępne są też systemy otwarte, które poza typowymi elementami komunikacji integrują możliwości wprowadzania własnych elementów graficznych, budowania podsystemów dedykowanych dla różnych zastosowań oraz tworzenia rynków równoległych. Najbardziej znane wirtualne światy należące do tej grupy to Second Life i HiPiHi [Jankowski 2010, ss. 513–525].

Wirtualne światy mogą naśladować świat rzeczywisty, gdzie sposób poruszania się użytkownika jest wzorowany na świecie tradycyjnym. Mogą być one instalowane w komputerze, podobnie jak wszelkiego rodzaju gry lub dostępne bezpośrednio w przeglądarkach internetowych. Jako najbardziej znane przykłady wymienić można: www.secodlife.com i www.thesimsonline.com. Drugi rodzaj wirtualnych światów przedstawia świat fantazji. Użytkownicy przemierzają wymyślone światy i przestrzegają zasad wymyślonych specjalnie dla potrzeb gry. Jako przykład podać można: www.worldofwarcraft.com czy polski projekt www.plemiona.pl [Kaznowski 2008, s. 111].

Chyba najbardziej znanym i szeroko wykorzystywanym w działaniach marketingowych wirtualnym światem jest Second Life, zaliczany do gier typu MMORPG (*Massively Multiplayer Online Role Playing Game*), w których duża liczba użytkowników toczy ze sobą rozgrywki w wirtualnym świecie. Charakterystyczną cechą odróżniającą Second Life od innych tego typu gier jest to, że uczestnictwo w grze nie wiąże się z żadnymi określonymi celami, które należy osiągnąć. W momencie przystąpienia do gry i rozpoczęcia wirtualnego życia uczestnik staje się częścią ogromnej społeczności, żyjącej w wymyślonym świecie, który naśladuje rzeczywistość. Życie w Second Life odbywa się na niezliczonej liczbie wysp. W grze każde miasto składa się z jednej lub większej liczby wysp. Gracz, chcąc kupić swój własny kawałek ziemi, może nabyć także wyspę. Poza indywidualnymi użytkownikami na wyspach można spotkać także przedsiębiorstwa, które działają w rzeczywistości. Każda firma, która chce zaistnieć w Second Life, zazwyczaj otwiera swoją własną wyspę. Liczba znanych na całym świecie firm, które mają swoją siedzibę w Second Life, jest coraz większa. Najbardziej znane to Coca Cola, BMW, Intel, Sony, IBM czy Visa. Wiele firm ze świata realnego pojawia się w Second Life, gdyż chcą być postrzegane jako nowoczesne i innowacyjne. Ponadto firmy, które zdecydowały się tam zaistnieć, zapewniają sobie niskokosztową promocję. Aktywne uczestnictwo w Second Life wiąże się z wielo-

ma korzyściami, a wśród najważniejszych należy wymienić duże możliwości interakcji z użytkownikami, a także możliwość organizowania różnego rodzaju eventów, koncertów, imprez czy spotkań [Rzemieniak 2010, ss. 569–578]. Są one okazją do promowania marek czy produktów, a analogiczne działania byłoby trudno zrealizować w realnym świecie. Należy podkreślić, że tego typu promocja wiąże się z bardzo niewielkimi kosztami, jeżeli porównamy ją z tradycyjnymi formami. Z tego powodu rośnie zainteresowanie firm wirtualnymi światami, zwłaszcza w kontekście ich marketingowego wykorzystania. Ewoluuje również forma i sposób prowadzenia tam działalności marketingowej. Firmy odchodzą od standardowych działań i próbują w bardziej wyrafinowany sposób dotrzeć do potencjalnych konsumentów. Początkowo przedsiębiorstwa podejmowały standardowy zakres działań, polegający na zakupieniu wirtualnej przestrzeni, wykreowaniu swojej siedziby i poszukiwaniu kontaktu z odbiorcami działań marketingowych. Wiele firm organizowało platformy marketingowe w powiązaniu z wirtualnymi światami i prowadziło tam różnego rodzaju akcje marketingowe. Można jednak poddać w wątpliwość, czy były one na tyle skuteczne, aby konkurować z mniej innowacyjnymi formami komunikacji marketingowej i czy przyniosły oczekiwane korzyści. Ponieważ współcześni konsumenci raczej niechętnie odnoszą się do przekazu reklamowego, a nawet przejawiają tendencję do jego świadomego ignorowania, bardzo trudno jest zwrócić ich uwagę i uzyskać zainteresowanie przekazem. Z tego względu tradycyjne formy reklamy stosowane w wirtualnych światach także nie będą się charakteryzować oczekiwaną skutecznością oddziaływania na odbiorcę. Przedsiębiorstwa podejmujące działalność w wirtualnych światach sięgają więc po nietypowe formy marketingu i realizują innowacyjne działania dedykowane. Na przykład w ramach systemu Gaia Online wykorzystywany jest niestandardowy marketing za przyzwoleniem (*permission based marketing*). Przed wprowadzeniem reklamy organizuje się badania wśród użytkowników, którzy sami decydują, z którym reklamodawcą chcą mieć kontakt. Pozwala to na emitowanie przekazu przychylnie przyjmowanego przez odbiorców, co niewątpliwie podnosi jego skuteczność.

Z zainteresowaniem odbiorców spotkała się również akcja marketingowa zorganizowana przez sieć hoteli Starwood Hotels. W wirtualnym świecie umieszczono realizację wirtualnego hotelu i obserwowano zachowania użytkowników. Na tej podstawie zgromadzono wiedzę na temat preferencji i wymagań potencjalnych gości i wykorzystano ją w realizacji rzeczywistego projektu. Dodatkowo powiązany z wirtualnym hotelem blog dawał możliwość zamieszczania komentarzy i sugestii [Jankowski 2010, ss. 513–525]. Akcje marketingowe w Second Life podejmowały również sieci sprzedaży detalicznej. Głównym celem prowadzonych kampanii było zainteresowanie użytkowników marką oraz ożywienie sprzedaży w rzeczywistych sklepach. Użytkowni-

cy Second Life byli zatrudniani w charakterze wirtualnych sprzedawców, do wirtualnych sklepów kolekcje i produkty wprowadzane były przed pojawieniem się ich w sklepach rzeczywistych. Sprzedaż wirtualnej kolekcji połączona była z kuponami rabatowymi, a uzyskaną w wirtualnym świecie zniżkę gracze mogli wykorzystać w rzeczywistych sklepach. Dzięki podejmowaniu tego typu działań i odejściu od tradycyjnych form przekazu marketingowego firmy stały się popularne nie tylko w wirtualnym, ale przede wszystkim realnym świecie, co pozwoliło na realizację oczekiwań związanych ze skutecznością działań marketingowych. Należy podkreślić, iż w wirtualnych światach największy potencjał mają niestandardowe kampanie marketingowe, które wywołują większe zainteresowanie niż tradycyjna reklama. Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż przenoszenie do wirtualnego świata rzeczywistych produktów może okazać się dla odbiorcy, zanurzonego w niczym nieograniczonym świecie fantazji, banalne i mało atrakcyjne. Podobnie jak przenoszenie tam tradycyjnych form marketingu, które prawdopodobnie nie znajdą zainteresowania wirtualnego odbiorcy. Użytkownicy wolą angażować się w te działania, które wykorzystują możliwości wirtualnego świata i nie odwiedzają lokalizacji, które nie wnoszą nic nowego i interesującego do ich środowiska.

Można się spodziewać, że użytkownicy wirtualnego świata zignorują zwykły przekaz reklamowy, który nie stanowi dla nich wartości dodanej. Wirtualne światy są wymagającym środowiskiem dla działań marketingowych i zmuszają do wykazania kreatywności, jednak dysponują bardzo dużym potencjałem, który z pewnością warto wykorzystać. Aktywność marketingowa w wirtualnym świecie umożliwia bezpośredni kontakt z docelowym konsumentem, prowadzenie badań marketingowych, testowanie nowych produktów, poznawanie opinii i otrzymywanie informacji zwrotnej od konsumentów. Wirtualne światy, podobnie jak internetowe społeczności, umożliwiają angażowanie konsumentów w projektowanie produktów, realizację projektów czy organizowanie przedsięwzięć o charakterze crowdsourcingowym. Warto, więc wykorzystać marketingowy potencjał wirtualnych światów. Mimo, że dla wielu przedsiębiorstw może to stanowić duże wyzwanie, a brak doświadczenia i ustalonych standardów postępowania naraża wiele przedsięwzięć podejmowanych w tym środowisku na ryzyko niepowodzenia, nadal stanowią one swojego rodzaju niszę dla działań marketingowych, oferując wiele nowych i nie do końca poznanych możliwości.

Badania własne

Celem przeprowadzonych badań była ocena skuteczności działań marketingowych podejmowanych w środowisku gier komputerowych i wirtualnych światów oraz analiza nastawienia konsumentów do tego typu form komunikacji

rynkowej. Badanie zostało przeprowadzone w maju i czerwcu 2013 roku, miało formę ankiety przeprowadzonej w formie kwestionariusza. Wzięło w nim udział 387 respondentów, kwestionariusze ankiety zostały wypełnione i zwrócone przez 256 ankietowanych. Ankietowani to osoby młode, w wieku od 19 do 28 lat. Młody wiek badanych sugeruje, że są to osoby dobrze zorientowane w środowisku Internetu, zaznajomione z nowymi technologiami i w pełni korzystające z ich możliwości. Wszyscy badani zadeklarowali, że na co dzień korzystają z Internetu, dokonują rezerwacji, zakupów, posiadają konta na portalach społecznościowych, korzystają z bankowości elektronicznej. Nieco mniejszą popularnością w badanej grupie cieszą się gry internetowe. 94% badanych zadeklarowało, że gra lub kiedykolwiek grało w tego rodzaju gry. Natomiast jednie 72% badanych przyznało, że korzysta z tej formy rozrywki regularnie. Również uczestnictwo w życiu wirtualnych światów nie jest najpopularniejszą internetową aktywnością badanych. O ile wszyscy respondenci deklarują, że jest im znana idea wirtualnych światów i potrafią wymienić nazwy tego typu serwisów, to do posiadania konta użytkownika i aktywnego uczestnictwa w życiu wirtualnego świata przyznaje się zaledwie 6% badanych.

Gry są stosunkowo popularną formą aktywności internautów, choć regularnie korzysta z niej mniej użytkowników niż z tradycyjnych i na co dzień powszechnych zastosowań Internetu. Wydają się więc one atrakcyjną i nie do końca w pełni wykorzystaną przestrzenią dla aktywności marketingowej. W świetle deklaracji badanych konsumentów nieco mniej atrakcyjne dla działań marketingowych okazują się wirtualne światy, jednak nie ze względu na swoje możliwości i potencjał, które są niewątpliwie bardzo duże, lecz z powodu stosunkowo niewielkiej popularności, jaką cieszą się wśród internatów. Respondenci byli również pytani o stosunek do reklamy i przekazu marketingowego. Ponad połowa badanych (56%) przyznała, że nie akceptuje pojawiających się na stronach internetowych tradycyjnych form reklamy w postaci banerów, billboardów, wyskakujących okienek, kursorów, linków, *interstitial*, *watermark* czy reklamy scrolowanej. Szczególnie negatywny stosunek internauci mają do agresywnej reklamy typu *push*, deklaruje to 88 % badanych. 64% badanych przyznało, że ignoruje przekazy reklamowe, pojawiające się w radiu, telewizji, prasie czy na ulicznych bilbordach. Takie deklaracje respondentów potwierdzają, że tradycyjne formy komunikacji marketingowej są coraz mniej skuteczne i należy sięgać po bardziej wyrafinowane i innowacyjne formy komunikacji z konsumentem, które nie są postrzegane jako natarczywe i są w stanie przyciągnąć jego uwagi. Dotyczy to również reklam pojawiających się w grach i wirtualnych światach. 66% badanych przyznało, że nie podoba im się zamieszczanie reklam w grach, a 74% stwierdziło, że reklama przeszkadza w grze. O skuteczności oddziaływania na konsumenta nie decyduje więc sam fakt umieszczenia reklamy w innowacyjnym dla prze-

kazu marketingowego środowisku wirtualnego świata czy internetowej gry, ale przede wszystkim jej forma. Agresywna reklama typu *push* nie spotka się z zainteresowaniem konsumenta, niezależnie od tego, czy będzie eksponowana w tradycyjny sposób, czy też zostanie zaimplementowana do środowiska gry czy wirtualnego świata. Akceptacją badanych cieszą się natomiast gry reklamowe tworzone w celu promowania określonych produktów. Respondenci zdają sobie sprawę z marketingowego charakteru tego rodzaju gier, ale traktują je jako formę rozrywki, co deklaruje 94% ankietowanych.

Darmowe gry, będąc ukrytą formą reklamy (advergames) nie budzą niechęci internautów. Ankietowani (92%) deklarują również, że akceptują ulokowane w grach czy wirtualnych światach produkty. *Product placement* okazuje się dyskretną i niewzbudzającą niechęci użytkowników Internetu formą promocji produktu. Ankietowani użytkownicy gier i wirtualnych światów akceptują również angażowanie konsumenta w działania marketingowe, o ile jest ono świadome i odbywa się za zgodą zainteresowanych. Taką postawę deklaruje 68% badanych. Użytkownicy cenią sobie również możliwość wyrażania własnych opinii, oddawania głosów na konkretne produkty, usługi, projekty i propozycje, uczestnictwo w realizowanych w wirtualnym środowisku projektach, a także możliwość uczestniczenia w procesach projektowania i doskonalenia produktów czy usług (76% ankietowanych). Konsumenci wykorzystują też bardzo chętnie w czasie rzeczywistych zakupów wygrane czy też uzyskane w wirtualnym świecie bonusy i kupony rabatowe. Przyznaje to 98% badanych. W świetle takich deklaracji skuteczne wydają się działania przenoszące wirtualne doświadczenia konsumentów do rzeczywistego światach ich rynkowych zachowań i decyzji. Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, że środowisko internetowych gier i wirtualnych światów stwarza optymalne warunki do wdrażania innowacyjnych form komunikacji z potencjalnymi klientami. Jednak sam fakt prowadzenia w nim działań marketingowych nie oznacza, że będą one skuteczniejsze niż tradycyjne formy komunikacji z klientem. Środowisko wirtualnych światów czy internetowych gier jest bardzo atrakcyjne dla konsumenta, a dla przedsiębiorstw stanowi ogromny potencjał dla innowacyjnych działań, wymaga jednak dużej kreatywności i inwencji. Konieczna wydaje się rezygnacja z tradycyjnych form reklamy i zaproponowanie klientom niestandardowych rozwiązań, które będą dla nich atrakcyjne, zwrócą ich uwagę i zaangażują w procesy komunikacji, łącząc ich wirtualne doświadczenia ze światem realnym.

Zakończenie

Innowacje i innowacyjność to istotne dla współczesnych przedsiębiorstw zagadnienia, które dotyczą nie tylko produktów, usług czy procesów, ale również komunikacji z klientem. O przewadze konkurencyjnej decyduje bowiem nie tylko zdolność do wyprodukowania innowacyjnego produktu, ale przede wszystkim umiejętność skutecznego zakomunikowania klientowi o jego istnieniu i przekonanie go o wartościach, jakie wiążą się z jego zakupem.

Tradycyjne formy komunikacji marketingowej są coraz mniej skuteczne, a konsumenci często ignorują komunikaty reklamowe. Z tego powodu firmy poszerzają przestrzeń swojej aktywności i poszukują skutecznych form komunikacji z klientem także w przestrzeni wirtualnej. Internetowe gry i wirtualne światy to niszowy i nie w pełni wykorzystany potencjał dla implementacji innowacyjnych narzędzi i form komunikowania z klientem. Jego wykorzystanie wymaga dużej kreatywności i niestandardowego podejścia do przekazu marketingowego, aby zapewnić jego personalizację, odpowiedni czas interakcji, zainteresowanie klienta oraz jego świadome zaangażowanie w działania marketingowe.

Bibliografia

Barciński M., Sobieszek K. (2007), *Ile potrzeb, tyle możliwości*, „Brief", nr 106.

Baruk A.I. (2008), *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.

Biocca F., Kim T., Levy M. (1995), *The vision of virtual reality. Communication in the age of virtual reality*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New York.

Deoghton J., Kronfeld L. (2007), *Digital Interactivity. Unanticipated Consequences for Markets, Marketing and Consumers*, HBS Working Paper, Philadelphia.

Edery D., Mollick E. (2009), *Changing the game*, Pearson Education, New York.

Fattah H., Paul P. (2002), *Gaming gets serious*, „American Demographics", Vol. 24, No 5.

Gębarowski M. (2007), *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.

Hawkyard M. (2008), *Will advergaming be the next big thing?*, „Brand Strategy", Vol. 11.

Jankowski J. (2010), *Czynniki sukcesu działań marketingowych w wirtualnych światach*, „Ekonomiczne Problemy Usług", nr 55.

Kaznowski D. (2008), *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa.

Pawlak-Kołodziejska K. (2012), *Gry internetowe jako skuteczne medium w komunikacji firm z młodymi nabywcami*, „Handel Wewnętrzny", maj–czerwiec, tom 2.

Rzemieniak M. (2010), *Marketingowe aspekty Second Life*, „Ekonomiczne Problemy Usług", nr 55.

Tkaczyk J. (2009), *Formy reklamowe w grach komputerowych*, konferencja „Innowacje w marketingu 5.0", Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.

Wiese K. (2008), *Enjoyment of advergames and brand attitudes: the impact of thematic relevance*, „Journal of Interactive Advertising", vol. 9, no. 1.

Winkler T., Buckner K. (2006), *Receptiveness of games to embedded brand messages in advergames: attitudes towards product placement*, „Journal of Interactive Advertising", Vol. 7, No 1.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 263–272

Czesław Sikorski
Uniwersytet Łódzki

Jolanta Bieńkowska
Uniwersytet Łódzki

Przedsiębiorczość i innowacyjność w uniwersytecie

Entrepreneurship and innovation in the university

Abstract: Following the expectations of the environment, the modern university changes the nature of its functioning. Its evolution goes towards an entrepreneurial and innovative model. Hence, the way of managing such an organization is a subject of change as well. Therefore, there is a need to design new solutions that will meet current expectations. Based on observation and literature studies, the following article presents the problem of managerial entrepreneurship in university, as well as the project of organizational structure tailored to the goals and expectations of the entrepreneurial university.

Key-words: entrepreneurship, innovativeness, university, organizational structure.

1. Wprowadzenie

Przymiotniki „przedsiębiorczy" i „innowacyjny" nie są zarezerwowane wyłącznie dla przedsiębiorstw, ale w coraz większym stopniu dotyczą także sfery szkolnictwa wyższego. Przedsiębiorczy model uniwersytetu[1] zaczął kształtować się na skutek zmiany sposobu postrzegania istoty jego funkcjonowania, kiedy zauważono, że stanowi on nie tylko źródło wiedzy, czynnika decydujące-

1. W niniejszym opracowaniu słowo „uniwersytet" odnosi się do uczelni wyższej bez względu na kierunek kształcenia.

go o przewadze konkurencyjnej, ale jest także organizacją, która powinna pozostawać w ścisłych relacjach z otoczeniem [Guerro, Urbano 2010]. W myśl takiego postrzegania uniwersytetu sformułowana została trzecia misja, która mówi o służbie społeczeństwu i przyczynianiu się uczelni do wzrostu gospodarczego [Asplund, Nordman 1999, s. 7]. Zmieniła się zatem zasadniczo rola uniwersytetu, od którego oczekuje się aktywnego udziału w budowaniu potencjału ekonomicznego regionu poprzez dostosowanie oferty kształcenia do potrzeb społeczeństwa i rynku pracy oraz zacieśnianie współpracy z przedsiębiorstwami w celu dokonywania transferu wiedzy do praktyki [Marszałek 2010, ss. 202–209]. Taki sposób funkcjonowania uczelni promuje także Unia Europejska, podejmując działania mające na celu modernizację szkolnictwa wyższego w Europie postrzeganego jako główny filar innowacyjnej gospodarki [COM 2006].

Przedsiębiorczość uniwersytetu utożsamiana jest m.in. ze zdolnością do tworzenia innowacji, które stanowią nowatorskie produkty, usługi lub nowości techniczne i technologiczne [Wawak 2009, s. 235]. O przedsiębiorczości świadczą też różne formy działalności podejmowane w celu budowania warunków do kreowania innowacji. Zalicza się do nich centra doskonałości – specjalne jednostki organizacyjne, których celem jest skupianie specjalistów z różnych dziedzin w interdyscyplinarnych zespołach badawczych [Bąkowski]. Przejawem innowacyjności uczelni jest także prowadzenie działalności mającej na celu transfer wiedzy i technologii do biznesu. Może się to odbywać poprzez sprzedaż posiadanych patentów, licencji i praw lub przygotowywanie innowacyjnych rozwiązań na zamówienie, dzięki współpracy wspieranej przez centra transferu technologii [Guliński, Zasiadły 2005, s. 24]. Wśród innych form należy wymienić zakładanie spółek spin-off i spin-out dla komercjalizacji pomysłów, które nie zyskały odbiorców zewnętrznych [Rasmussen 2011, s. 449], jak również prowadzenie inkubatorów przedsiębiorczości – wspierających startujących kreatywnych przedsiębiorców [Guliński, Zasiadły 2005, s. 24]. Uniwersytet jest również innowacyjny w zakresie kształcenia. W tej sferze odbywa się to poprzez dostosowywanie oferty do oczekiwań społeczeństwa i pracodawców, wykorzystywanie nowoczesnych metod i technologii w dydaktyce oraz pobudzanie proinnowacyjnych zachowań u studentów poprzez zastosowanie aktywnych form pracy [Ernst & Young 2009, s. 3].

Powyżej przedstawiono standardy przedsiębiorczego funkcjonowania uniwersytetu, które w Polsce są jeszcze na etapie ich wprowadzania. Są one wyzwaniem dla osób zajmujących stanowiska kierownicze w uczelniach, gdyż ich dotychczasowe zadania polegały głównie na administrowaniu posiadanymi zasobami [Wawak 2011, s. 79]. Obecnie oczekuje się od nich umiejętności pobudzania procesów zmian dostosowawczych do potrzeb otoczenia i nawiązywania relacji z interesariuszami zewnętrznymi [Leja 2011, ss. 168–169]. Ist-

nieje zatem wyraźna potrzeba podejmowania prób projektowania nowych, innowacyjnych rozwiązań umożliwiających uczelniom realizację oczekiwań otoczenia. Celem poniższego artykułu jest przedstawienie uniwersytetu z perspektywy oczekiwań przedsiębiorczości i innowacyjności w prowadzeniu działalności oraz zaproponowanie usprawnień pozwalających podnieść jakość ich funkcjonowania w wymienionych wymiarach.

2. Ewolucja koncepcji uniwersytetu

Problem przedsiębiorczości menedżerskiej jest złożony i zróżnicowany w zależności od przedmiotu pracy menedżera. Nierzadko się okazuje, że to, co w jednym przypadku świadczy o przedsiębiorczości, w innym bywa jej zaprzeczeniem. Na ogół o przedsiębiorczości menedżerskiej wspomina się w kontekście zarządzania organizacjami gospodarczymi. Coraz częściej także cechy tej wymaga się od menedżerów w administracji i w organizacjach non profit. Wydaje się, że ciągle zbyt mało poświęca się uwagi przedsiębiorczości w zarządzaniu organizacjami naukowymi, a w szczególności zarządzaniu najbardziej tradycyjną i zasłużoną dla rozwoju nauki formą tych organizacji, jaką jest uniwersytet.

Tradycyjny uniwersytet był organizacją celowo odizolowaną nieco od bieżących wpływów otoczenia. Troska o niezależność uniwersytetu od władz administracyjnych i politycznych oraz wpływów rozmaitych lobbies, wynikała z potrzeby stworzenia środowiska kierującego się zasadą obiektywizmu w badaniach naukowych i w upowszechnianiu wiedzy. Zadaniem tego środowiska było prowadzenie badań podstawowych, służących rozwojowi nauki, a nie zaspokajaniu bieżących potrzeb społecznych, związanych z praktyką gospodarczą, administracyjną, bezpieczeństwem czy ochroną zdrowia. Praktyczne skutki wyników badań podstawowych miały pojawić się w mniej lub bardziej odległej przyszłości i nie one powinny zaprzątać uwagę pracowników uniwersytetu, realizujących cele naukowe i dydaktyczne pod hasłem dociekania prawdy. Władze państwowe i samorządowe oraz prywatnych donatorów finansujących działalność uniwersytetów bez prawa ingerowania w tematykę prowadzonych badań, cechowała nie tylko bezinteresowna szlachetność, ale przede wszystkim mądrość systemowa, polegająca na wytyczaniu celów, których czas realizacji znacznie wykracza poza okres sprawowania władzy i życie jej przedstawicieli. Tylko dzięki takiej mądrości możliwy jest rozwój społeczny.

Tradycyjny model uniwersytetu był od dawna przedmiotem krytyki, którą można zilustrować frazą o zamknięciu w wieży z kości słoniowej. W okresie realnego socjalizmu model ten został zresztą gruntownie zmieniony, ponieważ teza o niezależności i eksterytorialności uniwersytetu była zbyt trudna

do zaakceptowania przez ówczesne władze. Główny zarzut dotyczył braku współpracy z praktyką. Postulat stanowiła zatem względna równowaga pomiędzy badaniami podstawowymi a stosowanymi w działalności naukowej uniwersytetu. W warunkach epoki cywilizacji informacyjnej pojawiły się nowe, niezwykle silne naciski na intensyfikację powiązań uniwersytetu z otoczeniem. Naciski te związane są z możliwościami znacznego przyspieszenia tempa rozwoju nauki. Praktyczne skutki wyników badań podstawowych możliwe są niemal natychmiast, bez potrzeby czekania na nie przez długie lata. Decydują o tym dwa ściśle ze sobą związane czynniki: po pierwsze – intensywna współpraca ośrodków naukowych w świecie, która pozwala na szybką wymianę doświadczeń i efektów badawczych oraz prowadzenie badań podstawowych na niespotykaną do tej pory skalę, a po drugie – sprawna komercjalizacja wyników badań i w rezultacie szybkie upowszechnianie w praktyce nowych odkryć, wynalazków, usprawnień i procedur postępowania. Cywilizację informacyjną cechuje rozmach i niecierpliwość; nikt nie zamierza czekać latami na korzyści z zainwestowanych dzisiaj środków finansowych.

Współczesny uniwersytet musi umieć łączyć w sobie dwa trudne do połączenia rodzaje działalności: koncentrację na badaniach podstawowych, która wymaga spokoju i odporności na zewnętrzne naciski oraz intensywną współpracę z otoczeniem, która wymaga elastyczności i dużej zdolności adaptacyjnej. Współczesny uniwersytet nie może zamknąć się na otoczenie, ale jeśli nadal ma być uniwersytetem, którego misją i racją istnienia jest rozwój nauki, nie może zrezygnować z badań podstawowych i zastąpić je świadczeniem bieżących usług dla praktyki.

3. Przedsiębiorczość menedżerska w uniwersytecie

Podstawowym błędem, który bywa popełniany w poszukiwaniu sposobów rozwiązania opisanego dylematu, jest przekonanie, że ci sami kierownicy, w tej samej strukturze organizacyjnej mogą kierować badaniami podstawowymi, a zarazem rozwijać współpracę z ośrodkami naukowymi i komercjalizować osiągnięcia badawcze. Tymczasem nie ulega wątpliwości, że w każdym z tych rodzajów działań potrzebny jest inny rodzaj przedsiębiorczości. Kierownik badań naukowych powinien mieć autorytet naukowy. Jego przedsiębiorczość polega głównie na umiejętności inspirowania podwładnych, podtrzymywania ich twórczego zaangażowania, pobudzania zainteresowania badaną problematyką. Celem kierownika procesu dydaktycznego jest budowanie programów pozwalających studentom efektywnie zdobywać wiedzę i kształcić niezbędne umiejętności. To możliwe dzięki szerokiej znajomości

metod i technik nauczania. Kierownik, którego zadaniem jest rozwijanie współpracy z biznesem oraz ośrodkami naukowymi w kraju i za granicą, musi mieć umiejętności marketingowe, które pozwolą mu pozyskiwać atrakcyjnych partnerów do współpracy. Przedsiębiorczość oparta jest w tym wypadku na empatii, inteligencji emocjonalnej i zdolnościach dyplomatycznych. Wreszcie kierownik zajmujący się komercjalizacją osiągnięć naukowych uniwersytetu w największym stopniu przypomina menedżera handlowego, który oprócz zrozumienia dla specyfiki produktu pracy naukowej lub dydaktycznej cechuje się przedsiębiorczością opartą na umiejętności wykorzystywania szans, umiejętności podejmowania ryzyka i zdolnościach interpersonalnych. Trudno sobie wyobrazić, aby wszystkie te przejawy przedsiębiorczości skupione były w odpowiednim natężeniu u jednej osoby. Oczekiwania wobec osób zajmujących stanowiska kierownicze w szkołach wyższych powodują, że nie są one w stanie w pełni ich zrealizować. Przejęcie pełnego zakresu obowiązków i odpowiedzialności za koordynowanie prac dydaktycznych i naukowych, przy jednoczesnym zaangażowaniu w ich realizację jest trudnym czy też wręcz niemożliwym zadaniem. Jeśli szkoła wyższa ma być przedsiębiorcza, wymaga reorganizacji, która wspomoże rozwój potencjału uczelni.

4. Innowacje w strukturze organizacyjnej uniwersytetu

We współczesnym uniwersytecie nałożone muszą być na siebie trzy obszary działalności: dydaktyczna, badawcza i komercjalizacyjna, odrębnie zarządzane i funkcjonujące zgodnie ze swoimi specyficznymi zasadami i wewnętrzną logiką. Zarazem obszary te muszą być ze sobą powiązane bezkolizyjnie, tak, aby ich działalności wzajemnie się wspomagały, a nie przeszkadzały sobie. Rozwiązanie tego problemu wymaga odejścia od tradycyjnej, hierarchicznej struktury typu liniowego lub liniowo-sztabowego czy raczej uzupełnienia tej struktury innymi rozwiązaniami. Pożądanym typem struktury organizacyjnej uniwersytetu byłaby więc struktura macierzowa. Jej ideą jest organizacja pracy wokół projektów realizowanych przez międzyfunkcjonalne zespoły [Pride, Hughes, Kapoor 2009, s. 192]. Jest to rozwiązanie, które wychodzi naprzeciw aktualnym trendom polegającym na odchodzeniu od pracy wewnątrzkatedralnej na rzecz tworzenia zespołów międzykatedralnych, realizujących wspólne przedsięwzięcia, takie jak opracowanie programu przedmiotu lub projekt badawczy. Dzięki temu istnieje możliwość doboru specjalistów pochodzących z różnych jednostek, zapewniających wysoki poziom realizacji zadań. Struktura macierzowa pozwala uwzględnić różnorodność typów menedżerów potrzebnych w przedsiębiorczym uniwersytecie, odpowiedzialnych za realiza-

cję specjalistycznych funkcji. Ponadto przyjęcie takiego rozwiązania umożliwia optymalizację procesów występujących w uczelni[2], co jest istotne z punktu widzenia budowania standardów jakości[3].

Propozycję struktury macierzowej jednostki podstawowej uniwersytetu przedstawia rysunek 1. W jej budowie uwzględniono postulowaną potrzebę projektowania komórek wsparcia dla efektywnej realizacji projektów. W układzie funkcjonalnym znalazły się trzy elementy: katedry (funkcja realizacji), zespół koordynatorów projektów (funkcja wsparcia) oraz administracja (funkcja obsługi). W katedrach skupieni byliby, tak jak dotychczas, pracownicy naukowo-dydaktyczni, reprezentujący podobny obszar zainteresowań badawczych. Kierownicy katedr pełniliby rolę koordynatorów funkcjonalnych, odpowiedzialnych za realizację specjalistycznych zadań katedry, zarówno naukowych, jak i dydaktycznych. Zespół koordynatorów projektów składałby się z trzech odrębnych komórek wspierających działalność dydaktyczną, naukową i komercjalizacyjną. Propozycja takiego rozwiązania podyktowana jest obszernością zakresu każdej z nich, jak również specyfiką rozwiązań stosowanych w każdym z wymienionych obszarów. Koordynator procesu dydaktycznego odpowiedzialny byłby za budowanie standardów kształcenia, ocenę jakości prowadzonych zajęć, dostosowywanie programów studiów do aktualnego zapotrzebowania pracodawców [ENQA 2005, ss. 16–17]. Należy nadmienić, iż działania te są już prowadzone w polskich uczelniach ze względu na wymogi Procesu Bolońskiego [Jabłońska, Wróbel 2009, s. 22]. Do zadań koordynatora ds. dydaktyki powinno należeć także kształcenie kadry dydaktycznej w zakresie metodyki prowadzenia zajęć oraz oceny efektów kształcenia, jak również inicjowanie współpracy dydaktycznej nie tylko pomiędzy katedrami (przedmioty prowadzone przez przedstawicieli równych specjalności), ale również między wydziałami (tworzenie międzywydziałowych kierunków), między uczelniami (budowanie konsorcjów edukacyjnych) oraz na poziomie międzynarodowym (wsparcie uczestnictwa w międzynarodowych projektach edukacyjnych).

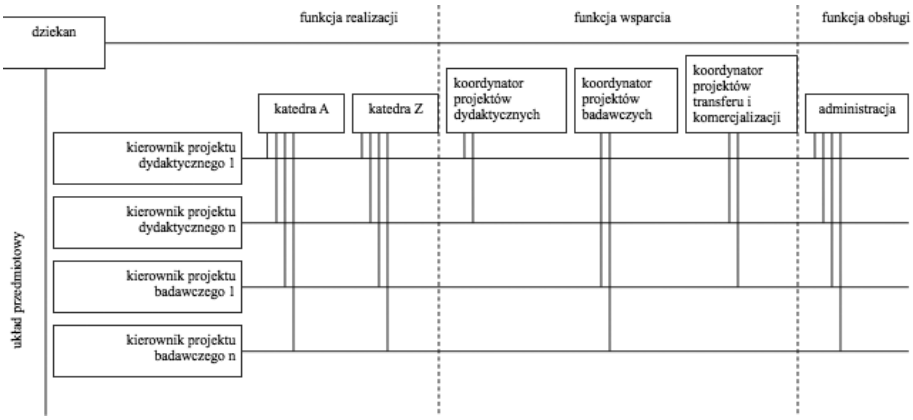
Koordynator badań naukowych organizowałby uczestnictwo pracowników i zespołów badawczych uniwersytetu w krajowych i międzynarodowych projektach badawczych, między innymi poprzez pośrednictwo i wsparcie w kontaktach z agencjami wspierającymi działalność badawczą i współpra-

2. Celem optymalizacji procesu dydaktycznego jest rozwój oczekiwanych przez pracodawców kompetencji zawodowych. Celem optymalizacji procesu badawczego jest osiągnięcie rezultatów badawczych mających znacznym wspływ na rozwój nauki. Celem optymalizacji procesu komercjalizacji jest wprowadzenie na rynek użytecznej wiedzy lub technologii.

3. Standardy jakości regulują w sferze kształcenia m.in. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, w sferze badawczej – Krajowy Program Badań.

cę z biznesem, takimi jak NCN, NCBiR. Do obsługi pracy tego koordynatora i tworzonych zespołów współpracujących z innymi ośrodkami naukowymi konieczne byłoby powołanie kierowanej przez niego komórki, składającej się z prawników i specjalistów z zakresu informacji naukowej. W komórce tej przygotowywane byłyby umowy o współpracy, opracowywane wnioski i aplikacje do konkursów na granty badawcze oraz wykonywano by czynności związane z obsługą administracyjną różnych form współpracy krajowej i międzynarodowej.

Rys. 1. Struktura macierzowa jednostki podstawowej uniwersytetu



Źródło: opracowanie własne

Funkcja koordynatora badań naukowych nie jest novum, jednak w polskich uczelniach usytuowana bywa najczęściej na poziomie rektoratu. W zaproponowanym rozwiązaniu strukturalnym staje się elementem każdego wydziału, co jest uzasadnione potrzebą wsparcia wielu zespołów w niełatwych procedurach aplikowania o granty.

Koordynator do spraw komercjalizacji byłby odpowiedzialny za współpracę uczelni z biznesem opartej na transferze wiedzy i technologii do przedsiębiorstw, zatem pozostawałby on w ścisłym relacjach z otoczeniem. Do jego obowiązków należałoby pośredniczenie pomiędzy stronami, polegające na badaniu potrzeb praktyki i możliwości uczelni w celu inicjowania prac na zlecenie, a także ocena potencjału komercjalizacyjnego efektów zakończonych projektów badawczych i dydaktycznych i sugerowanie sposobów ich wykorzystania. Z uwagi na to, że niektóre projekty nie są z założenia przedmiotem zbytu (edukacyjne – na potrzeby własne i badania podstawowe), koordynator komercjalizacji nie wchodziłby w skład wszystkich zespołów projektowych. Również w tym wypadku należałoby przewidzieć utworzenie

komórki do obsługi procesów komercjalizacji, składającej się z ekonomistów, specjalistów od marketingu i zatrudnianych w niej sytuacyjnie ekspertów z różnych dziedzin. Ich rolą byłby nie tylko zbieranie informacji niezbędnych do podjęcia i realizacji konkretnego projektu, ale również dostosowywanie jego przedmiotu do specyficznych potrzeb klienta. Funkcją komórki komercjalizacji powinna być także pomoc w rozwijaniu działalności w formie centrum doskonałości czy spółek spin-off.

Ostatni element układu funkcjonalnego to administracja, której wsparcie jest niezbędne w związku z koniecznością spełniania licznych formalnych wymagań towarzyszących realizacji projektów. Absorbowanie pracowników naukowo-dydaktycznych tego rodzaju czynnościami jest nieefektywne, gdyż odciąga ich od podstawowego przedmiotu pracy, od wykonywania zadań projektu.

W układzie przedmiotowym zaproponowanej struktury znajdowałyby się konkretne projekty dydaktyczne i badawcze, na czele których stałby kierownik projektu – osoba najbardziej kompetentna do koordynacji konkretnego przedsięwzięcia, wybierana w oparciu o merytoryczne kryteria oceny [Jajszczyk 2004]. Przyjęcie takiego rozwiązania bazuje na założeniu, że kierownik katedry nie jest jednoznacznie mianowany kierownikiem projektu, lecz może być także jego wykonawcą. Do oczekiwań, jakie stawia się kierownikowi projektu realizowanego w uniwersytecie, należą, ze względu na cel nadrzędny, jakim jest rozwój nauki, umiejętności: oceny oryginalności podejmowanego przedsięwzięcia, stopnia wpływu na rozwój dziedziny, jakiej dotyczy projekt oraz zapewnienia wysokiej jakości merytorycznej.

Zaproponowany sposób organizacji pracy otwiera możliwości budowania zespołów międzykatedralnych, tym samym realizacji przekrojowych przedsięwzięć, dzięki czemu służyć może jako narzędzie do pokonywania dotychczasowych przeszkód organizacyjnych. Dominująca dotąd w uniwersytecie struktura liniowa powoduje tworzenie zamkniętych grup realizujących zadania w gronie najbliższych współpracowników [Jajszczyk 2004] oraz autonomizację celów poszczególnych zakładów czy katedr. Z uwagi na potrzebę inicjowania interdyscyplinarnych przedsięwzięć [Wawak 2011, s. 61] należy projektować i wdrażać rozwiązania przeciwdziałające tworzeniu się barier współpracy [Leja 2011, s. 148].

Przyjęciu przez jednostkę podstawową struktury macierzowej powinno towarzyszyć wprowadzenie unormowań dotyczących zasad rozliczania czasu pracy i wynagradzania pracowników. Zasadne jest utrzymanie dotychczas dominujących stanowisk naukowo-dydaktycznych, pod warunkiem ustalenia mierników właściwych dla każdego rodzaju aktywności. Jednocześnie wiąże się to z postulatem ograniczania konieczności zaangażowania równocześnie w różne typy przedsięwzięć, tak jak to się dzieje dotychczas.

Należałoby w tym celu określić czas realizacji projektu, podczas którego pracownik byłby oddelegowany do danego zespołu i w tym okresie poddawany byłby ocenie według kryteriów właściwych charakterowi wykonywanej przez niego pracy. Pozwoliły to uniknąć konfliktu wewnętrznego ról pełnionych przez pracownika uczelni [Waltoś, Rozmus 2012, s. 249] oraz przyczyniłoby się do podniesienia jakości wykonywanej pracy.

5. Zakończenie

Wprowadzenie zaproponowanego w poniższym opracowaniu rozwiązania strukturalnego pozwala z jednej strony zachować tradycyjny, stabilny układ zależności w relacji mistrz – uczeń, realizowany w katedrach, a z drugiej strony – wyjść naprzeciw wymaganiom epoki cywilizacji informacyjnej, bez czego uniwersytet nie ma szans na utrzymanie się w głównym nurcie rozwoju współczesnej nauki. Należy także dodać, że rozwiązanie to w niczym nie zmienia roli ciał wybieralnych zarówno jednostkowych (rektor, dziekan), jak i zbiorowych (senat, rada wydziału), będących wyrazem samorządności społeczności uniwersyteckiej. Chodzi tu przede wszystkim o to, aby wyciągnąć wnioski z faktu, że są różne rodzaje przedsiębiorczości, właściwe różnym typom menedżerów w nauce. We współczesnym uniwersytecie wszyscy oni są potrzebni i należy pozbyć się bezsensownego przekonania, że wszystkich tych przejawów przedsiębiorczości należy dzisiaj oczekiwać od jednego człowieka pełniącego obowiązki kierownika katedry. Takie przekonanie jest najprostszą drogą do upadku uniwersytetu. Ponadto projektowanie sposobu organizacji pracy wewnątrz wydziałów w układzie międzyfunkcjonalnych zespołów pobudza otwartość na współpracę także z zewnętrznymi jednostkami, jak również skłania do tworzenia interdyscyplinarnych zespołów podejmujących ambitne przedsięwzięcia badawcze [Wawak 2011, s. 61]. Jest to jednak możliwe pod warunkiem wprowadzania zmian w dotychczasowym układzie zależności organizacyjnych i zapewnienia wparcia ze strony specjalistów z poszczególnych obszarów działalności uczelni, pozostających w ścisłych relacjach z otoczeniem.

Bibliografia

Asplund P., Nordman N. (1999), *Attitudes toward the Third Mission A selection of Interviews from Seven Universities in Sweden*, CERUM, [online], http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:227390/FULLTEXT01, dostęp 8 czerwca 2013.

Bąkowski A., CENTRUM DOSKONAŁOŚCI – CD [Center of Excellence], [online] http://wpti.civis.org.pl/index.php?/A-C/centrum-doskonalosci-cd-center-of-excellence.html, dostęp 28 czerwca 2013.

COM (2006), *Delivering on the Modernisation Agenda for Universities: Education, Research and Innovation*, 208 final, Brussels.

ENQA (2005), *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, Helsinki.

Ernst & Young (2009), *Misja, wizja i cele strategiczne szkolnictwa wyższego w Polsce w perspektywie 2020*, **[online]** http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Finansowanie/fundusze_europejskie/PO_KL/Projekty_systemowe/20100727_Etap_2_misja_wizja_cele_strategiczne_SW.pdf, dostęp 30 czerwca 2013.

Guerro M., Urbano D. (2010), *The development of an entrepreneurial university*, „The Journal of Technoly Transfer", **[online]** http://www.davidurbano.es/pdf/Articles/2010/Guerrero-Urbano_JTT_2010.pdf, dostęp 7 czerwca 2013.

Guliński J., Zasiadły K. (red.) (2005), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka - światowe doświadczenia,* PARP, Warszawa.

Jabłońska M., Wróbel I. (2009), *Elementy zarządzania jakością kształcenia w uczelni wyższej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanista", seria: Zarządzanie, z. 1.

Jajszczyk A. (2004), *Wyzwania stojące przed AGH, a jej struktura*, **[online]** http://www.biuletyn.agh.edu.pl/archiwum_bip/_2004/_125/14_125.html, dostęp 12 czerwca 2013.

Leja K. (2011), *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Marszałek A. (2010), *Rola uczelni w regionie*, Difin, Warszawa.

Pride W.M., Hughes R.J., Kapoor J.R. (2009), *Foundations of Business*, Cengage Learning.

Rasmussen E. (2011), *Understanding academic entrepreneurship: Exploring the emergence of university spin-off ventures using process theories*, „International Small Business Journal", Vol. 29(5).

Waltoś S., Rozmus A. (red.) (2012), *Kariera naukowa w Polsce. Warunki prawne, społeczne i ekonomiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Wawak T. (2009), *Innowacje a zarządzanie w szkole wyższej* [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła, *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

Wawak T. (red.) (2011), *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 273–285

Piotr Strożek
Uniwersytet Łódzki

Zarządzanie a innowacyjność sektora MŚP w Polsce

Management and innovation of SME sector in Poland

Abstract: To achieve solid competitive advantages in the market, modern entrepreneur need to adopt an appropriate management strategy. Moreover, such an entrepreneur should have some certain characteristics, such as activity and creativity. In addition, it is crucial to constantly improve their skills and relevant education and development of their staff. The study attempted to measure the innovative attitudes among the entrepreneurs in the SME sector in the regions of Poland. As a research tool was used spatial concentration ratio, which is the location quotient. It was noted that in Polish regions, there is no strong spatial concentration of analyzed traits in different areas. What more, over the last few years there has been a downward trend in terms of the percentage of small and medium enterprises which bring to market new or significantly improved products or use the new or significantly improved production processes. This situation proves that not all businesses are aware of the fact that only the generation of innovation will allow to remain on the market and increase the value of the company and consequently to achieve economic success.

Key-words: modern entrepreneur, innovative attitude, location quotient.

1. Wstęp

Nowoczesny przedsiębiorca prowadząc mikro, małą lub średnią firmę musi posiadać zbiór pewnych cech, które będą kształtować umiejętność racjonalnego podejmowania decyzji. Sukces gospodarczy może zostać osiągnięty tylko

wtedy, gdy wykazuje się aktywność i kreatywność oraz dostrzega się zapotrzebowanie na dany produkt lub usługę. Ciągłe poszerzanie swoich umiejętności i kompetencji prowadzi do wykorzystywania wszystkich nadarzających się okazji na odniesienie przewag konkurencyjnych. Podejście innowacyjne w prowadzeniu biznesu daje również szanse wkraczania na rynki międzynarodowe. Wszystkie podejmowane decyzje wiążą się z ryzykiem, którego wielkość należy dostosować do danej sytuacji panującej zarówno w firmie, jak i otoczeniu, w którym się ona znajduje.

Współcześnie podmioty pozyskujące pracownika muszą w niego stale inwestować. Pozytywne przejście procesu rekrutacji to tylko pierwszy etap rozwoju takiej osoby. Żadna organizacja nie jest w stanie odnieść sukcesu bez doskonalenia swojej kadry. Szczególnie istotna staje się w tych rozważaniach kadra zarządzająca, którą w przypadku mikro i małych firm stanowią najczęściej sami właściciele.

2. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa – aspekt teoretyczny

W powszechnej literaturze można spotkać się ze znaczącą różnorodnością interpretacyjną mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wskazywanych jest również wiele kryteriów przynależności do tych podmiotów gospodarczych, gdzie najbardziej popularne są kryteria jakościowe i ilościowe.

Wśród kryteriów ilościowych można wymienić: swobodę w działaniu, samodzielne podejmowanie ryzyka, brak kontroli osób trzecich itp. Ponadto firmy z sektora MŚP charakteryzują się szczególną gospodarką finansową, w której kapitał początkowy stanowią najczęściej oszczędności lub wsparcie od rodziny i bliskich. Progres firmy najczęściej finansowany jest z generowanych zysków. Kolejnym kryterium jakościowym jest specyficzne zarządzanie, opierające się na niewielu szczeblach komunikacyjnych (tzw. struktury płaskie). W takich firmach najczęściej funkcjonuje jeden kierownik, kilku zastępców, a pod nimi już tylko pracownicy. Dzięki temu przepływ informacji jest bardzo szybki, co znacząco skraca reakcję na zmiany w otoczeniu biznesowym. W podmiotach średnich struktury te mogą być nieco bardziej rozbudowane. Firmy z sektora MŚP najczęściej działają w formie przedsiębiorstw rodzinnych lub spółek osobowych. Podobnie jest w całej Europie, gdzie większość jednostek to indywidualna działalność gospodarcza [Skowronek-Mielczarek 2005, ss. 1–2].

Kryterium ilościowe opisane jest w Ustawie z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej [Dz. U. Nr 173, poz. 1807, art. 104–107], która mówi, że:

„Za mikro przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz

2) osiągnął roczny obrót netto [...] nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro [...].

Za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz

2) osiągnął roczny obrót netto [...] nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro [...].

Za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz

2) osiągnął roczny obrót netto [...] nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro [...].

Wyrażone w euro wielkości [...] przelicza się na złote według średniego kursu ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski w ostatnim dniu roku obrotowego wybranego do określenia statusu przedsiębiorcy".

W badaniach ilościowych przeprowadzanych w skali światowej pojawiają się rozbieżności co do konkretnego ustalenia definicji mikro, małego i średniego przedsiębiorstwa[1].

3. Charakterystyka nowoczesnego przedsiębiorcy

Nowoczesny przedsiębiorca musi być wytrwały i uporczywy w swoich działaniach, konsekwentnie realizować postawione cele, zarówno te kluczowe, jak i te poboczne, wspierające główny tok działania. Można postawić stwierdzenie, że dany podmiot jest tym bardziej wydajny, w im większym stopniu realizuje zamierzone cele. Realizacja celów wiąże się z odpowiednim zagospodarowaniem czasu oraz dostępnością do materiałów i technologii. Koszty powinny być minimalizowane, jednak tak umiejętnie, aby zachowana była najwyższa jakość działań. Liczy się oczywiście skuteczność, czyli rezultat zamierzonych celów. Działanie można uznać za skuteczne, gdy zostaną w pełni osiągnięte planowane skutki postępowania [Bielski 2004, ss. 55–56 i 60–62].

Chciwość i nastawienie się wyłącznie na zysk nie są dobrym podejściem w biznesie. Rachunek ekonomiczny jest oczywiście niezwykle istotnym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale każdy menedżer powinien

1. Przykładowo małe przedsiębiorstwo górnicze w Stanach Zjednoczonych to takie, w którym zatrudnienie nie przekracza 500 pracowników. Łatwo można zaobserwować, że liczba ta dwukrotnie przekracza próg przynależności do sektora MŚP ustalony według polskiego prawa, a zestawienie takich podmiotów dla celów porównawczych skutkować może formułowaniem błędnych wniosków.

mieć poczucie odpowiedzialności za efekty zewnętrzne, wynikające z aktywności gospodarczej jego firmy [Lejman, Mikosik, Szpakowski, s. 110].

Kolejnym czynnikiem charakteryzującym nowoczesnego przedsiębiorcę jest inwestycja we własną kadrę. Powinna ona przebiegać nie tylko poprzez kształcenie pracowników nowo zatrudnianych, ale również tych już pracujących. Nieustanny postęp techniczny i wprowadzanie nowych metod produkcji powoduje, że szkolenia te są niezbędne. Wspólnie z kadrą wykonawczą swoje umiejętności powinny poszerzać kadry zarządzające, w tym sami właściciele [Januszkiewicz 2005, ss. 94–94]. Podnoszenie umiejętności pracowników może odbywać się w dwojaki sposób. Po pierwsze kształcenie w ramach wąskiej specjalizacji, które polega na tym, że osoby są przystosowywane do wykonywania sprawnie jednej konkretnej czynności. Drugi typ kształcenia jest bardziej ogólny i złożony. Wymaga również większej ilości czasu na edukację danego pracownika, ale za to zapewnia szersze umiejętności i możliwość doskonalenia się w kilku dziedzinach jednocześnie. Niestety w większości firm dominuje pierwszy sposób szkolenia kadr [Winiarski 2006, ss. 407–409]. Bardzo istotna jest motywacja pracowników oraz odpowiednie warunki pracy. Przyczynić się to może do długotrwałego pozostania takiej osoby w firmie, a w konsekwencji do jej większej wydajności. Na pozytywne nastawienie osoby zatrudnionej wpłynie również możliwość wykazania się kreatywnością, dzięki czemu wzrośnie poczucie jej własnej wartości. Ważne są również poziom wynagrodzeń i przejrzysta ścieżka kariery z możliwością awansu i osobistego rozwoju [Bielski 2004, ss. 212–215].

Sektor MŚP może liczyć na wsparcie płynące z samorządów terytorialnych. Wsparcie, które oferują te organy to, np.:

- kreowanie przyjaznego klimatu biznesowego,
- zarządzanie usługami komunalnymi,
- wspieranie inicjatyw i działań promocyjnych,
- pomoc w edukowaniu i szkoleniu kadr,
- tworzenie tzw. inkubatorów oraz specjalnych stref ekonomicznych,
- sprzyjające dla firm operowanie podatkami [Wojciechowski 2003, ss. 189–199].

Pomimo wsparcia sektor MŚP napotyka wiele przeszkód (zob. tab. 1).

Tabela 1. Utrudnienia w działalności sektora MŚP

GRUPY ZWIĄZANE Z	RODZAJE
DZIAŁALNOŚCIĄ NA RYNKU	nieprzyjazne otoczenie biznesowe, mały rynek zbytu, bardzo duża konkurencja, trudny dostęp surowców i materiałów,

KAPITAŁEM	niewielkie zasoby własnego kapitału, wysokie koszty pozyskiwania kapitału ze źródeł zewnętrznych, warunki ubiegania się o zamówienia publiczne, długie terminy płatności u zleceniodawców,
PRAWEM I PODATKAMI	ciągła zmienność skomplikowanych regulacji prawnych, biurokracja, wydłużająca okres oczekiwań na decyzję, prawo pracy,
INNOWACYJNOŚCIĄ I TECHNOLOGIAMI	zły stan parku maszynowego, ograniczony dostęp do nowych technologii, brak środków na innowacje,
KADRĄ I ZARZĄDZANIEM	szeroki zakres obowiązków kierownika, brak wykwalifikowanych pracowników, konieczność kształcenia kadr.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Skowronek-Mielczarek 2005, ss. 11–12.

Wszystkie działania wykonywane przez przedsiębiorcę wiążą się z procesami finansowymi. Dlatego też wydawać by się mogło, że największym utrudnieniem w prowadzeniu biznesu jest brak kapitału, który przecież wpływa na:

- zwiększanie możliwości produkcyjnych poprzez wykorzystywanie tańszych i szybszych linii produkcyjnych, przy jednoczesnej mniejszej ingerencji w środowisko naturalne,
- wdrażanie nowych technologii i stosowanie niekonwencjonalnych narzędzi,
- wytwarzanie i rozpowszechnianie produktów o wyższej jakości,
- realizowanie własnych koncepcji i inicjatyw,
- wielkość podejmowanych projektów inwestycyjnych,
- możliwość kształcenia personelu oraz wprowadzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego,
- perspektywę pozyskania partnera biznesowego,
- zwiększanie szans na pozyskiwanie potencjalnych klientów,
- możliwości wejścia na nowe rynki zbytu itp.

Dobór odpowiedniego zakresu działalności gospodarczej oraz dobre zarządzanie działem produkcyjnym są niezwykle istotne. Jednak sukces można osiągnąć tylko wtedy, gdy posiada się odpowiednio dobrane źródła finansowania. Oczywiście im większy kapitał, tym większe szanse na rozwój firmy. Powodzenie finansowe firmy znacznie wpływa na poziom egzystencji właścicieli i osób z ich najbliższego otoczenia. Umożliwia większe wydatki na zaspokajanie potrzeb materialnych. Zaspokojenie jednej potrzeby powoduje pojawienie się kolejnej, co motywuje do ciągłego spełniania swoich pragnień [Maslow 2009, ss. 48–52].

4. Strategie innowacyjnej firmy

Obecnie innowacje postrzegane są jako główny czynnik rozwoju gospodarczego i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Innowacje są kluczowymi zagadnieniami w tzw. nowej ekonomii, a termin ten kojarzony jest z gospodarką opartą na wiedzy. Zapotrzebowanie na innowacje powoduje wśród przedstawicieli biznesu konieczność dostosowywania się do zmiennych preferencji konsumentów, otoczenia biznesowego, czynników społeczno-kulturowych oraz relacji z instytucjami wspierającymi. W dzisiejszych czasach nikt nie ma wątpliwości, że na konkurencyjność nie wpływa tylko cena, ale również jakość i nowoczesność dóbr [Piątkowski, Mazur, Zys i in. 2009, ss. 15–19]. Pojęcie jakości wiąże się z przydatnością produktową wyrobu, która jest relacją między użytkowymi i technicznymi właściwościami danego produktu a potrzebami konsumentów. To właśnie konsument (nie producent) znajduje się w centrum pola widzenia, a produkowane dobra muszą być dostosowywane do jego potrzeb [Więcek 2007, s. 17].

Tabela 2. Zestawienie starego z nowym podejściem do ekonomii

STARE PODEJŚCIE DO EKONOMII	NOWE PODEJŚCIE DO EKONOMII
Prawo malejących zysków	Prawo wzrastających zysków
Klienci mają jednakowe potrzeby	Każdy klient jest inny
System jest w równowadze	Ciągłe zmiany w systemie
Składnikami są ilość i cena	Składnikami są inspiracje i moc wytwórcza
System statyczny	System dynamicznie zmienny
Przedmioty proste w budowie	Przedmioty złożone i zróżnicowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie Piątkowski, Mazur, Zys i in. 2009, s. 19.

Generowanie innowacji przez przedstawicieli podmiotów gospodarczych zależy przede wszystkim od:

- twórczości (koncepcja skutecznego niwelowania i rozwiązywania problemów),
- przedsiębiorczości (praktycznej realizacji własnych przedsięwzięć).

Twórcze myślenie generuje idee, jednak problem pojawia się przy ich wdrażaniu w praktykę. Dobra innowacja zapewnia sukces, jednak skonstruowanie takiej innowacji wymaga dużych umiejętności, doświadczenia i szerokiego

zakresu wiedzy. Przygotowanie całego procesu wprowadzenia innowacji jest bardzo istotne. Kadra wykonawcza powinna zapoznać się z całą procedurą, aby była przygotowana i zmotywowana do jej stosowania. Rutynowe działania i stereotypowe procedury znacznie hamują ten proces. Aby stworzyć coś kreatywnego, trzeba porzucić przestarzałe i zbyt asekuracyjne podejście do zarządzania firmą. Podczas kreowania innowacji nie można przewidzieć wszystkich skutków jej działania, dlatego też podczas praktycznego użytkowania należy stale ją modyfikować i udoskonalać. Trzeba mieć również świadomość, że każdy dostępny wyrób, każda obecnie stosowana metoda produkcji kiedyś była nowa, nieznana, a dziś postrzegana jest jako coś naturalnego i powszechnego [Antoszkiewicz 2008, ss. 9–10 i 13–14].

Duże przedsiębiorstwa i korporacje mają rozbudowane kadry kierownicze, uzupełniające się swoim doświadczeniem. W małej lub średniej firmie kadrę kierowniczą stanowią zaledwie jedna lub kilka osób. Osoby te muszą charakteryzować się wyjątkowymi umiejętnościami przywódczymi i wysoką kulturą organizacji. Tylko rzetelny i wiarygodny kierownik może liczyć na lojalność pracowników i ich zaangażowanie w wykonywaną pracę podczas rozruchu wdrażania innowacji. O ile duże podmioty mają łatwiejszy dostęp do środków finansowych, są stabilniejsze i trwalsze, o tyle szansą dla małej / średniej firmy jest większa elastyczność w funkcjonowaniu. Ten fakt, w połączeniu z rozprzestrzenianiem się inicjatyw, stwarza idealną możliwość do pogłębienia innowacyjności w sektorze MŚP [O'Regan, Ghobadian, Sims 2006, ss. 251–261]. W zależności od przyjętej strategii innowacyjnej kształtuje się podejście przedsiębiorcy do wdrażania innowacji. Wszystkie zależności prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Postawa przedsiębiorcy w zależności od rodzaju strategii innowacyjnej

RODZAJ STRATEGII INNOWACYJNEJ	**POSTAWA PRZEDSIĘBIORCY**	
	INNOWACJE PRODUKTOWE	**INNOWACJE PROCESÓW TECHNOLOGICZNYCH**
PRZYWÓDZTWO KOSZTOWE	Uproszczenie konstrukcji dóbr zapewniające redukcję kosztów produkcji	Mniejsze marnowanie materiału dzięki specjalizacji pracowników
ZRÓŻNICOWANIE PRODUKTU	Produkty charakteryzujące się wyższą jakością	Innowacje wpływające na jakość produkcji
KONKURENCJA UZYSKIWANA CENOWO	Zaspokajanie potrzeb na dobra przy najmniejszym możliwym koszcie nabycia	Produkcja dóbr minimalizująca koszty
KONKURENCJA UZYSKIWANA PORZEZ ZRÓŻNICOWANIE PRODUKTU	Zaspokojenie potrzeb jakościowych w sposób przewyższający konkurencję	Wykorzystanie doświadczeń na potrzeby zmian zapewniających wyższą jakość produkcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Janasz 2005, s. 47.

5. Koncentracja przestrzenna

Narzędziem użytym do wskazania koncentracji cech (w przedmiocie badania postaw innowacyjnych przedsiębiorców[2]) w poszczególnych regionach w Polsce[3] jest iloraz lokacyjny *(ang. location quotient, LQ)*. Można go zapisać w postaci poniższego wzoru:

$$LQ_r^i = \frac{x_{ri} / x_{r\bullet}}{z_r / z},$$

gdzie:

LQ^i_r – iloraz lokacyjny dla i-tych zmiennych w r-tym regionie,

x_{ri} – wartość zmiennej i w r-tym regionie,

$x_{r\bullet}$ – suma wartości wszystkich zmiennych i w r-tym regionie,

z_r – suma poszczególnych wartości zmiennej i we wszystkich regionach,

z – łączna wartość wszystkich zmiennych i w całej gospodarce [Suchecki 2010, s. 135].

Interpretacja omówionego współczynnika koncentracji, jakim jest iloraz lokacyjny *LQ* przebiega w sposób następujący:

- jeżeli dla danego regionu *LQ>1*, to przedsiębiorcy na tym obszarze wykazują się lepszymi postawami innowacyjnymi niż średnia dla całej Polski. Na tej podstawie można również stwierdzić, że istnieje pewna koncentracja badanej cechy na tym obszarze. Przyjmuje się, że jeżeli *LQ>1,25*, to można mówić o wysokim stopniu koncentracji regionalnej,
- jeżeli dla danego regionu *LQ<1* to przedsiębiorcy na tym obszarze wykazują się gorszymi postawami innowacyjnymi niż średnia dla całej Polski.

2. Postawy innowacyjne przedsiębiorców są wyrażone poprzez zmienne ilościowe dla lat 2006–2011, określające nowe lub istotnie ulepszone produkty, nowe lub istotnie ulepszone dla rynku produkty oraz nowe lub istotnie ulepszone dla rynku procesy produkcji w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wszystkie zmienne wyrażone są w procentach i pochodzą z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego, www.stat.gov.pl, stan na dzień 28.06.2013 r.

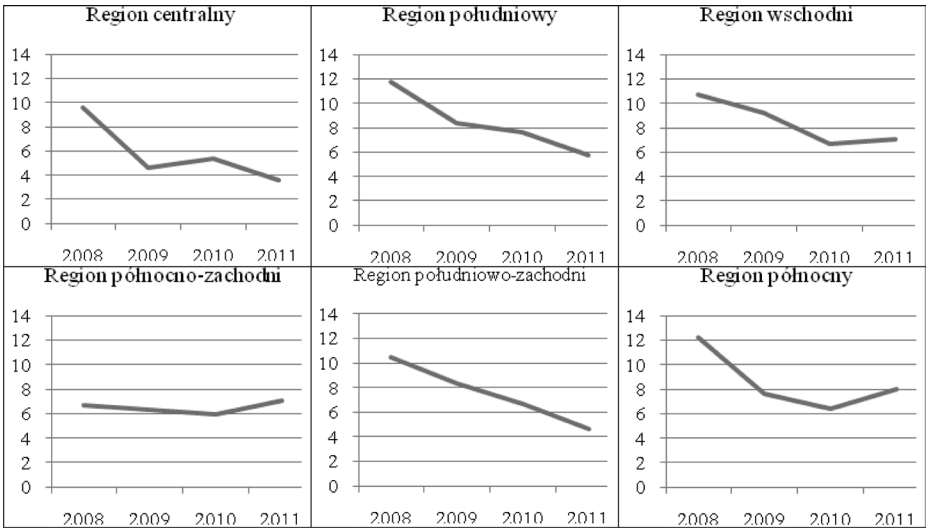
3. Na potrzeby badania Polskę podzielono na 6 regionów wg Klasyfikacji Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych NUTS 1:

1. Region centralny (w skład którego wchodzą województwa łódzkie i mazowieckie).
2. Region południowy (małopolskie i śląskie).
3. Region wschodni (lubelskie, podkarpackie, podlaskie i świętokrzyskie).
4. Region północno-zachodni (lubuskie, wielkopolskie, zachodniopomorskie).
5. Region południowo-zachodni (dolnośląskie i opolskie).
6. Region północny (kujawsko-pomorskie, pomorskie i warmińsko-mazurskie).

- wartość współczynnika lokacyjnego równa 1 oznacza, że postawy innowacyjne przedsiębiorców są równe średniej krajowej.

Prezentację wybranych danych surowych przedstawiają rysunki 1 i 2.

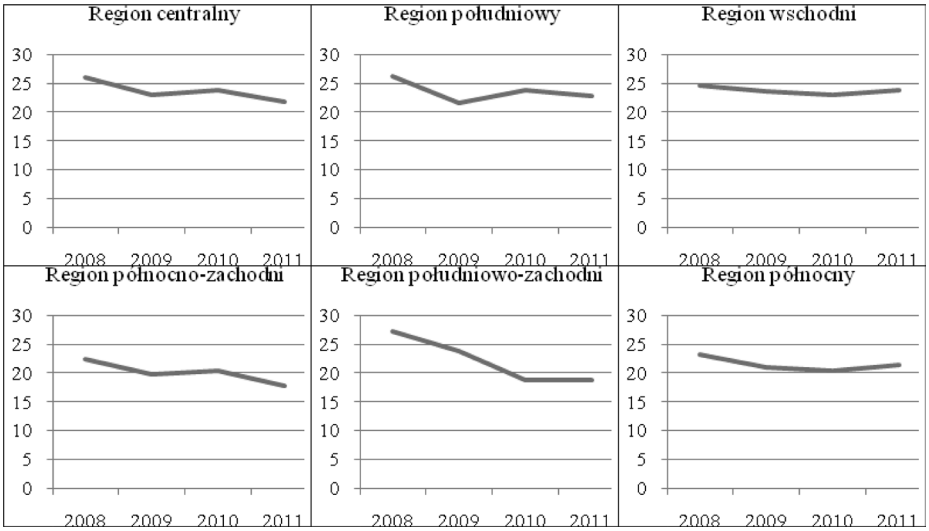
Rysunek 1. Nowe lub istotnie ulepszone produkty wprowadzane przez małe przedsiębiorstwa (10–49 osób zatrudnionych) w Polsce (%)



Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu danych BDL GUS, www.stat.gov.pl, stan na dzień 28.06.2013 r.

Jak można zaobserwować na wykresach (zob. rys. 1), na przestrzeni ostatnich kilku lat maleje procentowa liczba małych podmiotów gospodarczych, które wprowadzają nowe lub istotnie ulepszone produkty. Tylko w regionie północno-zachodnim utrzymuje się stały poziom procentowy takich firm. Najwięcej podmiotów wprowadzających nowe lub istotnie ulepszone produkty w badanych latach zanotowano w regionie północnym w roku 2008 i było to nieco ponad 12%. Najniższą wartość zanotowano w regionie centralnym w roku 2011, w którym liczba analizowanych przedsiębiorstw oscylowała na poziomie zaledwie 3,5%.

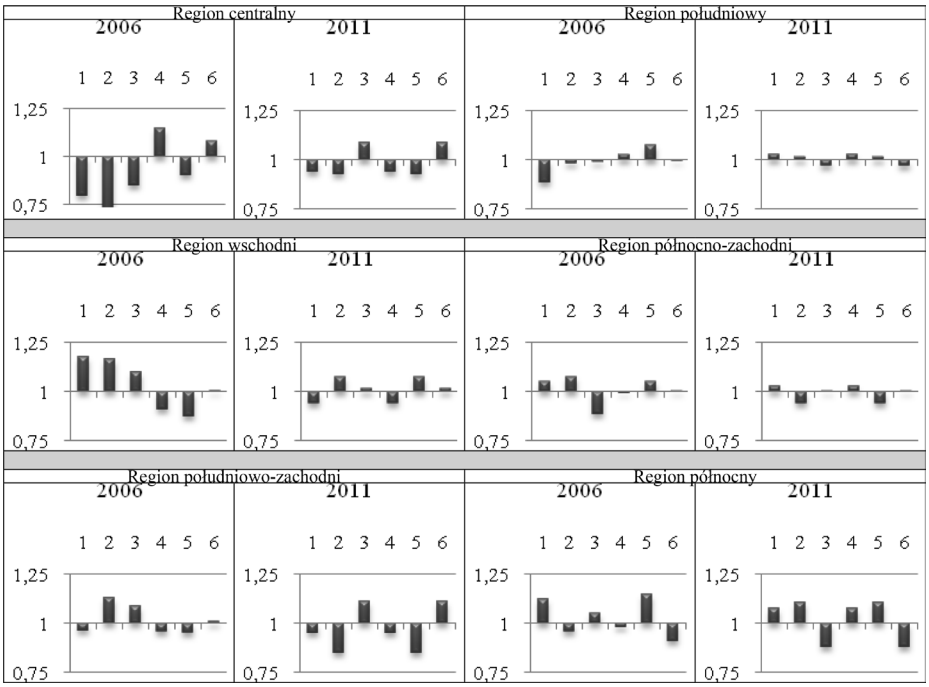
Rysunek 2. Nowe lub istotnie ulepszone produkty wprowadzane przez średnie przedsiębiorstwa (50–249 osób zatrudnionych) w Polsce (%)



Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu danych BDL GUS, www.stat.gov.pl, stan na dzień 28.06.2013 r.

Średnie przedsiębiorstwa prezentują się znacznie lepiej niż małe jeżeli chodzi o procentowy udział podmiotów gospodarczych, które wprowadzają nowe lub istotnie ulepszone produkty na rynek. Niestety na przestrzeni ostatnich kilku lat, podobnie jak w przypadku małych przedsiębiorstw, praktycznie we wszystkich regionach można zaobserwować tendencje spadkową badanej cechy. Stały poziom utrzymuje się tylko w regionach wschodnim i północnym. Niestety w żadnym z regionów nie zanotowano wzrostów cechy. Najwięcej podmiotów gospodarczych wprowadzających nowe lub istotnie ulepszone produkty w badanych latach zanotowano w regionie południowo-zachodnim w roku 2008 i liczba ta wynosiła nieco ponad 27%. Najniższą wartość zanotowano w regionie północno-zachodnim w roku 2011, w którym liczba analizowanych podmiotów oscylowała na poziomie poniżej 18%.

Rysunek 3. Iloraz lokacyjny innowacyjnych postaw małych i średnich przedsiębiorców w polskich regionach[4]



Źródło: opracowanie własne.

4. W tabeli od 1 do 6 numerowano następujące zmienne:
   1. Małe przedsiębiorstwa innowacyjne (10–49 osób zatrudnionych), które wprowadzały nowe lub istotnie ulepszone produkty (wyrażone jako procent wszystkich przedsiębiorstw).
   2. Małe przedsiębiorstwa innowacyjne (10–49 osób zatrudnionych), które wprowadzały nowe lub istotnie ulepszone dla rynku produkty (wyrażone jako procent wszystkich przedsiębiorstw).
   3. Małe przedsiębiorstwa innowacyjne (10–49 osób zatrudnionych), które stosowały nowe lub istotnie ulepszone procesy produkcji (wyrażone jako procent wszystkich przedsiębiorstw).
   4. Średnie przedsiębiorstwa innowacyjne (50–249 osób zatrudnionych), które wprowadzały nowe lub istotnie ulepszone produkty (wyrażone jako procent wszystkich przedsiębiorstw).
   5. Średnie przedsiębiorstwa innowacyjne (50–249 osób zatrudnionych), które wprowadzały nowe lub istotnie ulepszone dla rynku produkty (wyrażone jako procent wszystkich przedsiębiorstw).
   6. Średnie przedsiębiorstwa innowacyjne (50–249 osób zatrudnionych), które stosowały nowe lub istotnie ulepszone procesy produkcji (wyrażone jako procent wszystkich przedsiębiorstw).

Jak można zaobserwować na wykresach (zob. rys. 3) w żadnym z regionów w Polsce nie występuje wysoki stopień koncentracji regionalnej postaw innowacyjnych (w żadnym z regionów dla żadnej zmiennej iloraz lokacyjny nie jest większy niż 1,25). Najmniej odbiegającym regionem od średniej jest obszar południowy, szczególnie było to widoczne w roku 2011, w którym wszystkie ilorazy lokacyjne były bliskie jedności. Pozostałe regiony charakteryzowały się dość dużymi odchyleniami analizowanych zmiennych od średnich krajowych (zarówno na plus, jak i na minus). Najwyższą wartość spośród wszystkich zmiennych zanotowano w regionie wschodnim w roku 2006, w którym iloraz lokacyjny przypisany dla małych innowacyjnych przedsiębiorstw wprowadzających nowe lub istotnie ulepszone produkty, wynosił prawie 1,18%. Najgorzej prezentowały się małe innowacyjne przedsiębiorstwa wprowadzające nowe lub istotnie ulepszone dla rynku produkty w roku 2006 w regionie centralnym (0,67%).

6. Zakończenie

W Polsce przedsiębiorstwa innowacyjne stanowią mały odsetek ogółu podmiotów gospodarczych z sektora MŚP. Co więcej na przestrzeni ostatnich kilku lat odsetek ten ciągle się zmniejsza. Ponadto nie można wyróżnić regionu, w którym koncentracja przestrzenna postaw innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorców byłaby na wysokim poziomie. Biorąc pod uwagę powyższe, kierunkiem dalszych badań mogłoby być przeprowadzanie podobnej analizy na poziomie NUTS 2 (dla województw). Z pewnością wykazałoby to znacznie większe zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi obszarami i można byłoby wyodrębnić dominujące województwa, jak również te, które w badaniu wypadłyby najgorzej.

Wszyscy przedsiębiorcy powinni być świadomi, że generowanie innowacji w dzisiejszych czasach stało się niezbędne. Nawet jeżeli firma znajduje się w dobrej kondycji, to zbyt asekuracyjne zarządzanie może w przyszłości doprowadzić do jej stagnacji. W związku z tym przedsiębiorcy mają dwie strategie zarządzania firmą: statyczną i bierną, która ogranicza własny rozwój oraz aktywną i obrotną, która zapewnia progres oraz podnosi wartość przedsiębiorstwa poprzez poszerzanie bazy klientów, przy jednoczesnym wysokim poziomie ich zadowolenia. Każdy przedsiębiorca musi sam zdecydować, jaki obrać kierunek działania.

Bibliografia

Antoszkiewicz J.D. (2008), *Innowacje w firmie, praktyczne metody wprowadzania zmian*, POLTEXT, Warszawa.

Bielski M. (2004), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania, 2 wyd. rozszerzone,* C.H.BECK, Warszawa. **Janasz W. (red.) (2005),** Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską, Difin, Warszawa.

Januszkiewicz K. (2005), *Zarządzanie własnym rozwojem – wyzwaniem dla kadry kierowniczej XXI w.* **[w:] S. Wilmańska-Sosnowska (red.),** Rola nauk o zarządzaniu w kreowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy. Wybrane Zagadnienia, Wyd. UŁ, Łódź.

Lejman W., Mikosik S., Szpakowski J. (1993), *Ekonomia. Przewodnik dla studiujących,* RES POLONA, Łódź.

Maslow A. (2009), *Motywacja i osobowość,* PWN, Warszawa.

O'Regan N., Ghobadian A., Sims M. (2006), *Fast tracking innovation in manufacturing SMEs,* "Technovation 26.

Piątkowski Z., Mazur A., Zys L., Żebrowski W., Bitowska A., Kułakowska A. (2009), *Procesy innowacji i wiedzy w przedsiębiorstwach*, WSEiZ, Warszawa.

Skowronek-Mielczarek A. (2005), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania, 2. wydanie zaktualizowane i uzupełnione,* C.H.BECK, Warszawa.

Suchecki B. (red.) (2010), *Ekonometria przestrzenna, Metody i modele analizy danych przestrzennych,* C.H.BECK, Warszawa.

Więcek J. (red.) (2007), *Zintegrowane zarządzanie jakością,* Wyd. UŁ, Łódź.

Winiarski B. (red.) (2006), *Polityka gospodarcza, wydanie III zmienione*, PWN, Warszawa.

Wojciechowski E. (2003), *Zarządzanie w samorządzie terytorialny*, Difin, Warszawa.

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004, Dz. U. 2004 Nr 173 poz. 1807.

Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego: www.stat.gov.pl.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 287–298

Marek Tomaszewski
Uniwersytet Zielonogórski

Wybrane czynniki wpływające na nawiązanie współpracy innowacyjnej przedsiębiorców ze szkołami wyższymi na terenie Polski Zachodniej w latach 2009–2011

Chosen determinants influencing the establishment of innovation cooperation between entrepreneurs and higher education institutions in the Western Poland in 2009–2011

Abstract: The aim of this paper is to show the influence of selected determinants to establish an innovative cooperation between industrial companies and higher education sector in the Western Poland. The material needed to write this article was collected by questionnaire, which was sent to the entrepreneurs from the area of the three provinces of Silesia, Lubusz and Western Pomeranian. Determinants that affect the establishment of an innovative collaboration between industrial companies and universities are divided into six groups. These were: the size of the entrepreneur, the nature of ownership of the company, the extent and form of sales market, PKD section of recipient, location of other participants in the supply chain and other factors. The research was able to get 26 models of statistical significance, which are described in the rest of work.

Key-words: cooperation, company, universities.

Wstęp

Przeglądając specjalistyczną literaturę przedmiotu można spotkać się z wieloma kryteriami podziału kooperacji [Walas-Trębacz J2004, s. 147; Jaźwiński, Kiernożycka-Sobejko 2006, s. 610]. Jednak kryterium, z którym zdecydowanie najczęściej można się spotykać, to podział na kooperację pionową i poziomą.

Kooperacja pionowa występuje w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo podejmuje współpracę z podmiotami umiejscowionymi powyżej (odbiorcami) lub poniżej (dostawcami) w łańcuchu dostaw. Z kolei współpracę poziomą można rozpatrywać w wąskim i szerokim ujęciu. W wąskim ujęciu współpracę poziomą można utożsamić z koopetycją [Tomaszewski, s. 49]. Koopetycja polega na podjęciu przez autonomiczne przedsiębiorstwa współpracy z innymi przedsiębiorstwami, które funkcjonują na tym samym etapie łańcucha dostaw. W tym ujęciu koopetycję można porównać do agresywnej strategii polegającej na „sypianiu z wrogiem" [Quint 1997, ss. 7–8].

Z kolei kooperacja pozioma w szerokim ujęciu może obejmować, oprócz współpracy z konkurentem, także współpracę z innymi podmiotami jak np. jednostkami ze sfery nauki lub jednostkami badawczo-rozwojowymi.

W tym kontekście głównym celem badania była próba udzielenia odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki wpływają na nawiązanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi z Polski Zachodniej a szkołami wyższymi. Z kolei podstawową hipotezą badawczą jest twierdzenie, że nawiązanie współpracy przez przedsiębiorstwa przemysłowe z Polski Zachodniej ze szkołami wyższymi jest uwarunkowane przez zróżnicowane czynniki.

Metodyczne aspekty prowadzonych badań

Dane empiryczne, w oparciu o które wykonano obliczenia i następnie zinterpretowano uzyskane wyniki, pozyskano za pomocą kwestionariusza ankietowego, wysłanego do przedsiębiorstw przemysłowych z terenu trzech województw: dolnośląskiego, lubuskiego i zachodniopomorskiego. Przeprowadzona analiza posiada charakter statyczny i dotyczy lat 2009–2011, co jest zgodne ze standardami metodologicznymi opisanymi w Podręczniku Oslo [2008].

W celu przyjęcia lub odrzucenia postawionej hipotezy badawczej jako zmienne objaśniające przyjęto następujące parametry, charakteryzujące przedsiębiorstwo i jego otoczenie: a) rozmiar przedsiębiorstwa (mikro, małe, średnie i duże), b) źródło pochodzenia kapitału własnego (krajowy, zagraniczny i mieszany), c) przychody przedsiębiorstwa (wzrost, spadek, stagnacja), d) sytuacja w sektorze, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (ożywienie, recesja), e) kwalifikacje pracowników (wysokie, niskie), f) charakterystyka rynków zbytu: lokalizacja względem badanego przedsiębiorstwa (lokalna, regionalna, krajowa, poza granicami kraju), układ terytorialny (aglomeracja, terytoria pośrednie, terytoria peryferyjne), sekcja PKD odbiorcy, g) lokalizacja względem badanego przedsiębiorstwa innych uczestników sieci dostaw (dostawców, odbiorców i konkurentów): lokalna, regionalna, krajowa, poza granicami kraju, h) relacje z innymi uczestnikami sieci dostaw: kontakty tylko niezbędne lub ich brak, współpraca, wrogie

oraz dobrosąsiedzkie, i) wykorzystywana przez przedsiębiorstwo klasa technologiczna (technologie: wysokie, średnio-wysokie, średnio-niskie, niskie)[1]. Z kolei jako zmienną objaśnianą przyjęto fakt nawiązania przez badane podmioty współpracy ze szkołami wyższymi.

Wymienione powyżej zmienne stanowią odzwierciedlenie pytań, które były zamieszczone w pierwszej części kwestionariusza ankietowego. Pytania te miały charakter zamknięty, czyli istniała możliwość zaznaczenia właściwej odpowiedzi z listy potencjalnych możliwości. Druga część kwestionariusza ankietowego zawierała pytania, opisujące aktywność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych w rozbiciu na aspekt inwestycyjny, implementacyjny i kooperacyjny. Łącznie kwestionariusz ankietowy składał się z trzydziestu trzech pytań.

Jako punkt wyjścia do ustalenia badanej zbiorowości wykorzystano jeden z wykazów przedsiębiorstw, który jest dostępny na stronach internetowych. Ogólną charakterystykę badanej zbiorowości prezentuje poniższa tabela.

Tabela 1. Porównanie badanej zbiorowości do danych GUS według PKD 2007 [w %]

Województwo	Wg wykorzystanego wykazu		Wg GUS			
	a	b	a	b	c	d
dolnośląskie	14,2	54,1	8,2	49,8	22,3	1,9
lubuskie	13,5	16,6	8,2	15,9	21,4	6,6
zachodniopomorskie	12,0	29,3	8,3	34,3	17,6	4,1

gdzie:
a – liczba przedsiębiorstw przemysłowych w regionie stosunku do liczby wszystkich przedsiębiorstw w regionie;
b - liczba przedsiębiorstw przemysłowych z danego województwa w stosunku do łącznej sumy przedsiębiorstw przemysłowych z Polski Zachodniej;
c – liczba przedsiębiorstw przemysłowych w stosunku do z wykorzystanego wykazu do liczby przedsiębiorstw przemysłowych według GUS;
d – liczba przedsiębiorstw, które odesłały poprawnie wypełnione kwestionariusze ankietowe w stosunku do liczby wszystkich przedsiębiorstw przemysłowych w danym regionie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych w jednej z internetowych baz danych oraz danych GUS.

1. Zaliczenie przedsiębiorstwa do poszczególnych klas technologicznych następowało w oparciu o dominujący w danym przedsiębiorstwie PKD.

Z powyższej tabeli wynika, że w wykorzystanym wykazie było zamieszczone 17,6–22,3% wszystkich przedsiębiorstw przemysłowych z badanych województw. Do wszystkich podmiotów wyszczególnionych w powyższym wykazie wysłano kwestionariusz ankietowy. Pod względem liczebności badanej zbiorowości dane są porównywalne do materiałów GUS na temat badania aktywności innowacyjnej w przemyśle [GUS 2009, s. 129].

Stopa zwrotu wysłanych ankiet wahała się od 8,5% w województwie dolnośląskim do 30,6% w województwie lubuskim. Bardzo wysoki stopień zwrotu ankiet z województw lubuskiego i zachodniopomorskiego wynikał z zastosowanego sposobu pozyskania kwestionariuszy ankietowych. Ankieterzy osobiście udawali się do wyznaczonych przedsiębiorstw po uprzednim umówieniu się na rozmowę i w oparciu o wywiad z uprawnionymi osobami wypełniali kwestionariusze ankietowe. Natomiast niższa stopa zwrotu wysłanych ankiet na terenie województwa dolnośląskiego wynikała z pozyskania kwestionariusza ankietowego wyłącznie w oparciu o kontakt telefoniczny lub e-mailowy.

Przyjęte w badaniu zmienne objaśniane i objaśniające miały charakter dychotomiczny, co oznacza, że przyjmowały wartości równe albo 0 albo 1. W przypadku zmiennych objaśnianych oznacza to, że albo współpraca ze szkołą wyższą wystąpiła (w takiej sytuacji zmienna przyjmowała wartość równą 1), albo nie (w takiej sytuacji zmienna przyjmowała wartość równą 0). Przyjęcie przez zmienne objaśniane i objaśniające wartości dychotomicznych powoduje, że nie można wykorzystać najpopularniejszych metod modelowania, do których zalicza się między innymi regresję wieloraką.

Estymacja parametrów modelu przy budowie modelu probitowego nastąpiła przy pomocy metody największej wiarygodności. Podstawowe założenia tej metody opierają się na funkcji wiarygodności. Stosuje się ją do modeli z addytywnym składnikiem losowym i przy założeniu rozkładu normalnego tego składnika [Welfe 2003, s. 76].

Na potrzeby niniejszego opracowania obliczenia zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu oprogramowania Statistica. Dla zmiennej objaśnianej wykonano łącznie 56 modeli probitowych, z których 26 były statystycznie istotnych i które zostały w dalszej części opracowania zaprezentowane i omówione.

Ze względu na zastosowanie modeli uwzględniających tylko jeden czynnik, do interpretacji badanych zależności zaprezentowano modele w postaci strukturalnej. Kluczowe znaczenie ma znak stojący przy parametrze. Dodatni informuje, że prawdopodobieństwo nawiązania współpracy ze szkołami wyższymi przez przedsiębiorstwo przemysłowe, zaliczane do określonej grupy, jest wyższe, niż w pozostałych grupach łącznie. Z kolei znak ujemny oznacza, że prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej z danym podmiotem jest niższe niż w pozostałych grupach łącznie.

Współpraca ze Szkołami Wyższymi

Uzyskane modele obrazujące współpracę innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych z Polski Zachodniej ze szkołami wyższymi podzielono na sześć grup, które zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 2. Wpływ wybranych czynników na wystąpienie współpracy innowacyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi z Polski Zachodniej a szkołami wyższymi w latach 2009-2011

zmienna objaśniająca	Parametr	S	t	P>|z|	p1	p2	$\chi 2$	P
Grupa 1. Rozmiar przedsiębiorstw								
Mikrorozmiar przedsiębiorstwa	-0,46	0,18	-2,52	0,01	0,04	0,09	7,17	0,01
Duży rozmiar przedsiębiorstwa	+0,59	0,19	3,16	0,00	0,18	0,07	9,32	0,00
Grupa 2. Charakter własności przedsiębiorstwa								
Krajowa forma własności przedsiębiorstwa	-0,61	0,14	-4,36	0,00	0,05	0,15	18,50	0,00
Zagraniczna forma własności przedsiębiorstwa	+0,50	0,17	3,02	0,00	0,15	0,06	8,59	0,00
Mieszana forma własności przedsiębiorstwa	+0,48	0,18	2,66	0,01	0,15	0,07	6,63	0,01
Grupa 3. Zasięg sprzedaży i forma rynku zbytu								
Lokalny zasięg sprzedaży	-0,78	0,29	-2,69	0,01	0,02	0,09	10,12	0,00
Regionalny zasięg sprzedaży	-0,52	0,23	-2,29	0,02	0,03	0,09	6,25	0,01
Krajowy zasięg sprzedaży	+0,41	0,14	3,02	0,00	0,10	0,05	9,42	0,00
Międzynarodowy zasięg sprzedaży	+0,42	0,13	3,12	0,00	0,11	0,05	9,92	0,00
Rynek zbytu zlokalizowany w aglomeracji	+0,58	0,14	3,12	0,00	0,11	0,05	18,73	0,00
Grupa 4. Sekcja PKD odbiorcy								
Odbiorca zaliczany do sekcji B PKD	+0,51	0,19	2,73	0,01	0,16	0,07	6,96	0,01
Odbiorca zaliczany do sekcji C PKD	+0,39	0,13	2,95	0,00	0,12	0,06	8,57	0,00
Odbiorca zaliczany do sekcji D PKD	+0,43	0,18	2,31	0,02	0,14	0,07	5,05	0,02
Odbiorca zaliczany do sekcji G PKD	-0,29	0,13	-2,08	0,04	0,05	0,09	4,47	0,03
Odbiorca zaliczany do sekcji T PKD	+0,72	0,22	3,28	0,00	0,22	0,07	9,97	0,00
Grupa 5. Lokalizacja pozostałych uczestników sieci dostaw								
Lokalna lokalizacja konkurenta	-0,54	0,15	-3,48	0,00	0,04	0,10	13,39	0,00
Lokalizacja konkurenta poza granicami kraju	+1,02	0,19	5,41	0,00	0,29	0,06	27,36	0,00
Lokalizacja dostawcy w skali regionalnej	-0,32	0,15	-2,09	0,04	0,05	0,09	4,61	0,03
Lokalizacja dostawcy poza granicami kraju	+0,44	0,16	2,66	0,01	0,14	0,06	6,74	0,01

Lokalizacja odbiorcy w skali lokalnej	-0,46	0,17	-2,62	0,01	0,04	0,09	7,63	0,01
Lokalizacja odbiorcy w skali regionalnej	-0,46	0,18	-2,48	0,01	0,04	0,08	6,94	0,01
Lokalizacja odbiorcy w skali ponad regionalnej	+0,34	0,14	2,47	0,01	0,11	0,06	6,01	0,01
Lokalizacja odbiorcy poza granicami kraju	+0,34	0,15	2,25	0,02	0,12	0,06	4,90	0,03
Grupa 6. Pozostałe czynniki								
Wzrost przychodów w ostatnich trzech latach	+0,31	0,14	2,11	0,04	0,09	0,05	4,65	0,03
Ożywienie w sektorze	+0,42	0,16	2,61	0,01	0,09	0,04	7,43	0,01
Wysokie kwalifikacje zatrudnionego personelu	+0,52	0,18	2,86	0,00	0,09	0,03	9,37	0,00

gdzie:
S – błąd standardowy,
t – statystyka t-studenta dla parametru,
P>|z| – prawdopodobieństwo nie istotności parametru,
p_1 – prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska w badanej grupie przedsiębiorstw,
p_2 - prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska w pozostałych grupach przedsiębiorstw,
χ^2 – test zgodności Chi kwadrat,
P – prawdopodobieństwo nieistotności modelu.
Sekcja B PKD – górnictwo i wydobywanie
Sekcja C PKD – przetwórstwo przemysłowe
Sekcja D PKD – wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze,
Sekcja G PKD – handel hurtowy i detaliczny
Sekcja T PKD – gospodarstwa domowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W ramach pierwszej grupy czynników, najwyższe prawdopodobieństwo nawiązania kooperacji innowacyjnej ze szkołami wyższymi występuje w grupie dużych przedsiębiorstw. Wynosi ono 0,18 i jest ponad 2,5-krotnie wyższe niż prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej pomiędzy szkołami wyższymi a przedsiębiorstwami przemysłowymi w innym rozmiarze niż duży. Natomiast zdecydowanie niższe prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi a szkołami wyższymi występuje w grupie mikro przedsiębiorstw. W grupie tej prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej wynosi 0,04 i jest 2-krotnie niższe niż prawdopodobieństwo nawiązania kooperacji ze szkołami wyższymi w innych grupach przedsiębiorstw niż mikro.

Gdy poddamy analizie drugą grupę modeli, na uwagę zasługuje fakt, iż zdecydowanie niższe prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi występuje w grupie przedsiębiorstw krajowych. Prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi w tej grupie przedsiębiorstw wynosi 0,05 i jest ono 3-krotnie niższe niż prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi w grupie przedsiębiorstw, które albo częściowo albo w pełni należą do osób zagranicznych. Pozostałe dwa modele zamieszczone w tej grupie modeli tylko potwierdzają powyższe stwierdzenie. Zgodnie z pierwszym z nich prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi przez przedsiębiorstwa, które w pełni należą do osób zagranicznych, wynosi 0,15 i jest ono 2,5-krotnie wyższe niż prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy pomiędzy szkołami wyższymi a przedsiębiorstwami, które posiadają krajowego właściciela lub współwłaściciela. Z kolei ostatni model informuje, iż prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi w grupie przedsiębiorstw, które mają zagranicznego współwłaściciela, wynosi także 0,15 i jest ono nieco ponad 2-krotnie wyższe niż prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej w grupie przedsiębiorstw, które mają w pełni krajowego lub w pełni zagranicznego właściciela.

Gdy przeanalizujemy modele opisujące wpływ zasięgu sprzedaży i formy rynku zbytu na wystąpienie współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi, wyraźnie widać, że zdecydowanie niższe prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi pojawia się w grupie przedsiębiorstw, które posiadają lokalny lub regionalny zasięg sprzedaży. W przypadku przedsiębiorstw, które posiadają lokalny zasięg sprzedaży, prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi wynosi 0,02 i jest ono 4,5-krotnie niższe niż w przypadku, gdy zasięg sprzedaży przedsiębiorstwa wykracza poza skalę lokalną. Z kolei w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo posiada regionalny zasięg sprzedaży, prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej wynosi 0,03 i jest ono 3-krotnie niższe niż prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi w grupie przedsiębiorstw posiadających inny zasięg sprzedaży niż regionalny.

Zdecydowanie wyższe prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej występuje w grupach przedsiębiorstw, które mają albo zasięg sprzedaży krajowy albo międzynarodowy. W pierwszym przypadku prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej wynosi 0,10 i jest ono 2-krotnie wyższe niż prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi przez przedsiębiorstwa przemysłowe, które posiadają inny zasięg sprzedaży, czyli: lokalny, regionalny lub wykraczający poza granice kraju. W drugim przypadku prawdopodobieństwo nawiązania

współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi wynosi 0,11 i jest ono ponad 2-krotnie wyższe niż prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej w grupie przedsiębiorstw przemysłowych, które posiadają zasięg sprzedaży mniejszy lub równy zasięgowi ogólnokrajowemu.

Ostatni zamieszczony w tej grupie model informuje, że prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi w grupie przedsiębiorstw, które posiadają rynek zbytu zlokalizowany na terenie aglomeracji, wynosi 0,11 i jest ono ponad 2-krotnie wyższe niż prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi w grupie przedsiębiorstw, które posiadają rynek zbytu zlokalizowany na terytoriach pośrednich albo na terytoriach peryferyjnych.

Analizując czwartą grupę modeli, można zauważyć, że zdecydowanie niższe prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi występuje w grupie przedsiębiorstw, które posiadają odbiorców zaliczanych do sekcji G PKD. W grupie tej prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej wynosi 0,05 i jest ono prawie 2-krotnie niższe niż prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej w grupie przedsiębiorstw, które posiadają odbiorcę zaliczanego do innej sekcji PKD niż G.

Z kolei najwyższe prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi występuje w grupie przedsiębiorstw, które posiadają odbiorców zaliczanych do sekcji T PKD (gospodarstwa domowe). W grupie tej prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej wynosi 0,22 i jest ono ponad 3-krotnie wyższe niż w przypadku prawdopodobieństwa nawiązania kooperacji innowacyjnej ze szkołami wyższymi w grupie przedsiębiorstw, które mają odbiorców zaliczanych do innych sekcji PKD niż T.

W przypadku posiadania przez przedsiębiorstwo przemysłowe odbiorcy zaliczanego do pozostałych, uwzględnionych w powyższej tabeli, grup PKD (B, C, i D), fakt ten wpływa stymulująco na nawiązanie współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi. W takich przypadkach prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi a szkołami wyższymi zawiera się w przedziale od 0,12 do 0,16 i jest ono 2-krotnie wyższe niż prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej pomiędzy szkołami wyższymi a przedsiębiorstwami posiadającymi odbiorców zaliczanych do innych sekcji PKD niż B, C i D.

Badając wpływ lokalizacji pozostałych uczestników sieci dostaw na wystąpienie współpracy innowacyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi a szkołami wyższymi, widać, że prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej pomiędzy szkołami wyższymi a przedsiębiorstwami posiadającymi konkurentów i odbiorców zlokalizowanych w skali lokalnej, wynosi 0,04. Jest ono ponad 2-krotnie niższe niż prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi

w grupie przedsiębiorstw, które posiadają tych uczestników sieci dostaw zlokalizowanych przynajmniej w skali regionalnej.

Także prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi w grupie przedsiębiorstw, które posiadają dostawców i odbiorców zlokalizowanych w skali regionalnej, jest zdecydowanie niższe niż prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi w grupie przedsiębiorstw, które mają tych uczestników sieci dostaw zlokalizowanych w innej skali niż regionalna. Prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej w omawianych grupach przedsiębiorstw wynosi odpowiedni 0,05 i 0,04 i jest ono 2-krotnie lub prawie dwukrotnie niższe niż prawdopodobieństwo wystąpienia w współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi w grupie przedsiębiorstw, które posiadają dostawców lub odbiorców zlokalizowanych w innej skali niż regionalna.

Z kolei w grupach przedsiębiorstw, które mają pozostałych uczestników sieci dostaw zlokalizowanych poza granicami kraju, prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej zawiera się w przedziale od 0,12 do 0,29. W zależności od uczestnika sieci dostaw, zlokalizowanego poza granicami kraju, omawiane prawdopodobieństwo jest 2-krotnie lub nawet 4-krotnie wyższe niż prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi w grupie przedsiębiorstw, które posiadają pozostałych uczestników sieci zlokalizowanych na terenie kraju.

Ostatni zaprezentowany w ramach piątej grupy model informuje, że prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi jest zdecydowanie wyższe w grupie przedsiębiorstw, które posiadają odbiorców zlokalizowanych w skali ponadregionalnej. Prawdopodobieństwo to wynosi 0,11 i jest ono prawie 2-krotnie wyższe niż prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi w grupie przedsiębiorstw posiadających odbiorców zlokalizowanych w innej skali niż ponadregionalna.

Z zaprezentowanych w ostatniej grupie modeli wynika, że prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi w grupach przedsiębiorstw, które:

a) w przeciągu trzech ostatnich lat osiągały coraz to wyższe przychody,
b) funkcjonowały w sektorach, w których panowało ożywienie,
c) zatrudniały wysoko kwalifikowany personel,

wynosi 0,09. Jest ono, w zależności od zmiennej objaśniającej, dwu lub nawet 3-krotnie większe niż prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi w grupach przedsiębiorstw, które:

a) w przeciągu trzech ostatnich lat osiągały stałe lub coraz mniejsze przychody,
b) funkcjonowały w sektorach, w których panowała stagnacja lub recesja,
c) zatrudniały nisko wykwalifikowany personel.

Zakończenie

Prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej pomiędzy szkołami wyższymi a przedsiębiorstwami przemysłowymi z Polski Zachodniej zawiera się w przedziale od 0,09 do 0,29. Prawdopodobieństwo to jest stosunkowo niewielkie w porównaniu do prawdopodobieństwa wystąpienia współpracy innowacyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi a dostawcami lub odbiorcami. Natomiast jest wyższe w porównaniu do prawdopodobieństwa nawiązania współpracy innowacyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi a innymi podmiotami ze sfery naukowo-badawczej, czyli jednostkami PAN, instytutami badawczymi i jednostkami rozwojowymi czy też zagranicznymi jednostkami naukowo-badawczymi.

Gdy podda się analizie wpływ rozmiaru przedsiębiorstwa na prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi, na uwagę zasługuje spostrzeżenie, że im większy jest rozmiar badanego przedsiębiorstwa, tym większe jest prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi. Stymulująco na nawiązanie współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi wpływa również posiadanie przez przedsiębiorstwo przemysłowe właściciela lub współwłaściciela zagranicznego.

Gdy podda się analizie lokalizację pozostałych uczestników sieci dostaw przedsiębiorstwa przemysłowego z Polski Zachodniej, na uwagę zasługuje spostrzeżenie, iż im większa jest odległość pomiędzy badanym przedsiębiorstwem a pozostałymi uczestnikami sieci dostaw, tym większe prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi przez to przedsiębiorstwo. Należy w tym miejscu dodać, że nie ma znaczenia, czy uczestnikiem tym jest dostawca, odbiorca czy też konkurent. Również posiadanie znacznego zasięgu sprzedaży (ogólnokrajowego lub międzynarodowego) wpływa stymulująco na nawiązanie współpracy innowacyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi a szkołami wyższymi. Zdecydowanie wyższe prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi występuje także w sytuacji posiadania przez przedsiębiorstwo przemysłowe odbiorcy zaliczanego do jednej z następujących sekcji PKD: sekcja B – górnictwo i wydobywanie, sekcja C – przetwórstwo przemysłowe, sekcja D – wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze oraz sekcja T – gospodarstwa domowe. Z kolei, jeśli przedsiębiorstwo przemysłowe posiada odbiorcę zaliczanego do sekcji G (handel hurtowy i detaliczny), prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi jest zdecydowanie niższe.

Wyższe prawdopodobieństwo nawiązania współpracy innowacyjnej pomiędzy przedsiębiorstwem przemysłowym a szkołami wyższymi występuje

również w sytuacji, gdy: a) w przeciągu trzech ostatnich lat przedsiębiorstwa osiągały coraz to wyższe przychody, b) przedsiębiorstwa funkcjonowały w sektorach, w których panowało ożywienie, c) przedsiębiorstwa zatrudniały wysoko kwalifikowany personel.

Bibliografia

Jaźwiński I., Kiernożycka-Sobejko A. (2006), *Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno – ekonomicznym w aspekcie międzynarodowej współpracy regionów* [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Problemy globalizacji i regionalizacji*, część I, Rzeszów.

Nauka i Technika w roku 2007, **(2009),** GUS, Warszawa.

Quint B. (1997), *Coopetition: sleeping with the enemy*, „Information Today", No 14.

Tomaszewski M. (2013), *Wybrane determinanty koopetycji przedsiębiorstw przemysłowych z polski zachodniej w latach 2009–2011*, „Ekonomia i Prawo", nr 2–3.

Walas-Trębacz J. (2004), *Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 5.

Welfe A.(2003), *Ekonometria*, wydanie 3, PWE, Warszawa.

Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Podręcznik Oslo **(2008)**.

Etyka i CSR w przedsiębiorczej organizacji

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 301–311

Piotr Bartkowiak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Maciej Koszel
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Menedżer ds. społecznej odpowiedzialności we współczesnych organizacjach

Manager of corporate social responsibility in contemporary organizations

Abstract: The article analyzes the role of CSR manager, as a new profession that evolved as a result of significant changes taking place in contemporary organizations, and mainly related to the perception of priorities and core values which govern the conduct of business in the new economy reality. Under the new paradigm, the key appears to be forming appropriate relationships with business stakeholders, both internal and external. One of the tools of building this relationships is the concept of Corporate Social Responsibility, which is a long-term strategy based on the principles of social dialogue about the search for win-win solutions [Rok 2004, s. 22]. The role of CSR manager is to coordinate CSR activities and communicating it with stakeholders, using tools such as social reports. On the basis of available jobs offers the typical CSR manager profile was build. It was also decided to discuss the controversies related to the newly created profession and the challenges that may stand in front of him in the near future.

Key-words: corporate social responsibility, business ethics, organization, management.

1. Wstęp

Wzrost znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu1 we współczesnych organizacjach przejawia się także w zachodzących zmianach w strukturach organizacyjnych. Konieczność uwzględniania społecznej odpowiedzialności na szczeblu operacyjnym, implementacja priorytetów z nią związanych na poziomie strategii organizacji czy wreszcie opracowywanie raportów z realizacji działań na jej rzecz przyczyniają się do tego, że organizacje coraz chętniej, podążając za dominującymi tendencjami branżowymi, tworzą samodzielne jednostki organizacyjne zajmujące się społeczną odpowiedzialnością [Baran 2012]. W zależności od wielkości organizacji, można mówić o samodzielnych stanowiskach ds. społecznej odpowiedzialności, jak i całych działach zajmujących się przedmiotową problematyką. Bez względu jednak na strukturę i wielkość tych jednostek, bezsprzecznie należy uznać, że ma się do czynienia z wykrystalizowaniem nowego zawodu – specjalisty czy też menadżera ds. społecznej odpowiedzialności, którego zasadniczą funkcją jest koordynacja działań na rzecz społecznej odpowiedzialności w ścisłej współpracy z pozostałymi funkcjonalnymi działami organizacji. Na potrzeby opracowania postanowiono przeanalizować specyfikę działalności tej wybranej grupy zawodowej, zaczynając od genezy powstania tego zawodu, poprzez jej szczegółową charakterystykę, po przyszłe wyzwania, jakie mogą być postawione przed menedżerami ds. społecznej odpowiedzialności.

2. Miejsce społecznej odpowiedzialności w strategii przedsiębiorstwa

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest odpowiedzią na zapotrzebowanie po stronie interesariuszy, którzy nie są wyłącznie zainteresowani zaspokojeniem swoich podstawowych potrzeb [Rybak 2004, ss. 88–91]. Z drugiej strony menedżerowie, w duchu wciąż wzrastającej świadomości społecznej, decydują się na porzucenie paradygmatu zysku, dostrzegając nowe korzyści w bardziej prospołecznym podejściu do prowadzenia biznesu. W coraz większym stopniu uwidaczniają się potrzeby drugorzędne zgłaszane przez interesariuszy, a wśród nich te odnoszące się do zagadnień etyki biznesu i powiązanej z nią koncepcji społecznej odpowiedzialności [Bartkowiak, Koszel 2011, ss. 106–108]. Właściciele, akcjonariusze, pracownicy, kontrahenci, dostawcy, podwyko-

1. Na potrzeby artykułu postanowiono, że społeczna odpowiedzialność biznesu będzie także określana mianem CSR (z ang. Corporate Social Responsibility). Kwestie związane z adekwatnością polskiego tłumaczenia postanowiono pominąć.

nawcy, przedstawiciele władz rządowych i samorządowych, lokalne społeczności, związki zawodowe, organizacje pozarządowe czy media, są zainteresowane tym, czy przedsiębiorstwo, prowadząc swoją działalność podstawową, uwzględnia między innymi takie aspekty jak: ograniczoność zasobów naturalnych, poprawę warunków i jakości życia społeczności lokalnych, konieczność ochrony stanu środowiska naturalnego, w tym zmniejszenie negatywnego wpływu działalności podstawowej, zwiększenie wydajności produkcji przy zużyciu mniejszej liczby surowców, konieczność powtórnego wykorzystywania odpadów, przestrzeganie praw człowieka, przeciwdziałanie korupcji i innym nieetycznym praktykom gospodarczym czy wreszcie przeciwdziałanie patologiom społecznym oraz negatywnemu wpływowi produktów na grupy wysokiego ryzyka (jak w przypadku np. producentów alkoholi czy wyrobów tytoniowych) [Gołaszewska-Kaczan 2009, s. 36].

Wraz ze zmniejszającą się tendencją, konieczne staje się uwzględnienie społecznej odpowiedzialności nie tylko na poziomie operacyjnych działań, realizowanych przez poszczególne jednostki organizacyjne, ale przede wszystkim na poziomie strategicznym [Rybak 2004, ss. 95–99], w ramach którego społeczna odpowiedzialność traktowana jest jako podejście długofalowe skoncentrowane na tworzeniu dialogu społecznego, którego istotę stanowi z jednej strony poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla przedsiębiorstwa, a z drugiej dla interesariuszy [Rok 2004, s. 22]. Dlatego też coraz więcej menedżerów przedsiębiorstw, ale także innego typu organizacji, decyduje się na uwzględnienie społecznej odpowiedzialności w swej strategii czy to w postaci deklaracji załączonej do misji i wizji przedsiębiorstwa, czy też konkretnych celów strategicznych, często przyjmujących charakter priorytetów społecznej odpowiedzialności – odnoszących się do kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa i problemów, z jakimi się ona wiąże. Przedstawia się to zatem inaczej niż jeszcze kilka lat temu, kiedy było to tylko elementem towarzyszącym, często oderwanym od rzeczywistości działalności podstawowej. Społeczna odpowiedzialność biznesu przyjmuje więc równoważną wartość względem celów ekonomicznych. W coraz większym także stopniu przestaje być wyłącznie kojarzona z ekologicznym obszarem jej realizacji [Adamczyk 2008, s. 36].

Wieloaspektowość odpowiedzialności ponoszonej przez przedsiębiorstwo i jednocześnie wzrost zainteresowania tą tematyką po stronie interesariuszy wymuszają podejmowanie licznych inicjatyw [Filek 2006, ss. 6–7]. W miarę rozwoju koncepcji można mówić o swoistej zmianie podejścia do niej – pierwotnie była przejawem altruizmu przedsiębiorców, a działania na rzecz społecznej odpowiedzialności miały charakter fakultatywny. Obecnie jednak, wraz ze wzrostem liczby norm, standardów branżowych, wytycznych organizacji międzynarodowych oraz norm powszechnie obowiązującego pra-

wa, koncepcja społecznej odpowiedzialności nabiera charakteru obligatoryjnego [Martin 2007, ss. 94–115] – prawo zmusza menedżerów przedsiębiorstwa do przestrzegania określonych norm, często rygorystycznych, nakładających konieczność przeprowadzenia istotnych zmian wewnętrznych (np. w zakresie równouprawnienia płci, procesów produkcji, wielkości emisji). Dlatego też kwestia tego, czy społeczna odpowiedzialność i jej implementacja w strategiach przedsiębiorstw jest nadal przejawem dobrowolnego postępowania, pozostaje dyskusyjna. Należy jednak wskazać na jej znaczną użyteczność, co potwierdzają wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa, będące liderami pod względem stosowania zasad zgodnych z ideą społecznej odpowiedzialności.

3. Menedżer ds. społecznej odpowiedzialności biznesu jako nowy element w strukturze organizacyjnej

Transformacja współczesnych organizacji pozwoliła wykształcić stanowisko menadżera ds. społecznej odpowiedzialności. W krajach, w których koncepcja ta funkcjonuje zdecydowanie dłużej, można już mówić o specjalizacji przejawiającej się w tworzeniu innych nowych zawodów, w tym specjalistów ds. zmian klimatu, raportowania społecznego czy też tzw. oficerów ds. etyki biznesu [Anam 2012; Klimek-Michno 2011] Wciąż jednak, szczególnie w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw, dominującą pozycję w realizacji działań na rzecz społecznej odpowiedzialności posiadają działy odpowiedzialne za relacje społeczne (*public relations*) oraz marketing, w mniejszym stopniu przez inne komórki funkcjonalne organizacji. Badania przeprowadzone przez Harvard Business Review i CSR Consulting w 2012 roku wśród pracowników największych polskich przedsiębiorstw wykazały, że w blisko 72% przypadków za działania z zakresu CSR odpowiedzialne są działy komunikacji zewnętrznej, społecznej i PR [praca.wp.pl, 2012]. Taka sytuacja może budzić i zapewne słusznie budzi kontrowersje, dotyczące tej nowej dziedziny działalności organizacji. Do najważniejszych zarzutów bezsprzecznie należy kwestia łączenia społecznej odpowiedzialności z działaniami marketingowymi. W takim ujęciu społeczna odpowiedzialność stanowi formę promocji przedsiębiorstwa i ma przyczynić się do realizacji czysto ekonomicznych celów organizacji, takich jak np. wzrost wielkości przychodów ze sprzedaży, a w konsekwencji zysku czy też poprawy wizerunku i reputacji organizacji w zakresie jej oddziaływania na środowisko naturalne [Brownbill 2012]. W myśl takiego podejścia działania społecznie odpowiedzialne, podejmowane przez organizacje traktowane są jako „wybielanie" wizerunku, nie zaś jako altruistyczne działania o charakterze

długofalowym, mające pozytywnie oddziaływać na relacje z interesariuszami społecznymi (klienci, pracownicy, organizacje pozarządowe), jak i interesariuszami pozaspołecznymi (środowisko naturalne).

Dlatego też coraz więcej organizacji decyduje się na tworzenie profesjonalnych stanowisk i coraz częściej całych wydziałów zajmujących się koordynacją działań społecznie odpowiedzialnych [Klimek-Michno 2011]. To właśnie ta funkcja w przypadku „zarządzania" społeczną odpowiedzialnością wydaje się najbardziej istotna, przede wszystkim ze względu na interdyscyplinarność tej dziedziny. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest bowiem dziedziną na pograniczu takich innych obszarów jak etyka, filantropia, socjologia, ekologia, ekonomia czy też prawo [Adamczyk 2008, s. 54]. Specjaliści ds. społecznej odpowiedzialności muszą (w wymiarze wewnętrznym) być w głównej mierze odpowiedzialni za komunikowanie pomiędzy poszczególnymi obszarami. Natomiast w wymiarze zewnętrznym, komunikacja z zakresu odpowiedzialności społecznej odbywa się pomiędzy przedsiębiorstwem (poszczególnymi działami) a jego interesariuszami. Dlatego też w początkach funkcjonowania CSR w Polsce to właśnie działy relacji społecznych (PR) były odpowiedzialne za ich realizację [Adamus-Matuszyńska 2004, ss. 21–22]. W miarę jednak rozwoju tej dziedziny pojawiła się potrzeba stworzenia autonomicznych stanowisk zajmujących się wyłącznie tą kwestią. Często były to więc komórki organizacyjne wydzielone z dotychczasowych działów *public relations* czy też marketingu, co skutkowało koniecznością rozbudowy struktur organizacyjnych właśnie o te specjalistyczne dywizjony.

Podstawowym zadaniem menedżera ds. społecznej odpowiedzialności, bez względu na liczbę jego podwładnych i usytuowanie w strukturze organizacyjnej, jest koordynacja działań z zakresu CSR. Koordynacja polegająca na komunikowaniu wyznaczonych celów społecznej odpowiedzialności w zakresie działalności podstawowej organizacji czy też w węższym znaczeniu przedsiębiorstwa oraz działalności poszczególnych działów funkcjonalnych poza działalnością podstawową. W szczególności dotyczy to podejmowania przedsięwzięć komercyjnych, inicjatyw społecznych na rzecz społeczności lokalnych oraz działalności filantropijnej [Bartkowiak, Koszel 2011, s. 113]. Koordynacja działań poszczególnych działów przedsiębiorstwa ma służyć przede wszystkim zwiększeniu ich efektywności, często bowiem dochodziło do dublowania różnego rodzaju inicjatyw społecznych, tak na różnych szczeblach hierarchicznych organizacji (ujęcie wertykalne), jak i w ujęciu horyzontalnym (działy funkcjonalne tego samego szczebla).

Menedżer ds. społecznej odpowiedzialności jest w głównej mierze odpowiedzialny za wyznaczenie priorytetów społecznej odpowiedzialności (często

także zrównoważonego rozwoju, który traktowany jest w większości przypadków jako dziedzina bliźniacza względem CSR), które następnie uwzględnianie są w strategiach ogólnych przedsiębiorstw i coraz częściej podlegają weryfikacji, polegającej na monitorowaniu bieżących rezultatów działalności z założeniami, mającymi charakter kwantyfikatywnych celów, będących pochodną norm i standardów funkcjonujących w danej branży bądź narzuconych przez powszechnie obowiązujące prawo (zatem mających charakter obligatoryjnych) lub też będących pochodną założeń modelu biznesowego przedsiębiorstwa (fakultatywnych). W zależności od wielkości organizacji, jej struktury, podziału obowiązków, może także zajmować się opracowywaniem substrategii dotyczących poszczególnych działów funkcjonalnych, a następnie tylko nadzorować ich realizację bądź też zlecać ich opracowanie osobom zatrudnionym w poszczególnych działach, które, posiadając bardziej merytoryczne przygotowanie (np. osoby odpowiedzialne za zarządzanie procesem produkcyjnym), skuteczniej będą określały cele polityki społecznej odpowiedzialności na poziomie operacyjnym. W takich przypadkach menedżer społecznej odpowiedzialności pełni funkcję podmiotu sprawującego kontrolę. Istniej jednakże ryzyko zamierzonego zaniżania przez np. kierowników poszczególnych działów, efektów podejmowanych działań na rzecz społecznej odpowiedzialności, co stanowi przejaw niechęci wobec konieczności zwiększenia swojego zaangażowania.

Celem określenia priorytetów społecznej odpowiedzialności na szczeblu strategicznym czy celów operacyjnych, menedżer ds. społecznej odpowiedzialności powinien dokonać szczegółowej analizy praktyk stosowanych w poszczególnych działach przedsiębiorstwa. Analiza taka powinna być przeprowadzona w ścisłej współpracy z pracownikami poszczególnych działów, dzięki czemu możliwe będzie postawienie jasno określonych i przede wszystkim rzeczywistych celów, związanych między innymi z możliwością poprawy zarządzania gospodarką odpadami, zużyciem wody czy systemem szkoleń pracowniczych. Kluczowe zatem wydaje się poznanie potrzeb tkwiących w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Planowanie działań społecznie odpowiedzialnych nie może być zatem oderwane od podmiotów nimi objętych, czyli w praktyce żywotnie nimi zainteresowanych [Adamus-Matuszyńska 2005, ss. 21–24].

Menedżer ds. społecznej odpowiedzialności powinien zajmować się także formułowaniem tzw. kodeksów dobrych praktyk i kodeksów etycznych w zarządzaniu, mających charakter ogólny, jak i szczegółowy, odpowiadających np. specyfice jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa, wynikającej z realizowanych funkcji. Inne będą bowiem dobre praktyki, obejmujące pracowników działu produkcji, a inne pracowników działu księgowości. Tym nie-

mniej jednak przyświecać im winny wspólne idee i nadrzędne wartości.

Instrumentem, którym w głównej mierze posługują się specjaliści ds. społecznej odpowiedzialności, są raporty społecznej odpowiedzialności, które poprzez swoją konstrukcję muszą być także społecznie odpowiedzialne, co oznacza, że należy je przygotować nie tylko w sposób rzeczowy, wyczerpujący i rzetelny, ale przede wszystkim w zgodzie z ogólnymi zasadami raportowania społecznego, takimi jak np. GRI 3.0 (z ang. *Global Reporting Initiative*). Wytyczne określają szczegółowo zawartość merytoryczną takich raportów, ich układ, konieczność uwzględniania pełnej dokumentacji, a nawet sposób publikacji. Raporty społecznej odpowiedzialności są głównym instrumentem komunikacji działań społecznie odpowiedzialnych, realizowanych w organizacji między interesariuszami, tak wewnętrznymi (akcjonariusze, właściciele, pracownicy), jak i zewnętrznymi (klienci, media, władze rządowe i samorządowe, organizacje społeczne) [Adamus-Matuszyńska 2005, s. 25]. Najczęściej cyklicznie publikowane raporty, dotyczące społecznej odpowiedzialności, stanowią najlepszą ocenę stopnia realizacji działań na rzecz tej koncepcji. Należy mieć jednak do nich istotne zastrzeżenie, gdyż w większości przypadków opracowywane są one przez pracowników podmiotów, których dotyczą, co budzi słuszną podstawę do uznania ich za nieobiektywne, a w skrajnych przypadkach za mogące podlegać manipulacji. Dlatego tak ważne wydaje się podejmowanie współpracy z zewnętrznymi podmiotami, które mogłyby dokonać zobiektywizowanej oceny przedmiotowego zakresu działalności, tak np. jak w przypadku kontroli finansowej, przeprowadzanej przez niezależne podmioty w ramach audytu zewnętrznego. Z drugiej strony takie podejście może przyczynić się do niepotrzebnego rozrostu aparatu biurokratycznego organizacji, którego konsekwencje mogą być nie do przewidzenia.

Tworząc profil menedżera ds. społecznej odpowiedzialności, należy wskazać na kluczowe kompetencje, jakimi winna cechować się osoba zajmująca takie stanowisko oraz na zadania, za które ponosi odpowiedzialność. W przypadku polskiego rynku ten nowy zawód jest mało znany, tylko 6% polskich przedsiębiorstw wskazuje na wydzielenie osobnego stanowiska specjalisty czy też menedżera ds. społecznej odpowiedzialności [praca.wp.pl, 2012]. Wciąż także odnotowuje się stosunkowo niewiele ofert pracy dotyczących tego typu stanowisk[2]. Przykładowy profil menedżera ds. społecznej odpowiedzialności zawiera tabela 1.

2. Największy polski internetowy portal publikujący oferty pracy w ciągu całego 2012 roku zamieścił na swoich stornach 6 ofert pracy związanej ze stanowiskiem specjalisty / menedżera CSR.

Tabela 1. Skrócony profil stanowiska menedżera ds. społecznej odpowiedzialności

Kwalifikacje	Zadania
- wykształcenie wyższe (preferowane kierunki ekonomiczne lub społeczne), - doświadczenie w przygotowywaniu raportów społecznych (w zgodzie z metodyką GRI), - doświadczenie we współpracy z organizacjami promującymi CSR, - znajomość standardów z zakresu CSR (GRI, Global Compact, ISO 26000, standardy z serii AA1000), - umiejętności organizacyjne w zakresie przygotowywania i prowadzenia dialogu z interesariuszami oraz wydarzeń z zakresu CSR.	- monitorowanie realizacji strategii CSR, - udział w przygotowywaniu zintegrowanego raportu rocznego, - inicjowanie i udział w zewnętrznych ocenach działań CSR, - udział w wydarzeniach promujących CSR, - promowanie działań realizowanych wśród pracowników i społeczności lokalnych, - analiza otrzymanych ofert CSR i przygotowywanie rekomendacji, - przygotowywanie i aktualizacja treści CSR na potrzeby wewnętrzne i zewnętrzne organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Brownbill 2012; Nehm 2012; Szczęsna-Makuch 2012.

Standardowy profil menedżera ds. społecznej odpowiedzialności obejmuje więc typowe kwalifikacje i zadania, szczegółowo opisane w ramach opracowania. Wskazać należy jednak na funkcje ściśle odpowiadające zadaniom pierwotnie realizowanym przez działy PR i relacji zewnętrznych, co świadczy o niezwykle istotnej roli tego właśnie elementu. Bez skutecznego komunikowania działań społecznych są one praktycznie nierozpoznawalne. Należy jednak zadać w tym miejscu podstawowe pytanie, które winno stać się przedmiotem szerszej dyskusji: jaki jest cel takiego właśnie postępowania (promocji działań CSR) i czy jest to zgodne z pierwotnymi założeniami tej koncepcji, w istocie będącej ideą, której głównym założeniem jest altruizm działań, zaś towarzyszący im rozgłos winien być jak najmniejszy. W szerszym kontekście pytanie to dotyczy etycznego postępowania w zawodzie menedżera czy też specjalisty społecznej odpowiedzialności i kwestii tego, czy w ujęciu wewnętrznym, rozumianym jako zadania wykonywane przez osoby zajmujące to stanowisko nie leżą w opozycji do założeń samej koncepcji – zatem, czy nie są wewnętrznie sprzeczne z nadrzędnymi wartościami, które winny przyświecać realizacji działań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Bez wątpienia, rozstrzygnięcie tej kwestii należy do jednych z najważniejszych, a istotnym czynnikiem przyśpieszającym winna być transparentność działań z tego zakresu, które nie powinny budzić zastrzeżeń względem tego, czy mają charakter promocyjny (rozumiany przez pryzmat marketingu), czy też rzeczywiście są zgodne z ideowymi założeniami.

Zakończenie

Szybkie tempo zmian współczesnych organizacji pozwala na postawienie prognozy o wzroście znaczenia stanowisk pracy związanych z zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością biznesu. Warto przy tym zauważyć postępującą specjalizacje, która przejawia się wyodrębnianiem nowych zawodów takich, jak oficer etyki, specjalista ds. zarządzania klimatem czy inne, które nie posiadają jeszcze nazw w polskich realiach. Implementacja społecznej odpowiedzialności w strategiach przedsiębiorstw jednoznacznie wskazuje na wzrost jej znaczenia, który przejawia się także formowaniem nowych działów w strukturach organizacyjnych. Takie podejście oznacza odpowiedź na zapotrzebowanie po stronie interesariuszy, którzy są coraz bardziej wymagający względem przedsiębiorstw i oczekują pełnej informacji, nie tylko dotyczącej aspektów finansowych, ale także elementów społecznych. Menedżer ds. społecznej odpowiedzialności nie tylko kreuje politykę społecznej odpowiedzialności, uwzględniając oczekiwania interesariuszy, ale jest odpowiedzialny za informowanie o bieżących rezultatach, w czym niezwykle przydatne okazują się raporty społeczne. Dlatego też należy wskazać na menedżera ds. społecznej odpowiedzialności, jako jednego z najważniejszych podmiotów w organizacji mających wpływ na jej wizerunek.

Bibliografia

Adamczyk J. (2008), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.

Adamus-Matuszyńska A. (2004), Społeczna odpowiedzialność firmy jako wyzwanie *dla public relations* **[w:] D. Tworzydło, T. Soliński (red.),** *Public relations – wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów.

Adamus-Matuszyńska A. (2005), *Firma społecznie odpowiedzialna szansą na przetrwanie w turbulentnych czasach* **[w:] E. Hope (red.),** *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.

Bartkowiak P., Koszel M. (2011), *Corporate Social Responsibility – the Significance and Instruments* **[w:] E. Bojar (red.),** *Eco-management for Sustainable Regional Development*, Wydaw. "Dom Organizatora", Toruń.

Filek J. (2006), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Wyd. Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa.

Gołaszewska-Kaczan U. (2009),. *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

Martin M. (2007), *Macierz prawości* **[w:]** *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wyd. Helion, Warszawa.

Molteni M., Pedrini M. (2009), *The Corporate Social Responsibility Manager Map,* Corporate Ownership & Control, z. 6, nr 3.

Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Wydawnictwo Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.

Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa.

Bibliografia elektroniczna

Anam L. (2012), *Zostać menedżerem CSR*, portal pracuj.pl **[on-line]**, www.pracuj.pl/manager-biblioteka-porady-csr.htm#top, dostęp: 17 września 2013.

Baran D. (2013), *CSR nie jest fanaberią, lecz koniecznością*, portal pulshr.pl [on-line], www.pulshr.pl/wywiad.csr-nie-jest-fanaberia-lecz;koniecznoscia,13209.html, dostęp: 18 września 2013.

Brownbill N. (2012), *What is the Strategic Role of the CSR Manager?*, portal bethebestinbusiness.blogspot.com **[on-line]**, bethebbestinbusiness.blogspot.com/2012.03/ what-is-the-strategic-role-of-the-csr-manager.html, dostęp: 19 września 2013.

Klimek-Michno K. (2011), *Nowy zawód: CSR-owiec*, „Dziennik Polski" **[on-line]**, www.dziennikpolski24.pl/pl/magazyny/kariera/1172712-nowy-zawod-csr-owiec.html, dostęp: 17 września 2013.

Nehm F. (2012), *CSR managers*, portal csr-weltweit.de **[on-line]**, www.csr-weltweit.de/en/csr-praxis.planung/csr-manager/, dostęp: 19 września 2013.

Specjaliści do zadań specjalnych (2012), portal praca.wp.pl **[on-line]**, www.praca.wp.pl/title,Specjalisci-do-zadan-specjalnych,wid,14946887,wiadomosc.html, dostęp: 18 września 2013.

Szczęsna-Makuch B. (2012), *Profesjonaliści CSR pilnie poszukiwani*, portal crnavigator.com **[on-line]**, www.crnavigator.com/art21/profesjonalisci_csr_pilnie_poszukiwani.html, dostęp: 18 września 2013.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 313–326

Elwira Gross-Gołacka
Dyrektor Generalny Ministerstwa Gospodarki

Zarządzanie różnorodnością jako strategia firmy

Diversity management as a business strategy

Abstract: This publication focuses on the discussion of the literature on diversity in the workforce, bringing understanding of the complexity and range of issues related to diversity in the workplace. The publication also aims to provide information on the trends that have emerged in the field of diversity and the information that can be used to develop a new, unique approach tailored to the specific needs of your organization. This paper also discusses the various theoretical approaches to diversity management, by analyzing the similarities and differences between them. Presented is a wide range of economic benefits of diversity management in the organization. It was also mentioned wide range of approaches, strategies or initiatives diversity management in the workplace. There is no single initiative that would be versatile enough to solve all the problems related to the management of diversity, and to successfully manage diversity in organizations. However, increasing knowledge and awareness of the concept of diversity management, including training in diversity is one of the main and most widely used of initiatives relating to issues of diversity. The information collected also showed that diversity issues will grow as the population will become more and more diverse, and more and more businesses will operate globally.

Key-words: diversity, managing diversity, diverse workplace, human resource management.

1. Wprowadzenie

„Skoro nie jesteśmy teraz w stanie usunąć wszystkich różnic pomiędzy nami, przynajmniej możemy uczynić świat bezpieczniejszym dla różnorodności".
John F. Kennedy, 1963 r.

Zmiany zachodzące wśród siły roboczej to jedno z najbardziej niezwykłych i znaczących wyzwań, przed jakimi stoją dzisiaj organizacje. Społeczeństwo zmienia się szybko, a zachodzące wśród pracowników zmiany demograficzne mogą potencjalnie wpłynąć na wiele aspektów zarządzania organizacjami. Współczesna zróżnicowana populacja i siła robocza po prostu nie zniknie, tylko będzie wzrastać. Jest to kierunek na przyszłość – wielokulturowe, wielojęzyczne po prostu różnorodne społeczeństwa [Knotter 2011, ss. 135–159]. A skuteczni liderzy, zainteresowani wynikiem końcowym – maksymalizacją zysku, materialnego lub niematerialnego – uwzględniają ten nowy kierunek. Sztuka zarządzania różnorodnością od wielu lat wzbudza więc duże zainteresowanie wszystkich osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Organizacje próbujące wtłoczyć dzisiejsze realia we wczorajsze style zarządzania poważnie zagrażają rentowności swoich firm. Poza wyzwaniem stworzenia sprawiedliwego środowiska pracy, gdzie kierownictwo i personel o różnym pochodzeniu i doświadczeniach uczą się doceniać siebie nawzajem, leży dodatkowe wyzwanie zmiany ustawień strukturalnych. Jednym z najważniejszych czynników zrozumienia różnorodności jest wpływ zmian w społeczeństwie na siłę roboczą.

2. Tło historyczne

Zarządzanie różnorodnością to nic nowego. W dwudziestym wieku, wraz z gwałtownym wzrostem szybkości komunikacji i transportu, świat stał się znacznie mniejszym miejscem. Parowce i kolej umożliwiły masową emigrację, w szczególności z Europy do Ameryki Północnej, kiedy w okresie od 1892 do 1924 roku ponad 12 milionów ludzi opuściło Europę podążając do USA [Cartwirght 2002, ss. 11–12]. Rozrosły się również miasta i metropolie z populacjami rozlewającymi się poza centrum. Systemy transportu oznaczały, że pracownicy nie musieli już mieszkać w pobliżu swojego miejsca pracy, co dało pracownikom możliwość większego wyboru, a pracodawcom znacznie bardziej różnorodną siłę roboczą. Innym pokrewnym wzmagającym różnorodność czynnikiem jest zwiększona świadomość organizacji, iż może ona osiągnąć poprawę ogólnej jakości swojej siły roboczej poprzez angażowanie i awanso-

wanie możliwie najbardziej utalentowanych osób z dostępnego zasobu rąk do pracy. Do lepszego rozumienia różnorodności przyczyniły się także zmiany ustawodawcze, w tym eliminujące wszelkie formy dyskryminacji w Stanach Zjednoczonych, a także ustaw Unii Europejskiej. Natomiast na dzisiaj i jutro czynnikiem, który przyczynia się do zwiększonej roli różnorodności w organizacjach, jest postęp w kierunku globalizacji .

Tak naprawdę historyczne mocarstwa kolonialne, jak Hiszpania, Portugalia i Anglia, jak i nowoczesne narody, takie jak USA, RPA, Japonia, Niemcy oraz obecnie wiele nowo pojawiających się nacji, w których występują działania związane z „oczyszczeniem etnicznym", zarządzały różnorodnością bardzo efektywnie i skutecznie – ale dla celów *wykluczenia, a nie włączenia*. Znane są przykłady skutecznych „menadżerów ds. różnorodności", którzy dobrze zarządzali różnorodnością, ale dla celów wykluczenia. Takie *zarządzanie w celu wykluczenia* stanowiło w XX wieku tematy nagłówków wiadomości na całym świecie, kiedy liderzy polityczni i wodzowie plemienni dążyli do utrzymania kontroli z nastawieniem „my kontra oni" [Berreby 2006, ss. 115–190]. Również znamy przykłady różnych instytucji w społeczeństwie na przykład szkoły, kościoły, przedsiębiorstwa, korporacje, jak i społeczności, które zarządzały różnorodnością, ale ponownie, dla celów wykluczenia. Natomiast dziś, aby osiągnąć potencjał jako organizacja i społeczeństwo, nastawienie takie musi mieć absolutnie podejście *włączania*. Gdzie więc jest rozwiązanie? Można je znaleźć w zarządzaniu różnorodnością.

Celem niniejszego artykułu jest wyjaśnienie, co jest rozumiane pod pojęciem różnorodności i zarządzania nią oraz implikacji dla globalnego sukcesu korporacyjnego. Jest to szczególnie ważne dla osiągnięcia przez firmy sukcesu w trzecim tysiącleciu. Jednakże najpierw konieczne staje się wyjaśnienie pojęcia *różnorodności* jako podstawy zrozumienia zmian zbliżających się do naszego globalnego społeczeństwa, ponieważ stanowi ono trzon modelu zrozumienia zasad zarządzania różnorodnością. Zarządzanie różnorodnością to ciągły proces, który uwalnia różne talenty i możliwości, jakie zróżnicowana populacja wnosi do organizacji, wspólnoty lub społeczeństwa, tworząc zdrowe, wszechstronne środowisko, „bezpieczne dla różnic", umożliwia ludziom „odrzucenie odrzucenia", celebruje różnorodność i maksymalizuje pełen potencjał wszystkich w kontekście kulturowym, gdzie każdy osiąga korzyści.

2. Od różnorodności do zarządzania

Różnorodność można zdefiniować na wiele sposobów. Ogólnie *różnorodność* odnosi się do różnic wszelkiego rodzaju, podobnie do terminu *bioróżnorod-*

ność. Deborah Litvin [1997, ss. 187–209] badała korzenie *różnorodności* i doszła do wniosku, że termin ten został najwyraźniej zapożyczony z biologii do nauk o zarządzaniu i organizacji bez szczególnego uwzględnienia jego przeddarwinowskich konotacji. Wąskie definicje najczęściej odzwierciedlają prawo dotyczące równych możliwości zatrudnienia i definiują *różnorodność* w odniesieniu do rasy, płci, pochodzenia etnicznego, wieku, narodowości, wyznania i niepełnosprawności. Szersze definicje mogą uwzględniać oprócz wyżej przedstawionych podstawowych parametrów, takie cechy jak: pochodzenie geograficzne, staż pracy w organizacji, status ekonomiczny, wartości, cechy osobowości, wykształcenie, język, wygląd fizyczny, stan cywilny, styl życia, poglądy [Carr 1993; Caudron 1992; Thomas 1991, ss. 107–117]. Hayles [1996, s. 105], na przykład, definiuje *różnorodność* jako wszystkie elementy, którymi się różnimy. Dodaje, że koncepcja różnorodności nie jest ograniczona do zagadnień zwykle dostrzeganych przez ludzi, czyli rasy, płci i niepełnosprawności.

Natomiast Thomas i Ely [1996, ss. 79–90] określają, że *różnorodność* należy rozumieć jako różne perspektywy i podejścia do pracy wnoszone do miejsca pracy przez członków grup o różnej tożsamości. Natomiast celem każdej strategii różnorodności jest stworzenie bezstronnego lub sprawiedliwego systemu zatrudniania w celu udoskonalenia organizacji/firmy [Wilson 1997, s. 19]. Litvin [1997, ss. 187–209] wymienia sześć podstawowych wymiarów różnorodności pojawiających się w literaturze: **wiek, pochodzenie etniczne, płeć, cechy / zdolności fizyczne, rasa i orientacja seksualna.** Podobną listę podają, na przykład, Torrington, Hall i Taylor [2002, s. 529], którzy pod hasłem *zarządzanie różnorodnością* omawiają doświadczenia pięciu społecznie zdefiniowanych grup mniejszościowych: kobiet, mniejszości rasowych / etnicznych, osób niepełnosprawnych, osób starszych oraz osób o różnej orientacji seksualnej.

Prasad i współautorzy [2006, ss. 1–22] wskazują, że u swojej podstawy *różnorodność* dotyczy zagadnień różnic i włączania. Niemniej jednak nie ma prostego porozumienia, zarówno w odniesieniu do natury różnorodności, którą należy rozważyć, jak i do rodzaju instrumentów włączania, które należy stosować. Czasem kreśli się linię rozdzielającą różnorodność widoczną od niewidocznej, z których większą uwagą cieszy się charakterystyka różnorodności widocznej. Na przykład płeć i rasę można uznać za cechy widoczne (chociaż raczej trudno uznać je za bezproblemowe), podczas, gdy pochodzenie etniczne i orientacja seksualna mogą być widoczne lub niewidoczne. Ponadto w przypadku różnorodności niewidocznej, członek grupy mniejszościowej może uchodzić za członka grupy większościowej, chyba, że zdecyduje się ujawnić dane informacje. Dalej Prasad i współautorzy [2006, s. 7] podkreślają, że różnicowanie środowiska pracy powinno stać się przedmiotem nadzoru

i organizacji, a zainicjowanie zmiany organizacyjnej powinno wychodzić ze strony kierownictwa wyższego szczebla. Jednakże autorzy akcentują, że *zarządzanie różnorodnością* z drugiej strony unika części z problemów natury hierarchicznej. Podejście do *zarządzania różnorodnością* ma jednak nadal tendencję do koncentrowania się na jednostkach, a nie na interakcjach pomiędzy grupami. Takie podejście nie zwraca wystarczającej uwagi na tzw. efekty siły różnorodności.

Na przykład Kossek, Lobel i Brown [2006, ss. 53–74] podczas omawiania zagadnienia zwanego przez nich perspektywą zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) w zróżnicowanym zespole definiują, że takie podejście oznacza podejmowanie inicjatyw w organizacji, które;

1. zwiększają liczbowy udział grup historycznie wyłączanych;
2. nadają uprawienia różnorodnym grupom (po ich pojawieniu się w organizacji), aby w pełni uczestniczyły w procesie podejmowania decyzji;
3. zapewniają włączanie zróżnicowanej siły roboczej pod każdym względem życia organizacyjnego.

Ogólnie termin *zarządzanie różnorodnością* odnosi się do systematycznego i planowanego zobowiązania ze strony organizacji do prowadzenia rekrutacji i zatrzymywania pracowników o różnorodnym pochodzeniu demograficznym [Kossek, Lobel i Brown 2006, s. 4].

Na podstawie analizy literatury przedmiotu preferowanym terminem jest *zarządzanie różnorodnością* i jest ono definiowane jako **różnorodne połączenie ideałów** (poglądów lub wartości), **polityk i praktyk, które odnoszą się do „kierowania"** (definiowania, kontrolowania, delegowania, itd.) **różnorodnością w organizacjach**. Zróżnicowanie pomiędzy ideałami lub poglądami, politykami i praktykami wywodzi się od Schuler, Dowling i De Cieri [1993, ss. 419–459], którzy omawiają różnorodne strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi i proponują takie rozróżnienie.

Podsumowując, *różnorodność* to o wiele więcej niż równe szanse dla wszystkich – pojęcie to oznacza, że w biznesie docenia się różnych ludzi, zarówno jako pracowników, jak i klientów firmy. W odniesieniu do grupy pracowników, prowadzenie polityki różnorodności może przyczynić się do wzrostu innowacyjności i twórczego działania, zmniejszenia braków kadry posiadającej określone umiejętności oraz poprawy jakości obsługi klienta. Biorąc pod uwagę klientów firmy, które są w stanie odpowiedzieć na ich potrzeby, mogą zwiększyć swój rynek, zarówno klientów indywidualnych, jak i w sektorze organizacji publicznych oraz innych firm.

Różnorodność powinna być pojmowana w możliwie najszerszy sposób, która obejmuje wszystkie odmienne cechy odróżniające jedną osobę od drugiej. Głównym celem zdefiniowania różnorodności w tak szeroki sposób jest

wszechstronność takiej definicji uznającej każdego za część różnorodności, którą należy cenić [Griggs 1995, ss. 1–14]. Szeroka definicja przesuwa zagadnienia dotyczące różnorodności w miejscu pracy poza konfrontację „my kontra oni", aby skoncentrować się na wykorzystywaniu i maksymalizacji różnorodności dla osiągnięcia celów indywidualnych i organizacyjnych. Zapewnia ogólny cel dla tworzenia wspólnego celu. Zasadniczo *zarządzanie różnorodnością* dotyczy wykorzystywania wszystkich dostępnych w organizacji talentów, bez odwoływania się do etnocentryzmu i stereotypów.

Z jednej strony *zarządzanie różnorodnością* w teorii wygląda na bardzo łatwe, ale z drugiej strony w praktyce nasze uprzedzenia mogą stanowić część naszego wychowania kulturowego i konieczny będzie znaczący wysiłek, a nawet dogłębne rozważania, aby uwolnić się od nich. Nagroda jednak jest warta wysiłku. Poprzez zrozumienie każdego pracownika menadżer może wybrać właściwe czynniki motywujące dla danej osoby i w ten sposób uzyskać najlepsze wyniki.

Zatem *różnorodność w miejscu pracy* odnosi się do różnic pomiędzy ludźmi w danej organizacji. Brzmi to prosto, ale różnorodność obejmuje rasę, płeć, grupę etniczną, wiek, osobowość, rodzaj świadomości, zachowanie, funkcję w organizacji, wykształcenie, tło osobowe i jeszcze więcej.

3. Korzyści z różnorodności w miejscu pracy

Różnorodność obejmuje nie tylko to, w jaki sposób ludzie postrzegają siebie samych, ale także, jak postrzegają innych ludzi. Te spostrzeżenia wpływają na ich wzajemne oddziaływanie na siebie. Aby zespół pracowników pracował skutecznie jako organizacja, specjaliści do spraw zarządzania zasobami ludzkimi muszą skutecznie zająć się takimi tematami, jak porozumiewanie się, zdolność do adaptacji oraz zmiany. Organizacje odnoszące sukcesy uznają potrzebę natychmiastowego działania i są gotowe i chętne, aby obecnie zarządzać różnorodnością w miejscu pracy.

Dlaczego warto troszczyć się o skuteczne zarządzanie różnorodnością?

W przeszłości wielu menadżerów odpowiadało na to pytanie z poczuciem „robienia właściwej rzeczy" albo ponieważ widzieli coraz więcej osób wśród siły roboczej, którzy nie wyglądali jak oni, albo po prostu czuli, że muszą spełnić wymagania organizacji co do pracy z różnymi grupami. Jednakże dzisiejsi menadżerowie wiedzą, że bez zdolności do efektywnego zarządzania różnorodnością skuteczność organizacyjna jest zagrożona. Bycie skutecznym w zarządzaniu zróżnicowaną siłą roboczą pomaga w podniesieniu morale, poprawia procesy, daje dostęp do nowych segmentów rynku i pobudza produktywność organizacji. W konsekwencji jest to dobre dla biznesu. W organizacjach gene-

rujących zysk zmaksymalizowanie różnicy pomiędzy dochodami a kosztami optymalizuje wynik. Ten sam cel istnieje w wielu organizacjach charytatywnych *non-profit*, z wyjątkiem tego, że wynik nazywany jest nadwyżką zamiast zyskiem. Zatem pytanie brzmi:
Jak różnorodność i zarządzanie nią jest związane z dochodami i kosztami lub z jednym i drugim?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy rozpatrzeć kilka koncepcji i strategii, które ilustrują wpływ różnorodności na wynik przedsiębiorstwa. Istnieje wiele badań i rozważań naukowych, które potwierdzają wpływ zarządzania różnorodnością w firmie na korzyści ekonomiczne [Litwin 1997; White i inni 2004; Swann i inni 2004, ss. 9–27; Subeliani and Tsogas 2005, ss. 831–851, Urwin i inni 2006]. Te koncepcje i strategie obejmują takie pozycje, jak: strategie marketingowe, strategie rozwiązywania problemów, kreatywność oraz innowacyjność, które można postrzegać jako ważne czynniki przy generowaniu dochodu. Sukces i konkurencyjność organizacji zależy od jej zdolności do przyjęcia i akceptacji różnorodności i uświadomienia sobie korzyści. Organizacje poważnie i odpowiedzialnie podchodzące do zagadnienia zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, odnotowują liczne korzyści. O korzyściach ekonomicznych z wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji szerzej piszą Herring [2009, ss. 208–224], Moss [2010], Urwin [2010].

Organizacje zatrudniające różnorodną siłę roboczą mogą **dostarczyć większy wachlarz rozwiązań problemów**. Pracownicy o zróżnicowanym pochodzeniu wnoszą indywidualne talenty i doświadczenia przy proponowaniu pomysłów, które są **elastyczne przy dostosowywaniu do zmieniających się rynków i oczekiwań klientów.** Reagowanie na zmiany lub jeszcze korzystniej przewidywanie zmian daje przewagę konkurencyjną. Zróżnicowany zbiór umiejętności i doświadczeń (np. języki, zrozumienie kulturowe) pozwala firmie na dostarczanie usług klientom na zasadzie globalnej.

Zróżnicowana siła robocza, która czuje się nieskrępowana, przekazując **różnorodne punkty widzenia, zapewnia większą pulę pomysłów i doświadczeń**. Organizacja może czerpać z tej puli w celu skuteczniejszego zaspokajania potrzeb strategii biznesowej oraz potrzeb klientów. Co więcej, dzięki swoim różnym raczej niż podobnym umiejętnościom i osobowości mogą stworzyć bardziej innowacyjne i efektywne zespoły pracownicze.
Kreatywność oraz innowacyjność mogą być decydujące dla zdolności organizacji do działania [European Commision 2008, ss. 13–20]. Wprowadzanie nowego produktu, reklamowanie go, zmiana w inżynierii procesu produkcji, poprawa jakości i temu podobne są przykładami, gdzie takie umiejętności są wymagane. Potwierdzono również, że **zróżnicowane zespoły promują ulepszoną kreatywność i innowacyjność**, które generują przychody. Już w 1983 roku

w swojej książce „Mistrzowie zmian" Rosabeth Moss Kanter zauważa, że wysoce innowacyjne firmy wykonały lepszą pracę w dziedzinie wykorzeniania rasizmu, seksizmu i klasowości. Mają one skłonność do posiadania siły roboczej, która jest bardziej różnorodna pod względem ras i płci i podejmują przemyślane kroki w celu tworzenia zróżnicowanych zespołów, by radzić sobie z problemami i zagadnieniami organizacyjnymi.

Można wykazać także wzrost dochodów wskutek **poprawy w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji przez zróżnicowany zespół.** Zróżnicowane zespoły mają szerszą i bogatszą bazę doświadczeń, z której mogą czerpać przy rozwiązywaniu problemów i zagadnień organizacji. Obecność poglądów mniejszości tworzy wyższy poziom krytycznej analizy założeń oraz implikacji decyzji. W dodatku generuje ona także wzrost liczby alternatyw, z których grupa / zespół może wybierać. Różnorodne korzyści ze zróżnicowanych grup czy zespołów przy rozwiązywaniu problemów nie powstają poprzez proste wymieszanie ludzi, którzy są kulturowo różni. Poprawa rezultatów mocno zależy od menadżera kompetentnego w zakresie różnorodności, wykorzystującego kluczowego zachowania w zakresie zarządzania nią. W jednym z badań badacze odkryli, że właściwie kierowane i szkolone różnorodne zespoły robocze wytwarzały wyniki, które były sześć razy wyższe niż zespołów jednorodnych. Badacze stwierdzili również, że ważne jest, w jaki sposób różnorodny zespół wykorzystuje swoją różnorodność [Hoffman, Maier 1961, ss. 401–407]. Na przykład te zróżnicowane zespoły, które uznawały i wykorzystywały swoją różnorodność miały wyższą produktywność. Nawet jeśli zespół był zróżnicowany, to jeśli ta różnorodność nie była skutecznie wykorzystywana, mogła ona powodować problemy w procesie, których wynikiem była niższa produktywność zespołu. Podstawową zmienną jest zdolność do skutecznego zarządzania i wykorzystywania różnorodności zespołu.

Firmy, które zachęcają do różnorodności w miejscu pracy inspirują wszystkich swoich pracowników do wykonywania pracy z największym zaangażowaniem. **Tworzenie w miejscu pracy pozytywnej i otwartej atmosfery, w której docenia się i korzysta z zalet różnorodności przynosi wymierne korzyści.** Łatwiej wówczas realizować strategie obejmujące całą firmę wynikiem czego jest wyższa produktywność, efektywność, a w konsekwencji zysk. Biznes, technika i charakter pracy zmieniają się równie szybko jak samo społeczeństwo. Firma, która nie jest w stanie reagować na zmiany, narażona jest na ryzyko stagnacji i niepowodzenia. Pracownicy przynoszący ze sobą bogatą wiedzę i doświadczenie mogą pomóc firmie w rozwoju oferując jej nowe pomysły i pożądane umiejętności.

Przykładowo koncepcja społecznie odpowiedzialnej firmy jest różna w różnych krajach. Potrzeba zrównoważenia życia zawodowego i rodzinnego

stała się oczywistością w społeczeństwie szwedzkim i stanowi oczekiwaną korzyść w pracy. Szwedzi często zadziwiają swoich zagranicznych klientów, wychodząc z pracy o 17.00 i oznajmiając zamiar spędzenia czasu ze swoją rodziną. Amerykańscy ludzie interesów mogliby osądzać to zachowanie jako brak przywiązania do pracy, podczas gdy w rzeczywistości Szwedzi mogą pokazywać silne przywiązanie do jakości życia. Ten rodzaj kulturowej różnicy musi być zbadany przed zaangażowaniem się w interesy z firmami międzynarodowymi, a zatem jest ważną częścią jakiejkolwiek inicjatywy w zakresie zarządzania różnorodnością.

Kolejna korzyść to budowanie dobrego wizerunku firmy. Dla firmy postrzeganie jej jako znanej z **dobrego zarządzania i wykorzystywania swojej różnorodnej siły roboczej** ważne jest z punktu widzenia *public relations*. **Jeżeli pracownicy są doceniani, wpływa to pozytywnie na *public relations* firmy, a konsumenci dokonują wyboru tych organizacji, dla których by pracowali** [European Commision, 2005]. Tu można podać przykład spadku lub wzrostu cen towarów w zależności od opinii społecznej na temat zdolności organizacji do zarządzania różnorodnością. Autorzy stwierdzili, że informowanie o nagrodach uzyskanych za starania dało wynik w postaci znaczących pozytywnych zmian cen towarów, podczas gdy informacje o procesach o dyskryminację spowodowały znaczące negatywne zmiany cen towarów [Wright, Ferris, Hiller & Kroll 1995, ss. 272–287].

W dodatku organizacje mogą wiele zyskać na wglądzie w swoją różnorodną kadrę w celu zrozumienia kulturowych skutków decyzji nabywczych i strategii reakcji na nie. Zależnie od produktu lub usługi dostarczanej przez organizację, wielu pracowników może także stanowić część firmowej bazy klientów. **Dobra reputacja wewnątrz firmy może pomóc w sprzedaży produktów i usług poza nią.** Inna kluczowa strategia marketingowa obejmuje pobieranie informacji z sieci pracowników lub grup źródłowych. Mogą oni być doskonałym źródłem grup fokusowych, informacji zwrotnych oraz pomysłów co do rozszerzenia zasięgu organizacji na zróżnicowane możliwości rynkowe.

Z prowadzeniem polityki różnorodności wiązane są również inne korzyści dla firmy, które znajdują swoje potwierdzenie w ograniczaniu kosztów. Wśród nich należy wymienić **zmniejszenie ryzyka sporów sądowych.** Spory sądowe mogą doprowadzić firmę do dużych strat, a nawet do bankructwa. Rozsądnym postępowaniem w działalności gospodarczej jest prowadzenie firmy zgodnie z wymogami prawa.

Mała rotacja kadr zmniejsza koszty związane z zamieszczaniem ogłoszeń o pracę, rekrutacją kandydatów, szkoleniem oraz obniżeniem wydajności pracy w okresie poszukiwania nowych pracowników. Unikanie częstej rotacji kadr przyczynia się do wzrostu poziomu wiedzy i doświadczenia pracowni-

ków. Przykładowo badania pokazują, że niepełnosprawni pracownicy częściej pozostają w firmie na dłuższy okres. **Ograniczenie wypadków w miejscu pracy pozwala uniknąć strat w wydajności pracy**, kosztów administracyjnych, a w szczególnych wypadkach kosztów związanych z odejściem pracownika na rentę oraz kosztów sądowych. Przykładowo TNT, globalna sieć biznesowa, wypracowała światową strategię dotyczącą różnorodności i integracji, prowadziła wiele dobrych praktyk w różnych spółkach. TNT Austria, która zdobyła wiele nagród za politykę wdrażania różnorodności, szacuje, że w rezultacie efektywnego zarządzania różnorodnością i integracją pracowników zredukowała roczną płynność kadr z 25% w 2000 r. do 10% w 2003 r. oraz odnotowała analogiczną redukcję nieobecności w pracy. Dzięki zatrudnieniu pracowników niepełnosprawnych oszczędzono ponadto 15,000 euro (ulgi podatkowe) [Komisja Europejska 2007].

4. Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy – wyzwania

Krytycznym składnikiem planowania strategicznego jest wdrażanie. Pomyślne wdrażanie polega na włączeniu wyjątkowych talentów i wiedzy pojedynczych pracowników. Zatem sądzę, że obecnie żadnej organizacji nie stać na pominięcie taktyk, które uwzględniają zróżnicowanie klientów, dostawców, udziałowców i pracowników, jeśli chce one pomyślnie osiągnąć swoja misję i wizję. Wykorzystywanie w pełni korzyści płynących z różnorodności w miejscu pracy nie jest jednak pozbawione wyzwań. Jednym z wyzwań jest **skuteczna komunikacja i właściwe porozumiewanie się.** Należy przezwyciężyć bariery percepcyjne, kulturowe i językowe, jeśli programy w zakresie zarządzania różnorodnością mają odnieść sukces. Wynikiem nieskutecznego przekazania kluczowych celów jest chaos, brak pracy zespołowej oraz niskie morale. Poglądy kulturowe są bardzo silnie zakorzenione i przekazywane z pokolenia na pokolenie. Niestety w ten sam sposób są również przekazywane uprzedzenia. Nic nie stanowi większej przeszkody dla zarządzania różnorodnością i uzyskania najlepszych wyników niż uprzedzenia menadżera dotyczące pracownika i uprzedzenia pracownika dotyczące jego menadżera.

Również **opór na zmiany** może stanowić wyzwanie dla skutecznego wdrażania zarządzania różnorodnością. Zawsze istnieją pracownicy, którzy odmówią zaakceptowania tego, że społeczny i kulturowy skład ich miejsca pracy się zmienia. Mentalność typu „zawsze robiliśmy to w ten sposób" tłumi nowe idee i wstrzymuje postęp. Zapobieganie oporności na zmiany poprzez włączanie jest jednym z kluczowych zagadnień. W formułowanie i realizację

inicjatyw w zakresie zarządzania różnorodnością w miejscu pracy powinien być zaangażowany możliwie każdy pracownik. Powinni być oni zachęcani do wyrażania swoich pomysłów i opinii w celu wspierania postawy otwartości wobec wdrażanych rozwiązań. Warto, aby różnorodność była również promowana na stanowiskach kierowniczych. Praktyka ta zapewnia widoczność i uświadamia korzyści z różnorodności w miejscu pracy.

Włączanie idei zarządzania różnorodnością w politykę firmy zawsze będzie najważniejszym wyzwaniem dla wszystkich „adwokatów" różnorodności. W procesie wdrażanie polityk na rzecz zarządzania różnorodnością konieczne jest osobiste zaangażowanie się zespołów: wykonawczego i kierowniczego. Liderzy i kierownicy w obrębie organizacji muszą włączać kwestie różnorodności w każdy aspekt funkcjonowania i celu organizacji. Postawy wobec różnorodności powstają na górze i przenikają w dół. Wymagana jest współpraca i uczestnictwo kierownictwa dla stworzenia kultury sprzyjającej powodzeniu planu i strategii.

Na pomyślne zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy ma oczywiście wpływ **świadomość i poziom wiedzy** w tym zakresie wśród wszystkich pracowników i na każdym szczeblu. Samo szkolenie w zakresie zarządzania różnorodnością nie jest wystarczające dla planu zarządzania różnorodnością w organizacji. Należy stworzyć i wdrożyć strategię w celu wytworzenia kultury sprzyjającej polityce na rzecz różnorodności, która przeniknie do każdego stanowiska w organizacji. Szkolenia w zakresie zarządzania różnorodnością powinny być traktowane jako narzędzie kształtowania polityki w tym zakresie. Omówione wyżej czynniki powinny wspierać konieczność planowania strategicznego, gdzie inicjatywa w zakresie zarządzania różnorodnością jest integralnym składnikiem tego planowania.

W przypadku najlepszych firm szacowanie i ocenianie procesu zarządzania różnorodnością staje się integralną częścią ich systemu zarządzania. Przykładowo za taką ocenę w organizacji, przeprowadzoną w sposób skuteczny i wygodny, może posłużyć ankieta dotycząca np. kultury organizacyjnej, satysfakcji poszczególnych pracowników, wdrażanych narzędzi HR. Może ona pomóc zespołowi kierowniczemu określić, jakie wyzwania i przeszkody w zakresie zarządzania różnorodnością występują w miejscu pracy i jakie polityki należy wprowadzić lub wyeliminować. Ponowna ocena może potem określić stopień powodzenia i skuteczności wdrażanych polityk. Plan wdrażania polityki zarządzania różnorodnością oczywiście powinien być osiągalny i wymierny. Organizacja musi zdecydować, jakie zmiany muszą być dokonane oraz jaki jest termin wprowadzenia tych zmian.

5. Zakończenie

Ponieważ gospodarka staje się coraz bardziej globalna, siła robocza staje się coraz bardziej różnorodna. Sukces organizacyjny i konkurencyjność zależeć będzie od zdolności skutecznego zarządzania różnorodnością w miejscu pracy. Bez względu na to, czy biznes obejmuje marketing usług finansowych, komputery, produkty telekomunikacyjne, usługi socjalne, procesy produkcyjne, specjalistyczną wiedzę inżynieryjną i temu podobne, to specjalistyczna wiedza przy zwracaniu się do różnorodnych klientów jest sprawą zasadniczą dla sukcesu. Zatem warto oceniać polityki swojej organizacji w zakresie różnorodności i planować działania na przyszłość, zaczynając od dzisiaj. Żyjemy w zwiększającym się globalnym świecie, który jest zróżnicowany.

Bibliografia

Berreby D. (2006), *Us and Them: Understanding Your Tribal Mind,* Hutchinson.

Cartwright R. (2002), *Managing diversity*, Capstone Publishing.

European Commission (2005), *The Business Case for Diversity Good Practices in the Workplace*.

European Commission (2008), *Diversity and innovation. Business opportunity for all.*

Griggs L.B. (1995), *Valuing diversity: where from ... where to?* **[in:] L.B. Griggs,L.L. Louw (eds.)**, *Valuing diversity. New tools for a new reality*, 1–14. New York: McGraw-Hill.

Gross-Gołacka E., Kaczmarek P. (red.) (2008), *Firma równych szans. Przewodnik dobrych praktyk*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP).

Herring C. (2009), *Does Diversity Pay?; Race, Gender, and the Business Case for Diversity*, "American Sociological Review", vol. 74, no. 2.

Hoffman L.R., Maier N.R.F. (1961), *Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups*, "The Journal of Abnormal and Social Psychology", Vol. 62(2).

Knotter S., Lobel R., Tsipouri l., Stenius V. (2011), *Diversity Research and Policy. A Multidisciplinary Exploration,* Amsterdam University Press.

Komisja Europejska (2007), *Poradnik szkoleniowy Zarządzanie różnorodnością.*

Kossek E.E., Lobel S., Brown J. (2006), *Human resource strategies to manage work force diversity: Examining "the business case",* **[in:] A.M. Konrad, P. Prasad, J.K. Pringle (eds.),** *Handbook of Workplace Diversity*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Litvin D. (1997), *The Discourse of diversity, from Biology to Management*, "Organization"*,* 4 (2).

Moss G. (eds.) (2010), *Profiting from Diversity: The Business Advantages and the Obstacles to Achieving Diversity*, Palgrave Macmillian.

Prasad P., Pringle J., Konrad A. (2006), *Examining the Contours of Workplace Diversity: Concepts, contexts, and Challanges* **[in:] A. Konrad, P.Prasad, J.K.Pringle (red.),** *Handbook of workplace diversity,* London.

Schuler R., Dowling P.J., De Cieri H. (1993), *Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management*, "Journal of Management April", 19.

S**ubeliani D., Tsogas G. (2005),** *Managing diversity in the Netherlands: a case study of Robobank*, "International Journal of Human Resource Management", Vol. 16, No. 5.

Swann W.B., Polzer J.T., Seyle C., Ko S. (2004), *Finding Value in Diversity: Verification of Personal and Social Self-views in Diverse Groups*, "Academy of Management Review", Vol. 29.

Thomas D.A., Ely R.J. (1996), *Making Differences Matter – A New Paradigm for Managing Diversity*, "Harvard Business Review", 74(5).

Thomas R.R. Jr (1991), *Beyond Race and Gender*, New York: AMACON, from *From Affirmative Action to Affirminig Diversity*, "Harvard Business Review", 1990, Vol. 68.

Torrington D., Hall L., Taylor S. (2005), *Human Resource Management 6th edition*, Harlow UK, FT Prentice Hall.

Urwin P., Michielsens E., Walters J. (2006), *The Contribution of Employee Relations Practice to High Performance Workplace: case Studies on Work-life Balance and Diversity Practice*, *proceedings of CIPD Professional Standards Conference*, Keele University, June.

Urwin P, Karuk V., David A., Dodds I., Moss G. (2011), *The Strategic Economic Impact of Diversity on Business Performance,* Diversity Works for London.

White M., Hill S., Mills C., Smeaton D. (2004), *Managing to Change? British workplace and the future of work,* Palgrave Macmillan.

Wright P., Ferris S.P., Hiller J.S., Kroll M. (1995), *Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation*, "Academy of Management Journal", Vol. 38.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 327–340

Ewa Gołębiowska
Społeczna Akademia Nauk

Etyczne aspekty procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy – wyniki badań instytucji finansowej

Ethical aspects of the process of money laundering - results of a financial institution

Abstract: The article was inspired by the scandals occurring in the world of finance – related to money-laundering by the public trust.
The study was based on an examination of the importance of ethics in implementing the anti-money laundering in financial institutions.
As the current literature on the subject of money-laundering has recently addressed ethical issues, the need to carry out this type of study has become essential to assess human factor risk in financial institutions – employees being the last and most important link in money laundering prevention, and crucial for maintaining customer confidence and goodwill. This study supports the notion that ethical attitude of employees affects the effectiveness of anti-money laundering in obligated institutions.

Key-words: risk, ethics, anti-money laundering process.

Wstęp

Etyczny aspekt procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy we współczesnej gospodarce jest coraz ważniejszym zagadnieniem ze względu na znaczenie problemu wprowadzania brudnych pieniędzy do legalnego obiegu oraz skutków ekonomicznych i społecznych dla bezpieczeństwa ekonomicznego państwa. Problem prania pieniędzy, zdaniem polityków, organów ściga-

nia oraz przedstawicieli biznesu, jest zagadnieniem wyjątkowo szkodliwym dla gospodarki i społeczeństwa.

Od czasów starożytnych ludzie poszukiwali rozwiązań gwarantujących poczucie bezpieczeństwa [Gołębiowska 2003, s. 349], a zarządzanie bezpieczeństwem jest próbą znalezienia rozwiązań prawnych, organizacyjnych, strukturalnych, które utrzymają gospodarczy byt społeczeństwa. Ryzyko finansowe, jako podsystem bezpieczeństwa ekonomicznego, jest zdaniem R. Kendalla [2000, s. 15] pewną koncepcją, wskazującą na zróżnicowane problemy, jakie mogą występować w tym obszarze. Jednym z uznanych za poważne zagrożenie cywilizacyjne jest zjawisko prania pieniędzy, które ściśle wiąże się ze specyfiką współczesnej przestępczości, charakteryzującej się wielką skalą, brutalnością, łamaniem praw człowieka i stanowi zagrożenie dla bytu społeczeństwa przez akty terroryzmu [Gołębiowska, Walczak 2011, s. 142]. Ze względu na ryzyka wynikające z występowania tego zjawiska, sprzeciw społeczności międzynarodowej znajduje odzwierciedlenie w tworzeniu coraz doskonalszego systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy. Pranie pieniędzy jest pojęciem, które weszło do języka potocznego w drugiej połowie lat siedemdziesiątych w USA, oznacza „konwersję lub czyszczenie mienia pochodzącego z poważnego przestępstwa, w celu ukrycia źródła jego pochodzenia". Zdaniem J. Wójcika [2001, s. 25] „pranie pieniędzy" ma na celu nadanie statusu legalności dochodom pochodzącym z przestępczości zorganizowanej.

Problem prania pieniędzy jest od wielu lat obiektem badań interdyscyplinarnych, które odzwierciedlają współczesne podejścia do tego zjawiska w zakresie ekonomicznym, prawnym, organizacyjnym, społecznym, a w ostatnim okresie również etycznym. To nowe podejście do problemu wynika z konieczności spojrzenia na proces od strony najsłabszego elementu, jakim jest człowiek, będący ostatnim i jednocześnie pierwszym elementem systemu [Gołębiowska 2013, s. 208] w instytucjach obowiązanych. Przeprowadzenie aktualnego badania pozwoliło na uzyskanie informacji o problemach etycznych występujących w trakcie realizacji procesu, ustalenie, jak etyka wpływa na zachowania pracowników i jakie ma znaczenie dla instytucji finansowych.

Skandale związane z praniem pieniędzy podnoszone są w artykułach prasowych np.: „Piorą lewą kasę na potęgę", „Jak rozprawić się z praniem pieniędzy?", „Prokuratura oskarża milionera o pranie brudnych pieniędzy", „Pranie brudnych pieniędzy dotyczy nie tylko gotówki, ale także obrotu nieruchomościami", „Judge OKs $1.9 Billion Penalty for HSBC Over Money Laundering", "Przestępcy prześcigają się w wymyślaniu nowych metod legalizowania zysków z narkotyków, oszustw VAT, paliwowych, tytoniowych i innych".
Watykan: „Prałat podejrzany o pranie brudnych pieniędzy zostaje w areszcie". „Gang prał pieniądze przez bank". Przez dwa lata wietnamska mafia przepu-

ściła przez Alior Bank prawie 1,5 mld zł. Sprawę badają prokuratura i służby skarbowe – informuje „Rzeczpospolita".
„Skandal we Francji! Syn szefa dyplomacji podejrzany o pranie brudnych pieniędzy".
„Pranie pieniędzy i oszustwa podatkowe. Państwo straciło co najmniej 146 mln zł". Forbes: „Słabo zapobiegamy praniu pieniędzy". ABW rozbiła zorganizowaną grupę przestępczą zajmującą się m.in. praniem brudnych pieniędzy. Z tego tytułu Skarb Państwa stracił ponad 30 milionów złotych. W Polsce pierze się góry brudnych pieniędzy. Aż 6,7 miliarda złotych próbowali wyprać przestępcy przez ostatnie pięć lat – informuje „Rzeczpospolita".
USA: „Watykan to pralnia brudnych pieniędzy. Watykan po raz pierwszy w historii trafił na listę państw, w którym pierze się pieniądze", „Łotwa nowym Cyprem? Czy w Rydze będą masowo prane rosyjskie pieniądze?"
„Polska musi wzmocnić dochodzenia ws. prania brudnych pieniędzy" – Polska za mało aktywnie walczy z praniem brudnych pieniędzy, a liczba śledztw i dochodzeń sądowych prowadzonych w tym kraju w sprawach takiego rodzaju przestępstw jest niska – wynika z najnowszego raportu Rady Europy. „Liczba śledztw i dochodzeń sądowych związanych z praniem brudnych pieniędzy wydaje się niska, jeśli porównamy ją ze skalą tego rodzaju przestępstw" – na stronie internetowej Rady Europy. Raport przygotowany został przez komisję RE, która zajmuje się problematyką parnia brudnych pieniędzy [PAP - MONEYVAL. 26.06.13 Newsweek.pl]. „Na 20 lat więzienia został skazany były minister obrony Grecji Akis Cochacopulos, uznany w głośnej sprawie korupcyjnej za winnego prania pieniędzy", „Specjaliści przestrzegają, że tysiące osób jest narażonych na udział w praniu brudnych pieniędzy przez nieświadome uczestnictwo w działalności zorganizowanej przez cyberprzestępców". „Szczyt G-8: Jest porozumienie w sprawie walki z praniem pieniędzy i unikaniem podatków". Przytoczone przykłady z ostatnich lat wskazują na wieloaspektowość tego zjawiska.

1. Proces przeciwdziałania praniu pieniędzy w Polsce

Polskim organem działającym w międzynarodowym systemie przeciwdziałania praniu pieniędzy jest Generalny Inspektor Informacji Finansowej (GIIF), jednoosobowy centralny organ administracji państwowej. Do zadań GIIF należy w szczególności: badanie przebiegu transakcji, co do których GIIF powziął uzasadnione podejrzenia, inicjowanie i podejmowanie innych działań obejmujących przeciwdziałanie wykorzystywaniu polskiego systemu finansowego do legalizacji dochodów pochodzących z nielegalnych lub nie-

ujawnionych źródeł, w tym szkolenie pracowników instytucji obowiązanych w zakresie zadań nałożonych na te instytucje, sprawowanie kontroli przestrzegania przepisów ustawy, współpraca z zagranicznymi instytucjami zajmującymi się zapobieganiem wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł lub przeciwdziałaniem finansowaniu terroryzmu.

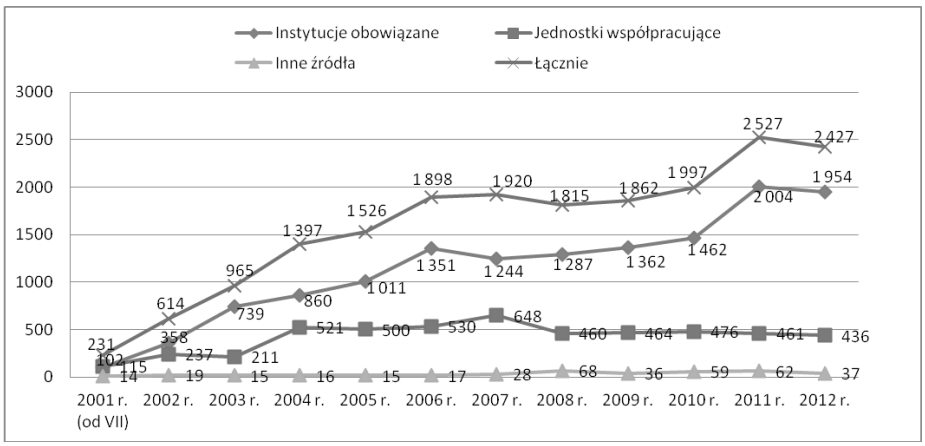
Generalny Inspektor przedstawia Prezesowi Rady Ministrów roczne sprawozdania ze swojej działalności. Na podstawie sprawozdań opracowywanych corocznie przez GIIF wynika, że w Polsce liczba zawiadomień dotyczących przypadków prania pieniędzy w okresie 2001–2012 stale rosła (wykres nr 1). Łączna liczba zawiadomień w badanym okresie wzrosła prawie dziesięciokrotnie, z 231 w 2001 r. do 2427 w roku 2012. Na podstawie wyników analizy sprawozdań można założyć, że obowiązujący w Polsce system przeciwdziałania praniu pieniędzy jest coraz bardziej skuteczny. Analiza danych statystycznych pozwala na stwierdzenie, że największa liczba zawiadomień ponad 90% ogólnej liczby zgłoszeń pochodzi od instytucji obowiązanych, które ustawowo są zobligowane do posiadania wewnętrznych procedur uniemożliwiających wprowadzenie do obrotu gospodarczego „brudnych pieniędzy". Oczywiście nie tylko instytucje obowiązane, których katalog zawiera art. 2 pkt. 1 Ustawy z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (Dz. U 2010, nr 46, poz. 276 z późn. zm.),ale także jednostki współpracujące przekazują do GIIF zawiadomienia stanowiące około 10% ogólnej ich liczby, które pozwalają na uruchomienie procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy. Najwięcej zawiadomień pochodzi od instytucji obowiązanych, co oznacza, że do badania przyjęto tę grupę instytucji obowiązanych jako grupę docelową. Dokładna analiza tego zjawiska może prowadzić do wniosku, że stosowane systemy i procedury przeciwdziałania praniu pieniędzy (ppp) w instytucjach obowiązanych stawały się coraz skuteczniejsze. Może także oznaczać wzrost kompetencji i świadomości osób zatrudnionych w procesie, co przekłada się na tak znaczny wzrost wykrywalności transakcji podejrzanych. Poruszony w artykule problem zawiadomień zgłaszanych do GIIF przez instytucje obowiązane stał się podstawą do kontynuacji badań, których wyniki zostaną przedstawione w drugiej części artykułu.

Badanie instytucji obowiązanych pod kątem realizacji przepisów ustawowych, przeprowadzone przez GIIF w 2012 r., wskazało na kilka problemów w tych instytucjach, między innymi niską znajomość przepisów wśród pracowników dedykowanych do systemu, brak wiedzy na temat prania pieniędzy i sposobów wykrywania transakcji podejrzanych, stosowanie skomplikowanych procedur wewnętrznych, niski poziom kontroli wewnętrznej, brak procedur ochrony pracownika w przypadku ujawnienia

transakcji podejrzanej, naruszanie zasad etyki, niewystarczające zasoby kadrowe do realizacji zadań, duże obciążenia etyczne pracowników, nadmiar obowiązków już zatrudnionych pracowników.

Należy jednak pamiętać o równie ważnym aspekcie ilościowym, jakim jest ogólna liczba transakcji realizowanych w systemie finansowym. W żadnym innym segmencie gospodarczym, podlegającym regulacjom ustawy, w którym działają instytucje obowiązane, nie jest przeprowadzana nawet zbliżona liczba transakcji, które stanowią podstawę do ich rejestracji, zgodnie z obwiązującym prawem.

Wykres 1. Ilościowe zestawienie zawiadomień zgłaszanych do GIIF w latach 2001–2012



Źródło: opracowanie własne, Raport GIIF 2012 r.

2. Badanie instytucji obowiązanej

Podstawowym zagadnieniem badania było ustalenie, czy i jak problem etyki występuje w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy (ppp) w ocenie pracowników instytucji finansowej. Ważną przesłanką stanowiącą o wyborze, spośród instytucji obowiązanych sektora finansowego, stanowił wysoki wskaźnik liczby zawiadomień zgłaszanych do GIIF przez instytucje finansowe. Wśród instytucji obowiązanych największą liczbę zawiadomień (ponad 92% zawiadomień ogółem) przekazują banki.

Badanie zostało przeprowadzone w instytucji finansowej, która jest spółką giełdową, co wymaga między innymi przestrzegania standardów etyki obowiązujących spółki publiczne. Wnioski z badania, na obecnym etapie,

zostały sformułowane na podstawie analizy ankiet stanowiących materiał empiryczny. Badanie wykonano z wykorzystaniem ankiety w formie kwestionariusza, przesłanej respondentom drogą elektroniczną.

W doborze instytucji uwzględniono fakt, że w grupie instytucji obowiązanych, z której pochodzi największa liczba zawiadomień, problematyka przeciwdziałania praniu pieniędzy i zarządzanie tego rodzaju ryzykiem ma bardzo istotne znaczenie ekonomiczne oraz prestiżowe. Zakres badania obejmował: stosunek pracowników instytucji finansowych do problemów etycznych związanych z funkcjonowaniem systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy w danej instytucji finansowej, przestrzeganie standardów etycznych i zawodowych w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy, opinie pracowników dedykowanych do systemu na temat wpływu etyki na sprawność i efektywność systemu, aktualny stan świadomości pracowników w zakresie odpowiedzialności instytucji finansowych za przeciwdziałanie praniu pieniędzy, stosunek pracowników do działań nieetycznych.

W pierwszej turze badania – czerwiec 2013 r. – rozesłano ankietę do 625 pracowników instytucji finansowej, wykonujących zadania w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy i uzyskano 141 ankiet zwrotnych – wskaźnik zwrotności 22,56%.

Respondenci jako pracownicy zatrudnieni są: 12% na stanowiskach kierowniczych oraz 88% na stanowiskach wykonawczych. Przy stałym, podstawowym wykonywaniu zadań łatwiej jest pracodawcy prowadzić szkolenia i przygotowanie do wykonywania obowiązków według obowiązujących standardów zawodowych.

Analiza grupy respondentów pod kątem płci: 89% stanowią kobiety, 11% mężczyźni. Zatrudnienie kobiet na stanowiskach dedykowanych do procesu ppp oznacza wysokie zaufanie do ich umiejętności zawodowych, wysokich standardów etycznych i odpowiedzialności. Ciekawe wnioski pojawiają się po analizie podziału respondentów pod kątem przedziału wiekowego. Wyniki pozwalają na stwierdzenie, że istotnym elementem decydującym o zatrudnieniu w procesie ppp jest wiek pracownika pozwalający na zgromadzenie doświadczenia nie tylko zawodowego, ale także życiowego.

Analiza wyników ankiety pod względem stażu pracy w banku przedstawia ciekawy obraz pracowników dedykowanych do procesu ppp. Osoby zatrudnione w tym procesie legitymują się raczej długoletnim stażem pracy powyżej 20 lat zatrudnienia stanowią 23,7%, powyżej 10 lat – 44,5%. Najmniej liczną grupę stanowią osoby w przedziale do 3 lat zatrudnienia – tylko 8,1%. Potwierdza to wcześniej zauważony trend, że osoby zatrudniane w procesie ppp stanowią kadrę stabilną, kadrę z długoletnim doświadczeniem zawodowym, cieszącą się zaufaniem kadry kierowniczej zarządzającej tego rodzaju ryzykiem.

Reasumując wyniki badania ankietowego, należy stwierdzić, że badana zbiorowość ma wiele cech typowych dla populacji pracowników instytucji finansowych, takich jak doświadczenie zawodowe, stabilność zatrudnienia, zaufanie przełożonych i osób odpowiedzialnych za ryzyko zgodności, duże doświadczenie życiowe, co zostało potwierdzenie w tej części badania.

Ankieta skierowana do pracowników instytucji finansowej dotyczyła oceny ich orientacji etycznej, a zwłaszcza stosunku do sposobu realizacji procesu wewnętrznego ppp i jego znaczenia dla pracodawcy. Zagadnienie etyki zawodowej poruszane jest w publikacjach, gdzie jedną z głównych kwestii, odnoszących się do teorii etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności organizacji finansowych, jest ich stosunek do procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy. Na tle wielu dyskusji odnoszących się do problemów prania pieniędzy, ostatnich skandali w świecie finansów, o których wspomniano w pierwszej części publikacji, obserwacji rozwoju działalności przestępczej, która wymusza pranie pieniędzy, aby korzystać z nielegalnych dochodów, stało się zasadne dokonanie próby oceny stosunku polskich pracowników zatrudnionych w instytucjach finansowych do kwestii problemów etycznych związanych z realizacją procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy.

Analiza problemów etycznych w instytucji finansowej obejmuje podejście pracowników do znajomości standardów zawodowych. Ponad 90% respondentów odpowiedziało, że zna je bardzo dobrze i raczej dobrze. Z wypowiedzi respondentów wynika powszechne przekonanie, że zarząd i władze banku są odpowiedzialne za wdrożenie standardów, które powinny być przyswojone przez pracowników.

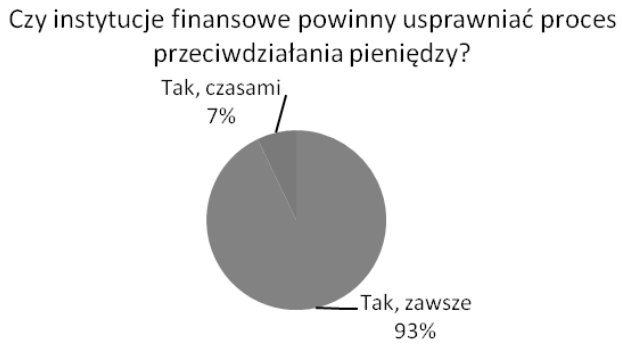
Analiza struktury odpowiedzi na pytanie o kierowanie się innymi zasadami etyki zawodowej niż zawarte w Kodeksie Etyki, wskazuje na pewne wahania, gdzie 3,5% respondentów odpowiedziało, że bywa różnie, zależnie od sytuacji. Ten odsetek niepewnych pracowników powinien zostać zminimalizowany dla uszczelnienia procesu. Odnosząc to do wyników badania GIIF z 2012 r., potwierdzone zostało występowanie dylematów etycznych wśród pracowników na poziomie 3,5% respondentów.

O ile pracownicy nie mają uwag co do swojego postępowania i zawsze kierują się zasadami etyki, to w przypadku innych pracowników i samych instytucji finansowych można odnaleźć nieco mniej pozytywnych opinii. Na pytanie „Czy zna Pani / Pan przypadki proponowania przez klientów upominków lub korzyści majątkowych za odstąpienie od procedury przeciwdziałania praniu pieniędzy", zdecydowana większość badanych odpowiedziała, że nie zna takich przypadków (86,5%). Niepokojące jest jednak to, że w pytaniu o to, czy badanemu znane są jakiekolwiek działania nieetyczne po stronie pracowników, odpowiedz „tak, wiele" i „tak, ale są to rzadkie przypadki" zaznaczyło prawie 10% badanych. Jeżeli chodzi o postępowanie etyczne samych instytu-

cji bankowych, to badani również częściej zauważają pewne nieprawidłowości. Na pytanie „Proszę ocenić w jakim stopniu Pani / Pana zdaniem etyczne postępowanie w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy ma znaczenie dla właścicieli, zarządu?" zdecydowana większość badanych odpowiedziała, że ma bardzo duże znaczenie (w bardzo wysokim stopniu 79,4%).
Badani uznali (80,7%), że instytucje finansowe postępują etycznie w procedurze przeciwdziałania praniu pieniędzy. Mniej osób miało pewne wątpliwości deklarując, że to postępowanie jest „raczej etyczne" (17,1%). Wyniki te także potwierdzają oceny stanu etyki zawarte w badaniu GIIF z 2012 r.

Warto zwrócić uwagę, że pomimo zdecydowanych deklaracji co do postępowania etycznego i stosowania standardów zawodowych przez instytucje finansowe, jak i samych pracowników, większość z badanych uważa, że instytucje finansowe powinny wciąż usprawniać proces przeciwdziałania pieniędzy, a ich pracownicy podnosić swoją fachową i specjalistyczną wiedzę. Stawia to pod znakiem zapytania szereg pozytywnych opinii dotyczących etyki i standardu zarówno instytucji , jak i samych pracowników. Jeśli zasady etyki są realizowane, a postępowanie instytucji i pracowników jest zgodne ze standardami, to dlaczego należy usprawniać mechanizmy systemu przeciwdziałania pieniędzy i szkolić pracowników? Wykres 2 obrazuje ten problem.

Wykres 2. Ocena dotycząca usprawniania procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy

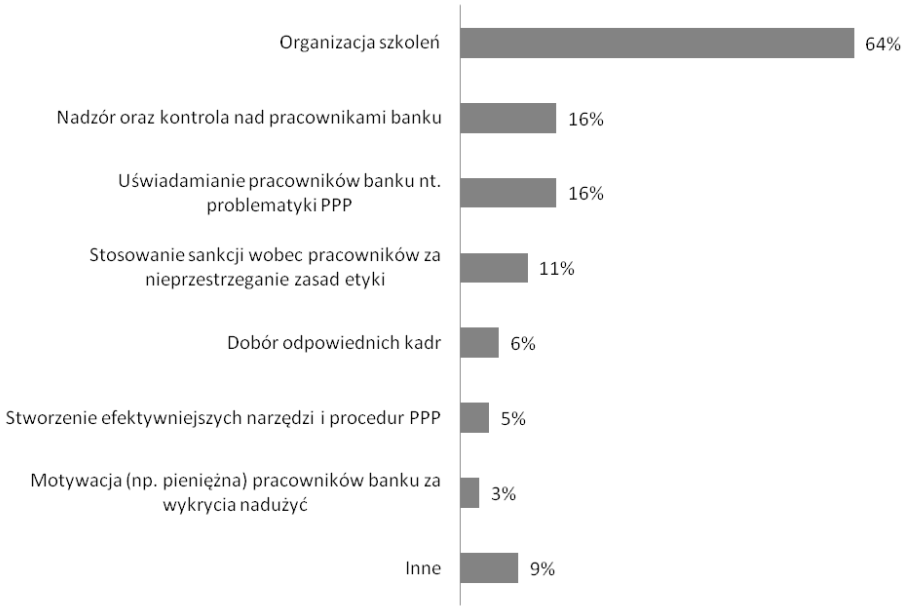


Źródło: opracowanie własne.

Padło też pytanie o to, co należy zrobić po stronie pracodawcy w celu wyeliminowania zachowań nieetycznych (wykres nr 3). Większość respondentów uważa, że należy organizować szkolenia (64%), wprowadzić nadzór oraz kontrolę na pracownikami (16%) oraz podnosić świadomość pracowników w zakresie problematyki prania pieniędzy (16%). Te wskazane przez pracowników mankamenty były podnoszone w badaniu GIIF w 2012 r.

Podsumowując tę część badania, można stwierdzić, że:
a/ w większości przypadków zasady etyki i standardy zawodowe są brane pod uwagę przez pracowników instytucji finansowych. Respondenci częściej zauważają nieetyczne zachowania po stronie innych pracowników oraz instytucji finansowych niż w postępowaniu własnym,
b/ pracownicy mają świadomość odpowiedzialności władz instytucji finansowych za przeciwdziałanie praniu pieniędzy. Wynika to z odpowiedzi na pytania o etyczne działania instytucji finansowych w sprawie przeciwdziałania praniu pieniędzy, pozytywnych deklaracji badanych dotyczących wymogu usprawniania procedur przez wewnętrznych oraz szeregu odpowiedzi dotyczących działań, jakie powinny być podjęte, aby wyeliminować zachowania nieetyczne oraz korupcyjne w trakcie kontaktów z klientami (np. stworzyć efektywniejsze procedury, nadzorować i kontrolować pracowników, dobierać odpowiednie kadry).

Wykres 3. Zadania instytucji finansowej w zakresie eliminacji działań nieetycznych



Źródło: opracowanie własne.

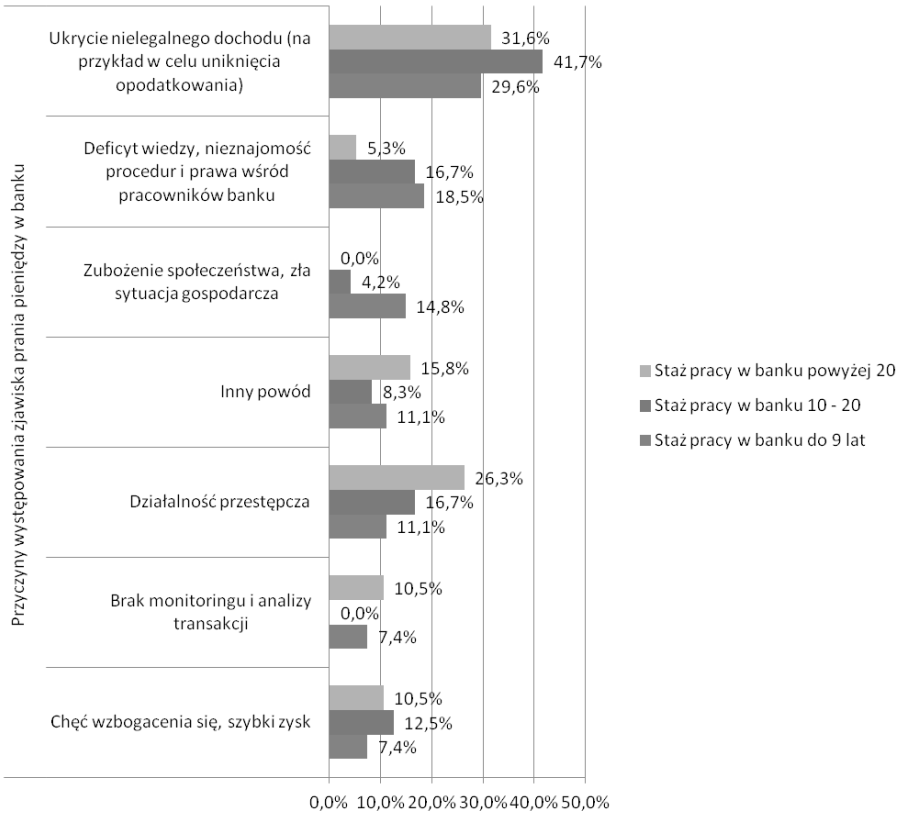
W przypadku instytucji finansowych staż pracy i wiek wpływa na poziom kwalifikacji i umiejętności. Rodzi się pytanie, czy staż pracy lub wiek wpływa na postrzeganie problemu prania pieniędzy.

Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje na dwie interesujące zależności:

- im krótszy staż pracy, tym częściej pracownicy jako przyczynę prania pieniędzy wskazują na deficyt wiedzy, nieznajomość procedur i prawa,
- im dłuższy staż pracy, tym częściej pracownicy jako przyczynę prania pieniędzy wskazują na działalność przestępczą.

Potwierdza to wcześniejsze wnioski, że doświadczenie (nie tylko zawodowe) wpływa na prawidłowe postrzeganie problemu prania pieniędzy i znaczenia systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy, a także decyzje kadry zarządzającej odnośnie powierzania obowiązków kadrze zaufanej, o długoletnim zatrudnieniu. Jest to przejaw odpowiedzialności instytucji finansowej za ryzyko związane z praniem pieniędzy, które przekłada się na ryzyko reputacji i ryzyko zaufania klientów.

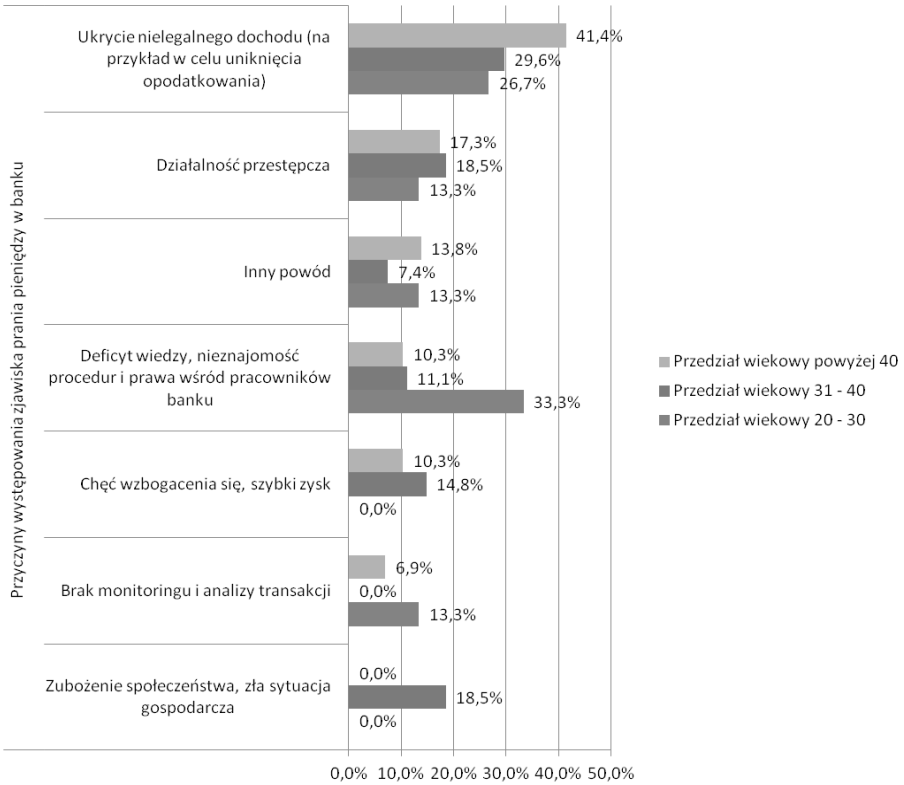
Wykres 4. Przyczyny występowania prania pieniędzy w ocenie pracowników z różnym stażem pracy



Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku stażu pracy, postrzeganie przyczyn prania pieniędzy jest zróżnicowane w pewnym stopniu przez wiek badanych. W grupie najstarszych respondentów (40+) i w średnim wieku najczęściej wymienianą przyczyną prania pieniędzy było ukrycie nielegalnego dochodu, w grupie najmłodszej do 30 lat – był to deficyt wiedzy oraz nieznajomość prawa i procedur. Respondenci w średnim wieku najrzadziej za przyczynę wskazywali deficyt wiedzy (11,1%), a najmłodsi po równo działalność przestępczą oraz brak monitoringu i analiz transakcji (13,3%).

Wykres 5. Przyczyny prania pieniędzy w ocenie różnych grup wiekowych



Źródło: opracowanie własne.

Analizując oceny przyczyn prania pieniędzy ze względu na staż pracy i grupę wiekową pracowników można stwierdzić, że:

- wiek i staż pracy wpływają na zróżnicowane, w pewnym stopniu, postrzeganie problemu prania pieniędzy,
- wszystkie grupy respondentów podzielone ze względu na wiek i staż pracy, wskazują w pierwszym rzędzie na dość ogólną przyczynę zjawiska prania pieniędzy, jaką jest ukrycie nielegalnego dochodu,

- młodsi stażem i wiekiem pracownicy częściej wskazują na braki w znajomości prawa i procedur funkcjonującego systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy,
- starsi stażem i wiekiem pracownicy częściej zauważają, że za problemem prania pieniędzy stoi działalność przestępcza.

Przedstawione wyniki badania znacznie poszerzają zakres wiedzy wynikający z badania przeprowadzonego przez GIIF.

Ważnym zagadnieniem poruszonym w ankiecie był problem szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników w kontekście odpłatności. W opinii zdecydowanej większości respondentów (96%) szkolenia z zakresu problemów etyki, jak i ogólnej wiedzy na temat procesu przeciwdziałania praniu pieniędzy powinny być bezpłatne dla pracownika, ze względu na ponoszenie tych kosztów przez pracodawcę. Oznacza to, że pracownicy uznają pełną odpowiedzialność instytucji finansowej za realizację zadań w międzynarodowym i krajowym systemie przeciwdziałania praniu pieniędzy, w ramach którego zarówno przygotowanie kadr, jak i stworzenie procedur minimalizujących ryzyko leżą wyłącznie po stronie pracodawcy.

Zakończenie

Podjęty w badaniu problem roli etyki w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy, stanowiącym istotny element bezpieczeństwa ekonomicznego państwa, rozumianego za K. Księżopolskiego jako „niezakłócone funkcjonowanie gospodarek, to znaczy utrzymanie podstawowych wskaźników rozwojowych oraz zapewnienie komparatywnej równowagi z gospodarkami innych państw", jest problemem nowym, wymagającym dalszych pogłębionych badań. Zbieżność wyników autorskiego badania z wynikami badania GIIF z 2012 r. potwierdza istotność i znaczenie etyki w uzyskiwaniu wysokiej efektywności ogólnoświatowego systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy i bezpieczeństwa finansowego państwa.

Działania zmierzające do poprawy systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy w instytucjach obowiązanych, z punktu widzenia etyki, powinny dotyczyć:

- usprawnienia systemu szkoleń pracowników zatrudnionych w procesie przeciwdziałania praniu pieniędzy w instytucjach obowiązanych,
- wdrożenia nowoczesnych procedur pozyskiwania kadr dedykowanych do procesu,
- uproszczenia procedur wewnętrznych, zgodnie ze standardami i wymogami przepisów międzynarodowych oraz strategią instytucji finansowej,

- kształtowania etycznych postaw pracowników, ponieważ etyka, wskazując cele ludzkiego działania pod kątem jego moralnej odpowiedzialności, odgrywa ważną rolę w podnoszeniu skuteczności całego systemu w skali międzynarodowej.

Bibliografia

E-podatnik 25.10.2013.

Gołębiowska E. (2003), *Zarządzanie bezpieczeństwem finansowym państwa* **[w:] R. Borowiecki, M. Kwieciński,** *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zakamycze.

Gołębiowska E. (2012), *Uczciwość finansów*, „Przedsiębiorstwo przyszłości", Nr 1(10).

Gołębiowska E. (2013), *Etyczne aspekty przeciwdziałania praniu pieniędzy* **[w] E. Gołębiowska, K. Raczkowski,** *Zarządzanie nowe perspektywy*, Wydawnictwo SAN Łódź.

Gołębiowska E. (2013), *Strategia przeciwdziałania praniu pieniędzy w banku* **[w:] A. Marjański, J.D. Antoszkiewicz,** *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji*, Wydawnictwo SAN Łódź.

G**ołębiowska E., Walczak J. (2011),** *Dylematy bezpieczeństwa finansowego państwa w procesie przeciwdziałania prania pieniędzy i finansowania terroryzmu* [w:] R. Borowiecki, A. Jaki, *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

http://www.se.pl/pranie-brudnych-pieniedzy,93940/.

Kendall R. (2000), *Risk Management*, Liber, Warszawa.

Księżopolski K. (2011), *Bezpieczeństwo ekonomiczne*, Warszawa.

Sherman T. (1993), *International Efforts to Combat Money Laundering: The Role of the Financial Action Task Force* **[w]: H.L. MacQueen (red),** *Money Laundering*, Edynburg.

The Associated Press Jul 3rd 2013 6:40AM Updated Jul 3rd 2013 9:57AM.

Ustawa z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (Dz. U. z 2010 r. Nr 46, poz. 276, z późn. zm.).

Wójcik J.W. (2001), *Kryminologiczna ocena transakcji w procesie prania pieniędzy*, TWIGGER, Warszawa.

Zawadka G., *Sprawy gospodarcze i walutowe*, „Rzeczpospolita", 18-10-2013, ostatnia aktualizacja 14-11-2012.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 341–349

Iwona Lupa
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością biznesu w mediach społecznościowych

Corporate social responsibility management in social media

Abstract: The article is an attempt to portray the possibilities of using social media in the corporate social responsibility management. The research method used in this article was case studies of three companies: Nivea Poland, Comarch SA and Orange Poland. These companies use social media, such as Facebook and YouTube, to promote their social initiatives. The analysis shows that social media in their case, are an important tool in the implementation of the concept of corporate social responsibility.

Key-words: Corporate Social Responsibility, management, social media, Youtube, Facebook

1. Wstęp

Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością biznesu obecnie postrzegane jest jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku. CSR przestało być jedynie ideą, którą warto wdrożyć ze względów moralnych. Okazało się bowiem, że jej stosowanie w praktyce może dać firmom wymierne korzyści ekonomiczne. W związku z tym poszukiwane są różne narzędzia, które mogą wesprzeć proces realizacji koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu. Funkcję tę mogą spełniać media społecznościowe.

Celem tego artykułu jest określenie możliwości wykorzystania mediów społecznościowych w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością biznesu. Ocenia

się, iż obecny stan wiedzy na ten temat jest jeszcze bardzo niewielki, brakuje badań naukowych w tym obszarze. Jednocześnie w praktyce gospodarczej wciąż poszukiwane są sposoby wykorzystania mediów społecznościowych.

Artykuł składa się z trzech rozdziałów. W pierwszym przedstawiono istotę zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu. W drugim omówiono rolę mediów społecznościowych w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością biznesu. W ostatnim rozdziale z kolei zaprezentowano wybrane przypadki wykorzystania mediów społecznościowych w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością biznesu na przykładzie firm Nivea Polska, Comarch SA oraz Orange Polska.

Metodą badawczą wykorzystaną w tej pracy jest studium przypadku.

Jako hipotezę przyjęto, iż media społecznościowe są ważnym narzędziem wsparcia procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu.

2. Istota zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu (z ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR) nie jest jednoznacznie definiowana w literaturze przedmiotu. Pojęcie to może być rozumiane bardzo szeroko, gdyż obejmuje wiele aspektów działalności przedsiębiorstwa. Ogólnie rzecz biorąc, dotyczy ono zarówno relacji organizacji z otoczeniem (wymiar zewnętrzny), jak i wszelkich procesów zachodzących wewnątrz niej (wymiar wewnętrzny) [Bartkowiak 2011, s. 25].

Jedna z definicji mówi, iż koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu oznacza „prowadzenie biznesu w taki sposób, aby uwzględniać wartości etyczne, prawo, szacunek dla pracowników, społeczeństwa i środowiska przyrodniczego" [Rok 2004, s. 18]. Zatem za J. Nakonieczną [2008, s. 9] można stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw będzie oznaczać nie tylko podejmowanie działań, które nie będą szkodliwe społecznie, ale przede wszystkim będą ukierunkowane na swoich interesariuszy (podmioty oraz grupy, które są w jakikolwiek sposób powiązane z działalnością danej organizacji). W praktyce będzie to sprowadzać się do tego, iż wszelkie procesy, jakie zachodzą wewnątrz organizacji (np. marketingowe, produkcji, dystrybucji, komunikacji, zarządzania zasobami ludzkimi i in.), powinny uwzględniać interes społeczny. Mówiąc obrazowo, społeczna odpowiedzialność biznesu może oznaczać „kontrakt moralny" między przedsiębiorstwem a społeczeństwem, którego fundamentem będzie sukces ekonomiczny tego przedsiębiorstwa, powiązany z rozwojem społecznym i ekonomicznym. Owy kontrakt ma zatem za zadanie podnieść dobrobyt społeczny [Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 88].

Z powyższego wynika, że skutki wdrożenia modelu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wiążą się nie tylko z dobrem interesariuszy, ale również z wielowymiarowymi korzyściami dla samego przedsiębiorstwa, społecznie odpowiedzialnego. Jak zauważył M. Kucz [2011, s. 156], „dobrze sprzedawać będzie można tylko to, co służy ekologicznie i społecznie zrównoważonej rzeczywistości". Oprócz jednak korzyści ekonomicznych, takich jak zwiększenie sprzedaży, dzięki wdrożeniu koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwo może zyskać dobrą reputację oraz większe zaufanie kontrahentów i pracowników. Idąc dalej, można również przypuszczać, że CSR przyczynia się do wzrostu wydajności pracy i większej lojalności klientów. Dlatego też koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest coraz bardziej popularna wśród polskich przedsiębiorstw, o czym świadczą różne wyniki badań, raporty i inicjatywy przeprowadzane na rzecz realizacji CSR [Czubała 2011, s. 58].

Przedsiębiorstwo jest społecznie odpowiedzialne tylko wtedy, gdy proces zarządzania tym przedsiębiorstwem ukierunkowany jest na interes społeczny. Zarządzanie determinuje jakość wdrożonego CSR, jego siłę oddziaływania na interesariuszy oraz wpływ na działalność całego przedsiębiorstwa. Można zatem powiedzieć, że zarządzanie CSR jest procesem, od którego zależy efektywność zastosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Obejmuje ono planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie [Griffin 2005, s. 6] procesu przeobrażenia przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne. Wobec tego zarządzanie społeczną odpowiedzialności biznesu powinno objąć następujące obszary [Paliwoda-Matiolańska 2009, ss. 92–110]:

- kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, uwzględniającą wartości społeczne, ekonomiczne, ekologiczne, prawne;
- zarządzanie zasobami ludzkimi przez społecznie odpowiedzialne przywództwo oraz innowatorskie kierownictwo (np. przestrzeganie BHP);
- innowacyjne i ekologiczne zarządzanie procesem produkcji (np. stosowanie nowoczesnych, proekologicznych technologii);
- zarządzanie sferą B+R (zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem intelektualnym oraz kapitałem ludzkim);
- zarządzanie marketingiem (np. etyczne i prospołeczne formy promocji, rzetelna obsługa klientów).

W praktyce przedsiębiorstwa w różny sposób i w różnym stopniu realizują politykę społecznie odpowiedzialnego biznesu. Poniżej przedstawiono wybrane inicjatywy CSR na przykładzie przedsiębiorstw działających w Polsce [Kuraszko, Augustyniak 2009, ss. 18–107]:

- promocja przedsiębiorczości i rozwoju innowacji poprzez m.in. przyznawanie stypendium pracownikom – innowatorom (Eurobank SA),

- realizacja programów zaangażowania społecznego, takich jak np. program stypendialny dla młodych kobiet naukowców (L'Oreal),
- partycypacja pracowników w podnoszeniu jakości zarządzania (DHL),
- angażowanie się w akcje społeczne na rzecz np. poprawy bezpieczeństwa na polskich drogach (DHL),
- wdrożenie wolontariatu pracowniczego (Citi Handlowy) lub wolontariatu lokalnego (Provident Polska),
- ochrona lokalnego środowiska naturalnego, np. zasobów wodnych w Tyliczu (Coca-Cola),
- realizacja inicjatyw prozdrowotnych, np. Ogólnopolski Program dla Młodzieży „Mam Haka na Raka" (GlaxoSmithKline),
- wsparcie inicjatyw związanych z kulturą, edukacją, sportem, np. we współpracy z Górskim Ochotniczym Pogotowiem Ratunkowym (Polkomtel SA),
- uruchomienie telefonu zaufania dla dzieci i młodzieży (Polkomtel SA),
- działania proekologiczne, takie jak np. zbiórka i recykling zużytych telefonów komórkowych (Polkomtel SA).

Inne formy realizacji CSR w praktyce, to np.: czasowa rotacja pracy, umożliwienie pracy w domu np. dla matek, prowadzenie zakładowych ośrodków opieki, tj. przedszkola czy domy spokojnej starości, dodatkowe zapomogi dla pracowników w razie trudnej sytuacji życiowej, jak np. choroba, szkolenia rozwojowe dla pracowników, ubezpieczenia dla pracowników i ich rodzin, edukowanie klientów i ochrona ich interesów i inne [Paliwoda-Matiolańska 2009, ss. 111–112].

Bez względu na przedmiot i zakres inicjatywy CSR, przedsiębiorstwa mogą do tego celu wykorzystywać szereg narzędzi. Wśród nich należy wskazać media społecznościowe.

3. Rola mediów społecznościowych w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością biznesu

Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością biznesu jest procesem, który wymaga od kierownictwa nowatorskiego podejścia do tego problemu i poszukiwania różnorodnych, kompleksowych rozwiązań. Niezwykle użytecznymi narzędziami, które w wysokim stopniu spełniają te kryteria, są media społecznościowe.

Media społecznościowe (*social media*) w literaturze przedmiotu mogą być również określane terminem „e-społeczność" [Gustowski 2007, s. 9; Kaczorowska-Spychalska 2012, s. 114]. Można je zdefiniować jako zespół rozwiązań aplikacji sieciowych, który opiera się na ideologicznych i technologicznych podstawach

Web 2.0 [Kaplan, Haenlein 2010, ss. 59–60]. To, co je wyróżnia na tle innych mediów, to fakt, iż komunikat nadawany za ich pośrednictwem trafia od nadawcy do odbiorcy, po czym może nastąpić sprzężenie zwrotne i odbiorca ma możliwość udzielenia odpowiedzi nadawcy w czasie rzeczywistym. Co więcej, to właśnie użytkownicy są aktywnymi twórcami mediów społecznościowych.

W Polsce do najpopularniejszych mediów społecznościowych, wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa, należą dwa portale społecznościowe: Facebook oraz Youtube. W dużo mniejszym stopniu z kolei przedsiębiorstwa wykazują swoją aktywność na portalach: nk.pl, linkedin.com, goldenline.pl, Google+, czy Twitter, co potwierdzają m.in. badania K. Sumary, M. Krzyckiego, S. Prokurata, P. Kubisiaka [2012, s. 3]. W związku w tym w niniejszym artykule uwaga zostanie skupiona na serwisach Facebook oraz Youtube.

Facebook jest globalnym portalem społecznościowym, skupiającym w Polsce blisko 10,3 mln osób, co stanowi ok. 43% wszystkich internautów w tym kraju [Poland Facebook Statistics 2013]. Umożliwia on zarejestrowanym użytkownikom zapraszanie innych użytkowników do grona swoich znajomych (od tej pory otrzymują oni informacje odnośnie wszelkiej aktywności tego użytkownika), tworzenie grup, dzielenie się wiadomościami, zdjęciami czy filmami oraz korzystanie z różnego rodzaju aplikacji i gier. Co istotne, na portalu mogą się rejestrować – oprócz osób prywatnych – także różnego rodzaju organizacje i osoby publiczne. Zakładają oni swój własny profil (fanpage), który może zostać „polubiony" przez innych zarejestrowanych na portalu użytkowników, co skutkuje tym, iż wszelkie publikowane na tablicy tego profilu informacje, zdjęcia, filmy, itp. są automatycznie wyświetlane również na profilu danego fana (tj. użytkownika, który ten fanpage polubił). Ponadto użytkownicy mają możliwość komentowania wszelkich aktywności pojawiających się na profilach oraz udostępniania treści tych fanpage. Konsekwencję tego ostatniego stanowi fakt, iż udostępniona przez danego użytkownika treść jest również widoczna dla wszystkich jego znajomych na portalu. Do trzech najbardziej popularnych fanpage'y w Polsce należą: profil „Serce i Rozum" z liczbą ok. 1,9 mln fanów, profil korporacji Play (1,6 mln fanów) oraz korporacji Orange Polska (1,4 mln fanów) [Poland Facebook Statistics 2013].

Inny charakter ma z kolei serwis społecznościowy Youtube. Korzystać z niego może każdy użytkownik Internetu w zakresie oglądania zamieszczonych na nim filmików. Rejestracja jednak umożliwia stworzenie swojego własnego kanału, w ramach którego bez ograniczeń (z wyjątkiem tych o charakterze prawnym) można umieszczać własne filmy. Z możliwości tej w coraz większym zakresie korzystają również przedsiębiorstwa w Polsce. Przykładowo wśród najbardziej popularnych kanałów w tym kraju jest kanał korporacji Samsung Polska, który na dzień 14.07.2013 r. odnotował 16,5 mln wyświetleń lub też

kanał firmy Nokia Poland z liczbą 10,3 mln wyświetleń [YouTube Statistics 2013].

Te i inne media społecznościowe są wykorzystywane na szeroką skalę przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w obszarze ich działalności marketingowej. Nie ulega jednak wątpliwości, że ich zakres zastosowania może być dużo szerszy. Media społecznościowe mogą być niezwykle użytecznym narzędziem w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, procesie sprzedaży, obsługi klienta, zarządzania wiedzą, innowacyjnością, wiedzą oraz sferą B+R. Między innymi dlatego mogą okazać się bardzo przydatne w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Wykorzystanie mediów społecznościowych w obszarze realizacji polityki CSR może odbywać się poprzez [Deloitte 2012, s. 25]:

- informowanie interesariuszy o aktualnie prowadzonych inicjatywach społecznych przez przedsiębiorstwo,
- zachęcanie interesariuszy do dzielenia się opiniami na temat inicjatyw CSR, celem uzyskania natychmiastowej informacji zwrotnej na jej temat,
- uzyskanie informacji o działaniu innych podmiotów w zakresie CSR,
- wzmocnienie marki poprzez utrzymywanie kanału CSR w mediach społecznościowych,

Oprócz tego przedsiębiorstwa mogą za pośrednictwem mediów społecznościowych na bieżąco zachęcać interesariuszy do uczestnictwa w realizowanych aktualnie programach i przypominać im o nich.

Wszystkie wskazane powyżej sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością biznesu kładą nacisk na ich komunikacyjną rolę (przedsiębiorstwa wysyłają komunikaty do interesariuszy i otrzymują informacje zwrotne). Warto jednak podkreślić, iż na tym nie kończą się możliwości, jakie media społecznościowe dają w zakresie zarządzania CSR. Mogą być one bowiem miejscem odbywania się pewnych inicjatyw i programów. Przykłady tego rodzaju praktyk będą zaprezentowane w dalszej części artykułu.

4. Wybrane przypadki wykorzystania mediów społecznościowych do zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu

Jak już wcześniej wspomniano, realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu może odbywać się na różne sposoby i w różnym zakresie. Poniżej przedstawiono wybrane przypadki wykorzystania mediów społecznościowych w tym obszarze przez przedsiębiorstwa działające w Polsce.

Dobrym przykładem przedsiębiorstwa, które na dużą skalę wykorzystuje media społecznościowe w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością biznesu, jest Nivea Polska – firma działająca w branży kosmetycznej. Na kanale Youtube przedsiębiorstwo to posiada swój własny kanał, który składa się z różnych działów tematycznych. W ramach nich stworzone zostały specjalne programy (filmiki), spełniające kilka funkcji:

- reklamową (reklama produktów marki Nivea),
- edukacyjną (edukowanie odbiorców na temat pielęgnacji skóry i włosów, kształtowania sylwetki; szkolenie dzieci i młodzieży w obszarze piłki nożnej; dokształcenie młodych rodziców z zakresu opieki nad niemowlętami),
- wizerunkową (ocieplenie wizerunku przedsiębiorstwa, troszczącego się o klientów i ich rodziny),
- społeczną (społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa).

Wśród programów tego przedsiębiorstwa, spełniających funkcję społeczną, można wskazać [Nivea Polska 2013]:

- Akademię Pielęgnacji Nivea (porady z zakresu pielęgnacji skóry i włosów, np. jak poprawnie nałożyć krem, jak dbać o określony typ cery itp.),
- Program Nivea Q10 (programy edukacyjne w zakresie ćwiczeń fizycznych, np. rozciąganie ścięgien kolanowych, rozciąganie pachwin itp.),
- Nivea Baby (porady odnośnie pielęgnacji niemowląt),
- Szkółki Nivea (szkółka piłkarska dla dzieci i młodzieży),
- Pielęgnuj bliskość z Nivea (programy promujące bliskość drugiej osoby, np. bliskość ojca).

Każdy z programów został stworzony z myślą o konkretnej grupie społecznej (np. kobiety w różnym wieku, młodzi rodzice, dzieci, młodzież). Zostały one wykonane w sposób dość interesujący, przykuwający uwagę, a przede wszystkim w sposób profesjonalny, budzący zaufanie. Przykładowo w każdym z filmików programu „Akademia Pielęgnacji Nivea" w roli eksperta występuje dr n. med. Magdalena Łuczkowska – dermatolog. Filmiki zostały wzbogacone w napisy i ilustracje graficzne, które mają pomóc widzom w zapamiętaniu najważniejszych informacji przekazywanych w komunikacie. Warto podkreślić, że produkty Nivea nie są głównym przedmiotem zainteresowania tych filmików, występują one tylko w tle. Zadanie filmików to bowiem przede wszystkim edukowanie odbiorcy. W związku z tym reklama produktów przedsiębiorstwa Nivea Polska w tej postaci jest bardzo dyskretna, przez co prawdopodobnie też bardziej skuteczna.

Warto również przedstawić możliwości wykorzystania serwisu Facebook przez przedsiębiorstwa w ramach realizacji polityki CSR. Za przykład tutaj może posłużyć Comarch – korporacja z branży informatycznej. Przedsiębior-

stwo to na portalu Facebook ma założony profil o nazwie „Staże Comarch" [Staże Comarch 2013]. Służy on promocji firmy jako pracodawcy przyjaznemu studentom. Comarch od wielu lat organizuje wakacyjne programy stażowe dla studentów, które mają pomóc młodym ludziom, niemającym jeszcze doświadczenia zawodowego w zapoznaniu się ze środowiskiem korporacyjnym i zdobyciu praktyk. Najlepiej ocenionym stażystom przedstawiane są propozycje pracy w firmie na dłuższy okres. Profil w serwisie Facebook służy do bieżącej komunikacji firmy z interesariuszami (w tym przypadku – studentami). Informowani są tam oni o bieżących wydarzeniach, możliwościach zawodowych, jakie daje staż w firmie, itp.

Portal Facebook jest również ważnym narzędziem wspierającym działalność fundacji, które nierzadko są zakładane przez duże przedsiębiorstwa w ramach ich polityki CSR. Przykładem jest fundacja korporacji Orange Polska, należąca do branży telekomunikacyjnej. Na profilu Fundacja Orange [2013] przedstawiane są na bieżąco różne inicjatywy, podejmowane przez tę organizację na rzecz nowoczesnej edukacji dzieci i młodzieży. Zamieszczanie aktualnych postów informujących o jej dokonaniach wpływa na budowanie pozytywnych relacji z otoczeniem i stanowi bardzo ważne wsparcie dla działalności tej fundacji. Użytkownicy mogą obserwować wszystkie poczynania, oceniać je, wyrażać na ich temat swoje opinie, co stanowi również ważne źródło informacji dla tej fundacji. Co jednak istotne, na profilu tej fundacji można także znaleźć liczne pozytywne opinie od osób, którym ta organizacja faktycznie pomogła. Osoby te podpisują się własnym imieniem i nazwiskiem, co dla innych użytkowników jest autentycznym świadectwem społecznej działalności nie tylko Fundacji Orange, ale całej korporacji Orange Polska.

Podsumowując, media społecznościowe mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa na szeroką skalę w ramach zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu. Świadczą o tym przytoczone powyżej przykłady takich firm, jak: Nivea Polska, Comarch SA oraz Orange Polska.

Zakończenie

Media społecznościowe mogą być wsparciem dla wielu procesów zachodzących w każdym przedsiębiorstwie. Służą również realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Dzięki nim przedsiębiorstwa mogą informować interesariuszy o prowadzonych inicjatywach, zachęcać ich do wzięcia udziału w realizowanych programach oraz do dzielenia się opiniami na ich temat, pozyskiwać informacje o działaniu innych podmiotów w zakresie CSR, wzmacniać wizerunek poprzez utrzymywanie kanału CSR. Co więcej, media społecznościowe mogą same stanowić miejsce dla realizacji różnych inicjatyw społecznych, szczególnie, że są platformą interakcji dla milionów użytkowników na całym świecie.

Bibliografia

Bartkowiak G. (2011), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym,* Difin, Warszawa.

Czubała A. (2011), *Rola konsumentów w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw,* „Konsumpcja i Rozwój", nr 1.

Deloitte (2012), *Polskie firmy na Facebooku – portale społecznościowe w komunikacji marketingowej polskich przedsiębiorstw*, Warszawa.

Griffin R.W. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

Gustowski W. (2007), *e-Społeczność*, Złote Myśli, Gliwice.

Kaczorowska-Spychalska D. (2012), *Rola społeczności internetowych w zarządzaniu marketingowym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XIII, z. 2, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Kaplan A.M., Haenlein M. (2010), *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media,* "Business Horizons", nr 53 (1).

Kucz M. (2011), *Wartość współpracy, wartości we współpracy – perspektywy dla CSR w województwie kujawsko-pomorskim* **[w:] A. Paluszek, M. Karwacka, R. Karaszewski (red.)**, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Kuraszko I., Augustyniak Sz. (2009), *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu,* Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

Nakonieczna J. (2008), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych,* Difin, Warszawa.

Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem,* C.H. Beck, Warszawa.

Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie,* Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.

Surma K., Krzycki M., Prokurat S., Kubisiak P. (2012), *Raport z badania Polskie firmy w mediach społecznościowych. Dodatek*, Harvard Business Review Polska & Capgemini, kwiecień.

Bibliografia elektroniczna

Fundacja Orange (2013), https://www.facebook.com/FundacjaOrange, dostęp: 14 lipca 2013.

Nivea Polska (2013), http://www.youtube.com/user/NIVEAPolska, dostęp: 14 lipca 2013.

Poland Facebook Statistics (2013), www.socialbakers.com/facebook-statistics/poland, dostęp: 14 lipca 2013.

Staże Comarch (2013), www.facebook.com/Staze.Comarch?fref=ts, dostęp: 14 lipca 2013.

YouTube Statistics (2013), www.socialbakers.com/youtube-statistics/country/poland/, dostęp: 14 lipca 2013.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 351–359

Katarzyna Olejniczak
Politechnika Częstochowska

The role of responsibility in the management of the contemporary enterprise

Abstract: The issue of responsibility and, along with it, social responsibility is an element of the management of the contemporary enterprise more and more frequently underlined. This results from the fact that in the era of globalization, development of the civil society and also growing awareness of the stakeholders, the business model existing so far has changed, in which aiming at only achieving economic profits no longer constitutes the main condition of achieving success. Additionally, the growing number of economic affairs and also a range of unethical behavior on the market cause that entrepreneurs more and more often take actions referring to social and ecological aspects of management, thus taking responsibility for the impact of the enterprise activity on the environment. It is necessary to underline that the problem of responsibility in the management of the contemporary enterprise is a complex and multi-dimensional one, including the entire enterprise with its range. The present paper is devoted to the issue of responsibility, its role and the significance in management. To verify the goal, the analysis of the literature was carried out and also pilot studies were conducted among 82 enterprises.

Key-words: responsibility, social responsibility, corporate social responsibility.

1. Introduction

The issues of responsibility have become one of the key problems in the management of the contemporary enterprise recently. This results from the fact that the enterprise, as a part of a social system, operating within its framework, considerably influences the surrounding reality. In such understanding the enterprise activity is not only limited to maximizing profits and achieving

business benefits but mostly taking responsibility for its influence on the environment, therefore taking into consideration basic ethical standards and values. Undoubtedly, the profit is of the key importance for the enterprise, therefore constituting the driving force of its development. However, in the conditions of the instability of the environment, treating the profitability as the basic criterion of the functioning of the enterprise does not determine the market success. The managers introduce new priorities such as customer satisfaction, employees' satisfaction, sustainable development, activities for the benefit of the local communities or the natural environment, therefore, taking responsibility for the consequences of their business decisions. It is possible to state that, nowadays, responsibility is fundamentally connected with running a business activity, which is confirmed by the statement by P.F. Drucker: "the organization is fully responsible for its influence on the local community and the society in which it operates" [Drucker 1999, p. 87]. Such an attitude of enterprises is connected with the simultaneous realization of the economic, social and ecological objectives and therefore, with the realization of the CSR concept. The objective of the considerations is to present the role and the significance of responsibility, with particular reference to social responsibility in the management of the contemporary enterprise. The paper is based on the results of the analysis of the due literature in the field of management, with particular reference to social responsibility and also on the basis of the results of the research conducted among 82 enterprises running their business activity in the Silesian Voivodeship.

2. Sustainability as the enterprise value

2.1. The category of responsibility

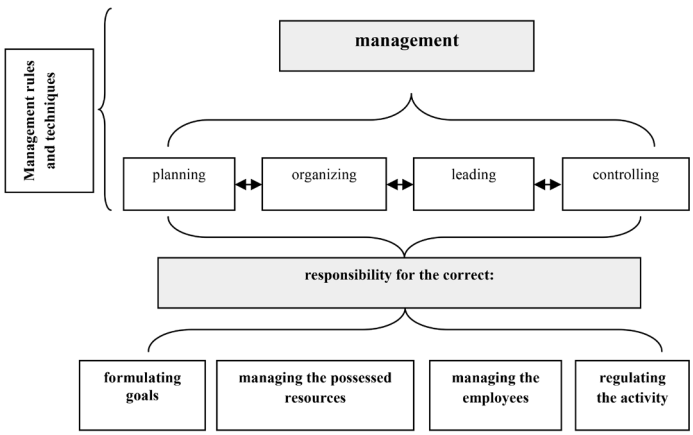
The category of sustainability is usually identified as one of the principles of the ethical behavior referring to both social and economic life. In such understanding responsibility is connected with the ability of managing the action and realizing what is being done. In other words, responsibility refers to the person who is responsible for their behavior including thoughts, words, actions and negligence [Derdziuk 2011, pp. 11–12]. It is commonly recognized that the man bearing responsibility is the one who has been convicted by a final court judgment (if they broke the law) or the one guilty of bringing about negative phenomena, by means of which they are socially stigmatized [Rynio 2011, pp. 212–213]. In such understanding, responsibility is suffering consequences due to breaking rules and principles socially in force. Understanding responsibility in such a sense is reflected in the philosophical approach where responsibility is strictly connected with the issues of punishment and sanctions. Therefore, it is included in the sphere of conscious human behavior. It is also assumed that actions are followed by specific consequences and their

performer is responsible for the consequences of their actions [Geryk 2012, p. 21]. A similar attitude is presented by L. Karczewski who claims that responsibility is "conscientiousness, readiness to suffer the consequences of own actions, solidarity and reliability. Therefore, a responsible man continues the actions taken and commitments. Someone reliable is responsible, a responsible man is a kind of a caretaker who cares about the entrusted people and material goods" [Karczewski 2008, p. 113]. P. Koestenbaum and P. Block also dealt with the problem of responsibility for the actions taken. According to the authors taking responsibility for own actions is connected with recognizing the fact of human existence, the fact which directly derives from the understanding of our spiritual nature or experience [Geryk 2012, p. 22]. Also R. Ingarden refers to responsibility in the category of bearing responsibility. This is the man who is responsible for actions. Therefore, they take and bear responsibility. Whereas bearing responsibility takes place in a specific space and time, taking responsibility may be a one-time act [Nosal-Szczygiel 2009, pp. 223–224].

2.2. Responsibility in management

From the point of view of the managing entities responsibility refers to discontinuing and stopping activities acknowledged as socially harmful, providing goods and services in non-profitable areas, as well as taking responsibility for the positive social progress. Therefore, at each stage of management (planning, managing, leading, controlling) the enterprise takes responsibility for the decisions taken, beginning with formulating goals, missions, visions, by the management of the possessed resources, including the human ones, relations with a wide range of stakeholders as well as the results of its activity [Olejniczak 2012, p. 13] (Figure 1).

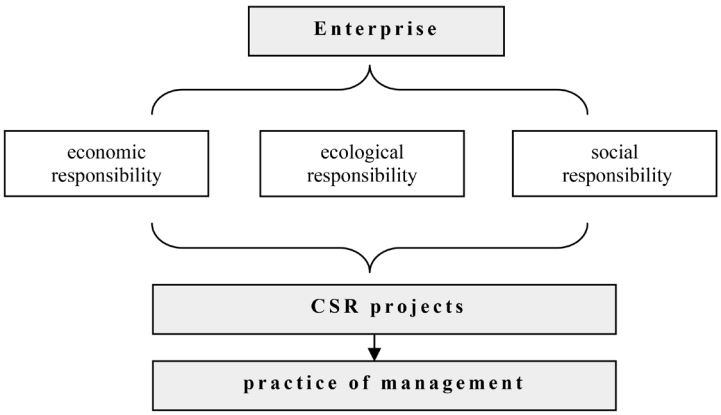
Figure 1. Social context of management



Source: Olejniczak 2012, p. 13.

Therefore, it is possible to state that running a business activity and responsibility have a lot in common. This results from the fact that the responsibility of the enterprise arises from the fact of possessing power and the freedom of action, though, from the moral and ethical point of view enterprises are not able to act in a responsible way, at most the people working there who take decisions. Therefore, it is not possible to assign responsibility for actions to entire enterprises but only to their employees who run their own management policy [Sysko-Romańczuk, Roszkowska, Niedźwiecka 2012, p. 28; Tomski 2012, pp. 279–288]. Generally, the managers of the enterprise are responsible to each person or a group of people (stakeholders) who are influenced by the policy and the consequences of the decisions taken. In such understanding the responsibility of the enterprise may often be of a purely economic character where the mangers are responsible only for maximizing profits or/and of a social and economic character where the managers bear responsibility beyond the sphere of profit while being responsible for providing and improving social welfare [Michalski 2008, p. 31]. On the basis of the above the category of responsibility, as the enterprise value, may be regarded in the three areas: the economic, social and ecological ones, which reflect the essence of the concept of social responsibility (Figure 2).

Figure 2. The categories of responsibility in the CSR concept



Source: own research.

Economic responsibility of the enterprise is expressed in the rational use of resources, which is connected with achieving profit and creating value for the stakeholders. On the other hand, ecological responsibility means that the enterprise runs its activity in such a way that the natural environment is saved as much as possible, whereas social responsibility, often defined as the ethical or the social one, refers to both the internal environment – the employees and the external one – the local community.

On the basis of the above, it is possible to state that corporate social responsibility consists of the set of commitments of the enterprise to protect and strengthen the environment, and particularly the society and the natural environment in which it functions. This philosophy constitutes an opposition to the approach which identifies generating economic profits as the basic objective of the functioning of the economic organizations, whereas nowadays it is assumed that the enterprise has to be a socially responsible organization, that it should take care of a wide range of social issues, while frequently not looking forward to direct profits [Matejun 2011, p. 264]. At this point, it is necessary to pinpoint that social responsibility may be defined in many different ways. Therefore, it is difficult to give one common definition of this concept. Diversity of approaches of CSR is analyzed in one of the works by Aleksander Dalhsrud comparing 37 definitions of corporate social responsibility. The analysis shows common characteristics of the individual definitions. It turns out that the majority of them include the following elements: the environmental, social and economic aspects and also the need of the involvement of the stakeholders and holding a dialogue with them as well as voluntary CSR initiatives taken by business [Ministerstwo Gospodarki 2011, p. 9].

3. The significance of responsibility in management – research results

The goal of the survey conducted by the author was to specify the significance of social responsibility in the business management1. The obtained research results allowed to specify how the respondents understand the business activity which is socially responsible. According to them, the CSR concept is understood by: appropriate and timely remuneration of employees, following ethical standards, and running a business in an ethical and ecological way, compliant with the law in force. The analysis of the survey data showed that for the majority of the Silesian entrepreneurs, an essential element of the functioning of the contemporary enterprise is an ethical – responsible way of conduct. In spite of this, the respondents had a problem to respond to the question: "What role plays the idea of social responsibility in your company?".

1. The research was conducted by the author in 2010 among 82 entrepreneurs running their business activity in the area of Silesian Voivodeship. The research included, above all, the enterprises of SME sector, of various business activities. The most numerous group were service companies, manufacturing companies and production and trade companies. In the group of the enterprises under research the commercial law companies were the majority – 55% of the community. The object of the research were the owners and the managers of the enterprises running their business activity in the area of Silesian Voivodeship.

From among 82 entrepreneurs 40 were not able to answer this question, every fifth respondent assumed that the concept of social responsibility plays an insignificant role in their enterprise, 28% of those questioned acknowledged that this idea is an inseparable element of the activity on the market, therefore it plays an important (4%) or very important (24%) role. A similar distribution of answers appeared in the further questions of the questionnaire which aimed at the evaluation of the need for activities in the area of CSR in similar industries and then, indicating the direction of development of social responsibility in the organization (Table 1).

Table 1. The necessity of actions and the directions of social responsibility development

No %-82	grow	remain stable	fall	don't know	
the need for actions in the area of social responsibility in similar industries will:	35%	15%	2%	48%	100%
the directions of social responsibility in the enterprise will:	28%	23%	1%	48%	100%

Source: conducted research.

The data presented in Table 1 show that the vast majority of the respondents (48%) were not able to answer whether the actions in the area of social responsibility, referring to the economic, social and ecological responsibility, in the industry in which they operate, will grow, fall or remain stable. 34% of the Silesian entrepreneurs acknowledged that the requirements imposed by the contemporary market will bring about increase in the significance of responsibility in management, whereas 14% claimed that it will remain stable and on the other hand, 2% stated that the need for actions will fall. The comparable distribution of answers appeared with reference to the issue of the directions of social responsibility development. 48% of the respondents do not know whether the concept of social responsibility will grow, fall or remain stable in the coming years. 28% of those questioned acknowledged that this idea will be growing year by year, 23% stated that it will remain stable whereas 1% of the respondents assessed that this direction will not be utilized in management and thus it will be falling. The further questions the respondents were asked were connected with what the social and ecological demands and requirements concerning the enterprise will be (Table 2).

Table 2. The social and ecological demands and requirements in the opinion of the Silesian entrepreneurs

No %-82	grow	remain stable	fall	don't know	
social demands and requirements concerning the enterprise will:	61%	17%	2%	20%	100%
ecological demands and requirement concerning the enterprise will:	55%	32%	1%	12%	100%

Source: conducted survey.

The vast majority of the entrepreneurs claimed that both the social (61%) and ecological (55%) demands and requirements will be growing in the coming years. This results from the increasing, in the opinion of the respondents, requirements of different groups of the stakeholders (customers, suppliers, business partners) and also legal requirements. 17% of the entrepreneurs acknowledged that social requirements will remain stable, whereas 32% recognized the same position with reference to the ecological requirements. 20% of the respondents did not adopt any position with reference to the social aspect and 12% did not take a position concerning the ecological aspect. On the other hand, 2% of the respondents claimed that the social demands and requirements will be falling. 1% stated that the ecological demands and requirements will definitely not grow.

4. Conclusions

Summing up, responsibility constitutes one of the essential issues of the management of the contemporary enterprise, which results from the two conditions. Firstly, the enterprise, as an entity functioning in a specific social and economic space, is responsible for the product, services, production methods etc. Secondly, the enterprise and the people working there are responsible to a wide range of stakeholders, i.e. employees, suppliers, customers, competitors, local community, natural environment, who have different contribution to the business activity of the company. Therefore, responsibility and, along with it, social responsibility is of a great significance, particularly under present market conditions, where there occurred the loss of confidence in business and regarding it as the main reason of the economic, social and ecological problems.

In the paper, the attention has been drawn to the fact that responsibility refers to the human being. To be responsible, the man must be aware of

the existence of this responsibility, recognizing it and, which is important, taking it. While fulfilling these three conditions the man adopts the feature of responsibility, which is an instrumental value. Therefore, it may seem questionable whether it is right to use the concept of social responsibility with reference to enterprises, which is underlined in many scientific publications, or whether to use the concept of social responsibility of the people running a business activity or the people managing the enterprise. The conducted research shows that the Silesian entrepreneurs, in many issues concerning this problem, were not able to adopt the position towards the questions asked, which, undoubtedly, is the result of their little knowledge concerning responsibility, including social responsibility. In spite of this, they are aware of the fact that the implementation of social responsibility into the management structures is an important aspect of the functioning of the contemporary enterprise, which may determine the success and sometimes even the existence on the competitive market. Moreover, they notice the increasing social and ecological requirements concerning responsible actions. Therefore, it is possible to state that in spite of little knowledge concerning the problem of responsibility, its role is significant, which is confirmed by the obtained research results. Therefore, it is necessary to assume that the role and significance of responsibility will be growing in the coming years therefore constituting one of the main determinants of management.

Bibliography

Derdziuk A. (2011), *Prawda, dobro, sumienie – u podstaw odpowiedzialności społecznej*, **[in:] P. Kawalc, A. Błachut (ed.)**, *Odpowiedzialność Społeczna w innowacyjnej gospodarce*, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin.

Drucker P.F. (ed.) (1999), *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.

Geryk M. (ed.) (2012), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Karczewski L. (ed.) (2008), *Etyka biznesu. Kulturowe uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole.

Matejun M. (2011), *Społeczna odpowiedzialność biznesu firm rodzinnych* **[in:] Z. Pisz, Rojek- M. Nowosielska (ed.),** *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu", No 156, Wrocław.

Michalski E. (ed.), (2008), *Zarządzanie*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.

Ministerstw Gospodarki, CSRinfo, (2011), *Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach,* Warszawa.

Nosal-Szczygiel E. (2009), *Odpowiedzialność banku a odpowiedzialność kredytobiorcy* **[in:] J. Osiński (ed.),** *Wolność i odpowiedzialność. Wymiar ekonomiczny, społeczny i polityczny*, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Olejniczak K. (ed.) (2012), *Społeczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Rynio A. (2011), *A B C wychowania do odpowiedzialności* **[in:] P. Kawalc, A. Błachut (ed.)**, *Odpowiedzialność Społeczna w innowacyjnej gospodarce*, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin.

Sysko-Romańczuk S., Roszkowska P., Niedźwiecka A. (2012), *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka* „Management and Business Administration. Central Europe", 2 (115).

Tomski P. (2012), *Imperatyw zrównoważonego rozwoju a współdziałanie przedsiębiorstw w sieciach wartości*, „Handel Wewnętrzny", lipiec-sierpień, T.1.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 361–374

Anna Dziadkiewicz
Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

Monika Kłos
Wyższa Szkoła Biznesu w Pile

Tworzenie zespołów różnorodnych w przedsiębiorstwach zorientowanych na design

Creating teams in design-orientated enterprises

Abstract: Economic crisis and competition cause, enterprises that wish to remain on the market, must use modern, innovative management tools. Looking at the business holistically, they should turn into design and design thinking. However, the biggest challenge is to face with creation of the most convenient conditions for "diverse" employees. Mix of views, experience and ideas is the greatest gift for any business. This paper presents the analysis of innovative enterprise approach to diversity management as a part of sustainable competitive advantage. It also shows the guidelines and observations of Belgian companies made by authors.

Key-words: diversity management, design management, enterprises design-orientated, design-thinking, diversity wheel.

Wstęp

„Różnimy się nie tylko płcią, kolorem skóry, także upodobaniami, temperamentem, preferencjami, poczuciem humoru... i właśnie ta odmienność jest inspirująca".

M. Belbin

W Europie z roku na rok widać tendencję zmian w strukturze zatrudnienia. Coraz więcej kobiet sięga po najwyższe stanowiska, przy przedsięwzięciach pracują osoby niepełnosprawne, coraz starsze i te należące do mniejszości etnicznych. Zacierają się wszelkie bariery demograficzne i światopoglądowe. Przedsiębiorcy, pracując w tak mieszanym otoczeniu, muszą docierać do różnych grup – coraz bardziej zróżnicowanych wiekowo, ideowo, coraz bardziej wymagających i świadomych swoich potrzeb. W celu efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem warto wykorzystać właśnie zarządzanie różnorodnością, tym bardziej, gdy prowadzi się przedsiębiorstwo zorientowane na pracę projektową.

Dla przedsiębiorstw XXI w. wyzwaniem jest odejście od hierarchicznego modelu zarządzania i zastosowanie płaskiego, elastycznego modelu organizacyjnego oraz konieczność zatrudniania „różnorodnych" pracowników. Każda z grup – przedsiębiorcy, pracownicy i klienci – reprezentuje określone pokolenie i charakteryzuje się określonymi oczekiwaniami i potrzebami, stąd zagadnienie różnorodności wydaje się niezwykle aktualne. W Polsce zaś jest ono nowe i mało popularne[1]. Firmy z reguły nie korzystają z tego modelu, a brak wiedzy występuje po obydwu stronach rynku pracy. W większości przypadków, działania w tym zakresie skupiają się jedynie na przeciwdziałaniu dyskryminacji, nie zaś na zarządzaniu różnorodnością, które jest pojęciem szerszym i polega na „stworzeniu warunków, w których jednostki wywodzące się z różnych grup społecznych (...) mają rzeczywiste szanse na zatrudnienie w danej firmie, a następnie na pełne uczestnictwo w rozwoju przedsiębiorstwa" [Gender Index 2007, s. 28].

Jako, że istotnym problemem wielu polskich przedsiębiorstw jest brak zrozumienia, iż zarządzanie zasobami ludzkimi to czynnik przewagi konkurencyjnej, celem artykułu jest analiza (na podstawie literatury i wyników badania) podejścia nowocześnie zarządzanych przedsiębiorstw do zarządzania różnorodnością, jako elementu budowania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Zorientowanie na design jako przykład nowoczesnego zarządzania

Koncepcja zarządzania designem, jak i określenie „przedsiębiorstwo zorientowane na design" wydają się zupełnie nowe. Tymczasem pierwsze wzmianki na ten temat pochodzą już z lat sześćdziesiątych. Początkowo zarządzanie designem było związane m.in. z architekturą, wzornictwem przemysłowym,

1. Polska jako członek UE musi przestrzegać dyrektyw antydyskryminacyjnych – Dyrektywa Rady 2000/43/WE i Dyrektywa Rady 2000/78/WE.

inżynierią, teorią systemów oraz projektowaniem. W 1976 r. Peter Gorb (pionier koncepcji), podczas zajęć z wzornictwa przemysłowego w London Business School podjął próbę nowego (bardziej ekonomicznego) zidentyfikowania tej dziedziny. Od tego momentu mówi się o „żywiołowym" okresie tworzenia metodologii zarządzania designem w Niemczech, Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii [Mozota 2003, ss. 68–75]. Powstały pierwsze prace naukowe, wskazujące na wagę badania trendów, mapowanie, rolę otoczenia, badanie produktu itp.

Design w zarządzaniu łączy biznes i technologię w celu zaspokajania potrzeb i rozwiązywania problemów, poprawiając tym samym jakość życia i kreując nową, innowacyjną wartość. Spaja świat biznesu oparty na logice i twardej kalkulacji ze światem klienta, napędzanym przez emocje i pragnienia [Topalian 1979, ss. 3–6]. Dzięki temu możliwe jest wykreowanie zupełnie nowej jakości produktu oraz współtworzenie efektywnej strategii, pozwalającej budować pozycję firmy na rynku. Zarządzanie designem zyskało na wartości za sprawą przejścia ze strategii opartej na zdobywaniu przewagi kosztowej (*cost leadership*), poprzez przywództwo w dziedzinie jakości (*quality leadership*), aż do strategii ukierunkowanej na osiąganie maksymalnej skuteczności biznesowej (*performance leadership*) [Design Management 2012].

W Polsce, o koncepcji zarządzania designem zaczęto mówić w 2006 r., gdy Ministerstwo Gospodarki opublikowało wytyczne pn. „Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013".

Uznano wówczas, że jest to istotne narzędzie innowacji, mogące pomóc przedsiębiorcom w zdobyciu przewagi konkurencyjnej. Tymczasem zarówno biznesmeni, jak i świat polskiej nauki, do tej pory nie potrafią identyfikować i używać metod i technik zarządzania designem, stosowanych od lat za granicą.

Kryzys gospodarczy ostatnich lat, różnorodność pracowników i zmiana podejścia do zarządzania przedsiębiorstwami wykreowała popyt na rodzime zarządzanie designem. Przenoszenie dawnych (wizualnych) form do biznesu czy strategii marketingowej nie zdało egzaminu, a to, na czym obecnie skupiają się menedżerowie, to zmiana zachowania w organizacji i jej wizji. Dlatego słabe punkty zarządzania, takie jak: kreatywność, zaangażowanie różnorodnej załogi, skupienie się na oczekiwaniach klienta to fundament działania współczesnego przedsiębiorstwa. Firma, dążąca do wzrostu efektywności, musi wprowadzać holistyczne myślenie projektowe (design thinking) w postaci odpowiedzialnego, przemyślanego postępowania.

Definicja różnorodności

Odmienność czy różnorodność może być inspirująca i przynosić korzyści, jednak aby to nastąpiło, musi być odpowiednio potraktowana – mówiąc językiem biznesowym – odpowiednio zarządzana.

Podejście do różnorodności w organizacjach nie jest jednolite, podobnie jak w literaturze. Gabrielle Hickman, autorka modelu koła różnorodności podkreśla konieczność rozpatrywania następujących wymiarów: podstawowych (są one niezmienne i niezależne: płeć, wiek, rasa, narodowość, orientacja seksualna, zdolności fizyczne i psychiczne) oraz uzupełniających (są zmienne i zależne: religia, doświadczenie, styl komunikacji i pracy, wykształcenie, status rodzinny, dochód, język, pozycja w organizacji) [Loden 1996, s. 10]. Współcześnie jednak w firmach dostrzega się także inne wymiary różnorodności, takie jak: fryzura, wygląd zewnętrzny, *dress code*, figura czy sposób odżywiania się [Brudulak 2009, Durska 2009, s. 11]. Mając na uwadze powyższe, można wymienić następujące przesłanki zarządzania różnorodnością: globalizację, regulacje prawne i ich wymiar etyczny, zarządzanie traktowane jako model biznesowy (postęp mierzony w kategoriach zysku i strat), ale przede wszystkim zmiany demograficzne. Ta ostatnia kwestia odgrywa znaczącą rolę i sprawia, że przedsiębiorcy muszą nauczyć się zarządzać pokoleniami na rynku pracy. Pierwszym ich wyznacznikiem jest wiek.

Tabela 1. Różnice pokoleniowe

Tradycjonaliści (1925–45)	**Baby Boomers (1946–64)**	**Generacja X (1965–80)**	**Generacja Y (1981–99)**
Wartości: cechuje ich lojalność, skupienie na historii; obawa prawie przed wszystkim.	Wartości: cechuje ich optymizm, ważna hierarchia wartości i strategia życiowa. Liczy się stabilizacja.	Wartości: cechuje ich pewna ostrożność, zainteresowanie nowościami, ale popartymi danymi ilościowymi.	Wartości: cechuje ich życie w świecie mediów i udział w eksperymentach ciągłego uczenia się (życie w gospodarce opartej na wiedzy); względna bliskość rówieśników.
W pracy: kult dziedzictwa, opór na zmiany, komunikacja niepotrzebna, do wszystkiego można dojść metodą „prób i błędów", emerytura –należy się.	W pracy: zainteresowanie możliwością rozwoju i karierą na sam szczyt; ważne pieniądze, uznanie i prestiż (odpowiednia funkcja, stanowisko, własny gabinet). Opór na zmianę w pracy = strata własnej pozycji. Trudność w odnajdywaniu się w zmiennym otoczeniu. Komunikacja – rzadko i na papierze. Rozwój – jak trzeba (np. jeśli wpłynie to na awans lub podwyżkę). Emerytura zasłużona.	W pracy: otwarci na zmiany, kariera zmienna (co kilka lat), nagroda za pracę to przede wszystkim „wolność" w decydowaniu i kierowaniu, w ciągłym ruchu – odpoczynek dopiero na emeryturze; potrzeba częstej komunikacji w różnych jej formach; rozwój osobisty (głównie szkolenia) jako źródło planowania kariery.	W pracy: kilka zadań wykonywanych równolegle (kilka karier); wybór pracy, która interesuje i jest zgodna z zainteresowaniami, a nie każdej, która jest. Praca nie jest najważniejsza w życiu (ale jest ważna); podejmowanie różnorodnych projektów/ zadań; brak obaw przed zmianą pracy; wymóg feedbacku i ustawicznego kształcenia; brak planów emerytalnych.

Źródło: opracowanie własne.

Poza wymienionymi w tabeli 1. pokoleniami, warto przywołać także to, z którym dopiero za kilka lat będą musieli zmierzyć się pracodawcy, a które jest już teraz ważnym ekonomicznie klientem. Jest to tzw. pokolenie L. Na próżno szukać informacji o tej generacji w książkach. Pierwsze wzmianki na jego temat pojawiają się dopiero w Internecie.

Litera L pochodzi od słów ich określających, a mianowicie z języka angielskiego *lazy*, *like*, *link*, *lead*, *life-stream*, *local*. To ludzie, określani mianem leniwych (*lazy*). Nie są zainteresowani konkretnymi działaniami, wysiłkiem fizycznym i umysłowym – nie tworzą, nie protestują i nie mają konkretnych przekonań Zjawiskiem charakterystycznym dla pokolenia L jest tzw. slaktywizm (z ang. *slacker* – niewolnik i aktywizm). To osoby pasywne w jakichkolwiek działaniach, ograniczające się do kliknięcia „Lubię to" (*like*) na portalu społecznościowym Facebook. Ich zainteresowania sprowadzają się do treści wysyłanych *on-line*. Nie są ciekawi świata i innych ludzi. Ograniczają się do własnych znajomych i tylko w tym gronie szukają poparcia. Ich aktywność sprowadza się do wysyłania petycji (nie ich tworzenia, lecz akceptowania) i wypowiadania się na forach. Narzędziem komunikacji jest telefon i komputer, a słowo zaczyna być tylko obrazem (stąd coraz popularniejsze aplikacje tj. *twitter*, *instalgram*, *snapshot*, *dropbox*) itp.

To generacja, która podobnie jak ich poprzednicy, będzie nielojalna wobec pracy i pracodawcy. Generacja L „zapomina z taką samą prędkością, jak klika w klawiaturę" [Święcicka 2012]. Kolejną ich cecha jest „linkowanie". Pokolenie L przyzwyczaiło się do korzystania ze stron internetowych, na których zamiast treści podane są linki do następnych stron. Bill Gates powiedział *content is king* (tłum. treści: *zawartość to król*), natomiast słusznie zauważyła blogerka N. Hatalska, pokolenie L nie tworzy treści, lecz je redystrybuuje, stąd należałoby powiedzieć *distribution is queen* (tłum. *dystrybucja, promocja treści to królowa*) [Hatalska 2011].

Do kolejnych czynników, charakteryzujących pokolenie L, należy dołączyć upodobanie do krótkich informacji, wiadomości (tzw. *leads*). Badania pokazują, że ponad połowa Polaków nie czyta ani książek ani nawet krótkich tekstów, artykułów itp., mających więcej niż trzy strony.

Pokolenie L nie chroni także swojej prywatności. Idąc za wzorem młodych celebrytów, dzieli się najbardziej intymnymi informacjami z życia prywatnego i zawodowego. Jest cały czas *on-line* i każdy, zaproszony grona, może uzyskać dowolną informację, dotyczącą ich życia (*life-stream*), a nawet miejsca, gdzie się znajdują (*local*).

Często ci młodzi odbiorcy, konsumenci, a wkrótce pracownicy, opisywani są w krzywym zwierciadle. Sposób myślenia pracodawców o młodych pracownikach pokazują tytuły artykułów wielu czasopism, w tym branżowych.

Jednak upraszczanie cech młodych pracowników przynosi odwrotny rezultat, gdyż nie sprzyja ani budowaniu tolerancji, ani wzajemnemu zrozumieniu w miejscu pracy – prowadzi jedynie do konfliktów między młodszymi i starszymi pracownikami. Należy więc zaakceptować obecną kulturę, przez wielu nazywaną kulturą „nanosekundy", starać się ją zrozumieć i utworzyć nowy model współpracy z każdą grupą. W tym celu, warto wdrażać inicjatywy, które uwzględnią ideę *work – life –balance* i zróżnicowane ścieżki rozwoju, a także dopasowane do każdej z wymienionych wyżej grup – elastyczne systemy motywacyjne.

Zespół różnorodny

Jak wynika z definicji – różność pokoleń wynika nie tylko z różnicy wieku ani płci. Badania na tym polu, zwieńczone słynną Teorię Ról Zespołowych[2], prowadził dr M. Belbin. Stworzona przez niego koncepcja opisywała możliwe role, czyli preferowane, powtarzające się zachowania osób w zespole oraz pokazywała sposoby na budowanie efektywnych zespołów, współpracę i komunikację między jednostkami.

Punktem wyjścia jest diagnoza własnych preferowanych ról zespołowych. Na podstawie takiej diagnozy możliwe staje się zrozumienie, które zachowania danej jednostki są źródłem siły, a które mogą stanowić jego potencjalne słabości. I tak w zespole można odnaleźć dziewięć współpracujących ról: Koordynatora, Lokomotywę, Realizatora, Poszukiwacza Źródeł, Innowatora, Duszę Zespołu, Perfekcjonistę, Ewaluatora, Specjalistę (por. tabela 2)[3].

Świadomość różnorodnych ról i znajomość cech członków zespołu daje możliwość dostosowania obowiązków do zdolności osób, które jednocześnie są świadome swoich wad. To z pewnością droga do stworzenia skutecznego zespołu. Poprzez pełnienie przez jedną osobę dwóch ról możliwe jest niwelowanie niedociągnięć. Ważne, aby wszystkie role wzajemne się uzupełniały. Według Belbina, ludzie preferują pewne role, które są dla nich naturalne i w których osiągają wysoką sprawność. Najczęściej to nie jedna rola, ale dwie lub nawet trzy, z których jednak tylko jedna dominuje.

2. Badania te były prowadzane przez ponad 9 lat w Anglii i Australii. Dotyczyły zachowań zespołów menadżerskich podczas rozwiązywania gier i zadań strategicznych. Dodatkowo uzupełnieniem do wyników badań są obserwacje R.M. Belbina jako konsultanta, pracującego dla różnych firm.

3. Nazewnictwo poszczególnych ról jest potoczne, aby oddać wagę danej roli.

Tabela 2. Role w zespole różnorodnym

Rola	Mocne strony (prawdopodobne)	Słabe strony (możliwe)
Koordynator (Co-ordinator)	dążący do celu entuzjastyczny opanowany ufny chłodny	nieprzekonywujący nieambitny leniwy przywiązuje zbyt dużą wagę do odbioru społecznego
Lokomotywa (Shaper)	odporny na stres oportunista poważny efektywny towarzyski	niespokojny niecierpliwy zbyt zapalony apodyktyczny
Realizator (Implementer)	zorganizowany chłodny praktyczny można na nim polegać	nieelastyczny sztywny uległy
Poszukiwacz Źródeł (Resource Invastigator)	zaradny oportunista komunikatywny towarzyski entuzjastyczny	kapryśny zbyt entuzjastyczny zadufany w sobie
Innowator (Plant)	innowacyjny z wyobraźnią jedyny w swoim rodzaju poważny	niepraktyczny kapryśny chaotyczny
Dusza zespołu (Teamworker)	wspierający entuzjastyczny komunikatywny pojednawczy ufny	nieprzekonywujący uległy niekonkurencyjny
Perfekcjonista (Completer)	świadomy szczegółów zdyscyplinowany opanowany	zbyt przejmujący się pedantyczny oziębły
Ewaluator (Monitor evaluator)	analityczny refleksyjny bezstronny introwertyczny rozważny	bez wyobraźni zbyt krytyczny chłodny emocjonalnie
Specjalista (Specialist)	wyspecjalizowany posiada wiedzę i doświadczenie, pracuje sam	zbyt techniczny bez szerszego spojrzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.M. Belbin, *Team Roles at Work*, Butterworth, 1993, s. 22.

Zespoły projektowe i organizacje składają się z różnorodnych osobowości. Preferowane role to tendencja do określonych zachowań w zespole, które wynikają z osobowości, temperamentu, czy genów danej osoby. Każda z ról niesie ze sobą zarówno silne, jak i słabe strony (por. tabela 2). Ma swoją specyfikę, której znajomość pozwala dopasować wzajemne działania i uniknąć niepotrzebnych nieporozumień w procesie komunikowania się i zrozumieniu treści. Co ciekawe, w nowocześnie zarządzanych organizacjach coraz rzadziej

kładzie się nacisk na doświadczenie. Bardziej liczą się umiejętności i kompetencje, niezbędne do piastowania danego stanowiska. Obecni headhunterzy nie starają się czytać CV – oni je interpretują. Doświadczenie kandydata ma pasować do jego osiągnięć, a te z kolei do konkretnych zachowań, będących przejawem kompetencji. Lata doświadczenia nie mają takiego znaczenia, co liczba złożonych projektów, sukcesów zawodowych itp. Warto zwrócić więc uwagę, że niezależnie od profilu działalności, cechy charakteru i kompetencje osób na najwyższych stanowiskach są podobne[4]. W czasie rekrutacji bardziej więc liczy się to, czy kandydat posiada konkretny zestaw kompetencji, pozwalających mu efektywnie zarządzać przyszłymi zadaniami; zaawansowanie w poznaniu branży, do której chce aplikować oraz zrozumienie specyfiki działania firmy, do której aplikuje kandydat [Milewska 2013, http://blogi.hbrp.pl/blog-biznesowy/zignoruj-doswiadczenie-i-zostaw-konkurencje-w-tyle].

Doświadczenie, liczone latami, spędzonymi w branży powodują, że przyszły pracownik chce wykorzystywać poznane narzędzia i techniki, które od lat stosował w swojej pracy. To całkowicie naturalne i choć redukuje czas potrzebny na kreatywność i dyskomfort, nie należy do działań wskazanych na nowym stanowisku – zamierzeniem każdej zatrudniającej firmy jest osiągnięcie wartości dodanej w postaci innowacyjności i kreatywności. Tymczasem doświadczenie staje się ciężarem i barierą dla nowych pomysłów.

Firmy zorientowane na design najczęściej nie potrzebują osób z doświadczeniem, bardziej liczy się talent, konkretna umiejętność lub cecha osobowości[5]. Przedsiębiorcy zaś szukają w portfolio kandydatów zdolności do rozwiązywania problemów i ich umiejętności prezentowania rozwiązań w jasny i konkretny sposób. Patrząc na doświadczenia firm zachodnich widać wyraźnie, że za ich sukcesem nie stoją pracownicy, mający wykształcenie kierunkowe, lecz osoby, mające konkretne umiejętności i charyzmę.

Wracając więc do teorii Belbina, widać, ze jej cechą charakterystyczną jest możliwość zarządzania motywacją każdej z opisanych powyżej ról. Tłumaczy ona, jak poszczególne osoby (role) reagują na presję i stres, kto chętnie przejmuje inicjatywę, komu powinno się delegować określone zadania itp. Edukacja i wzajemna znajomość członków zespołów przyczynia się do poprawy efektywności poprzez koncentrację na mocnych stronach poszczególnych osób (preferowanych rolach). Kluczem jest więc rozpoznanie ról i właściwe

4. Restrukturyzacja firmy produkującej obuwie będzie wyglądała podobnie, jak w restrukturyzacja w firmie produkującej gumowe węże.

5. Podobnie, jak w przypadku specjalistów ds. PR, gdzie bardziej liczy się lekkość pisania i umiejętność nawiązywania kontaktów. Poza tym, nawet jeśli ktoś przez ostatnie 10 lat zajmował się HR w danej firmie, to czy może być to gwarantem, że w kolejnej będzie także odnosił sukcesy?

zarządzanie nimi. Co ciekawe w nowoczesnych organizacjach, członków zespołu wybiera się i przygotowuje na długo przed rozpoczęciem projektu. Nabór „świeżo upieczonego" absolwenta do grupy projektowej wiąże się zawsze z ryzykiem, tym bardziej, gdy rekrutacja odbywa się w niewielkiej firmie. W takim przypadku zatrudnia się najczęściej ludzi z doświadczeniem. Choć ideałem byłoby zatrudnianie ludzi bez doświadczenia, którzy otrzymają w firmie wsparcie „mentora – profesjonalisty".

Z drugiej strony, problemy z rekrutacją wykwalifikowanych pracowników także nie należą do rzadkości. Z jednej strony w krajach zachodnich jest ich wielu, z drugiej – pracodawcy mogą mieć problem z wyborem odpowiedniej osoby. Ma ona pełnić określoną rolę, dlatego do osoby rekrutującej należy szczegółowe określenie specyfikacji stanowiska pracy i typu osoby, której firma potrzebuje. W każdym zespole powinny znaleźć się osoby, którym poza kreatywnością, nie brakuje umiejętności rozwiązywania problemów i radzenia sobie z trudnymi sytuacjami. Musi być też ktoś, kto łatwo nawiązuje kontakty i jest dobrym negocjatorem. Kolejna osoba powinna pokierować pracą wszystkich i wydawać polecenia. Każdy zespół powinien składać się zarówno z ludzi dynamicznych i otwartych, jak i tych, którym zależy przede wszystkim na szczegółowym przestrzeganiu wyznaczonego planu[6].

Zarządzanie różnorodnością – wyniki badania

Z badania jakościowego, dotyczącego świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie zarządzania różnorodnością, autorki sformułowały następujące wnioski[7]:

1. Wśród osób związanych z kadrami i zatrudnieniem istnieje wiele sposobów rozumienia pojęcia zarządzania różnorodnością. Badani określają tak nie tylko indywidualne predyspozycje i kompetencje pracowników, ale również odnoszą to do tzw. pierwotnych elementów tożsamości, takich jak płeć, wiek czy niepełnosprawność – w Polsce natomiast dzieje się odwrotnie: zarządzanie różnorodnością często ogranicza się tylko do zarządzania wiekiem.

6. Zespół można dopasować w taki sposób dzięki testom Belbina.

7. Podstawą badania był kwestionariusz wywiadu zawierający pytania otwarte. Badanie zostało przeprowadzone metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych. Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami kadry zarządzającej, odpowiedzialnymi za rekrutację i selekcję w danej firmie. W badaniu wzięły udział firmy (średniej wielkości) zlokalizowane na terenie Liege, we wschodniej Belgii, trzeciej co do wielkości aglomeracji tego państwa. Badanie zostało zrealizowane na próbie 30 firm.

2. W większości badanych firm tworzy się strategie zarządzania różnorodnością, gdyż według badanych, posiadanie różnorodnego zespołu pracowniczego daje efekty wymierne, w tym wpływa przede wszystkim na wyniki finansowe.
3. Głównym aspektem zarządzania różnorodnym zespołem są umiejętności i postawy pracowników w kontaktach z innymi, do których zalicza się: umiejętność współpracy, wzajemne zaufanie i rozumienie.
4. Badani dostosowują stosowane przez firmę rozwiązania do potrzeb zgłaszanych przez pracowników związanych z niepełnosprawnością, wiekiem, płcią czy pochodzeniem – regulują to odpowiednie procedury.
5. W większości firm (70% badanych) prowadzone są specjalne programy skierowane do pracujących – szczególnie jest to związane z naciskiem UE na wprowadzanie w miejscu pracy polityki *gender* – najlepszym narzędziem jest karta różnorodności.
6. Wszystkie badane firmy są zainteresowane wsparciem ekspertów w zarządzaniu różnorodnym zespołem i zarządzaniem różnorodnością (szczególnie istnieje zapotrzebowanie na wypracowanie specjalnych narzędzi).
7. Wyniki badania wskazują, iż badani są świadomi potrzeby zorientowania firmy na zarządzanie różnorodnością, szczególnie w okresie „po kryzysie", który wpłynął na politykę „zarządzania kompetencjami" na rynku pracy.
8. Ponad połowa badanych definiuje zarządzanie różnorodnością jako zarządzanie indywidualnymi kompetencjami pracowników i traktuje je jako źródło korzyści.
9. Badani zwracają również uwagę na relacje pomiędzy modelem zarządzania różnorodnością a korzyściami biznesowymi (wkład pracownika w organizację i jego zaangażowanie jest bardzo ważne – firmy stawiają na wspólne projekty, platformy; szkolenia, tworzenie wzorców, procesów).
10. Zatrudnienie pracowników – kwestia niedyskryminowania i równego dostępu do stanowisk dla wszystkich bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, jest rzeczą oczywistą i w procesie rekrutacji i selekcji wyłącznie kompetencje mają decydujące znaczenie.
11. Respondenci podkreślali, że główną zasadą w całym procesie zarządzania różnorodnym zespołem jest efektywna komunikacja (w tym aktywne słuchanie innych).
12. Ważne okazuje się poznanie zespołu, a następnie dopasowanie metody kierowania i przewodzenia. Należy traktować ludzi indywidualnie i pozwolić im brać udział w tworzeniu zespołu, strategii i planu działania.

13. Ważne, aby pracownicy mieli świadomość możliwości współpracy z osobami innymi od nich, aby mieli poczucie zaspakajania wszystkich potrzeb, z firmowymi na czele –liczy się poczucie spełnionego efektu synergii.
14. Ważne, aby stworzyć takie warunki do pracy, aby wydobyć z pracowników ich talenty.
15. Dopasowanie kulturowe – dla badanych na etapie rekrutacji ważne jest, aby kandydat wpasował się w kulturę firmy, stąd preferowany zestaw rekrutacyjny powinien składać się równorzędnie z trzech elementów: wykształcenia (kwalifikacje) + doświadczenia (jeśli dotyczy) + hobby. To ostatnie ma znaczenie przy późniejszym tworzeniu ścieżki rozwoju pracownika.
16. Tylko połowa firm deklaruje posiadanie spisanego kodeksu etycznego, który podpisują wszyscy pracownicy.
17. Firmy przyznają, że nie prowadzą dokładnej ewaluacji ze wszystkich działań podejmowanych na rzecz pracowników, aby móc wskazać ich twarde efekty.
18. Najczęściej podejmowanymi działaniami dla pracowników są szkolenia grupowei doradztwo indywidualne, a także mentoring i coaching – szczególnie dla kadry kierowniczej i zarządu, między innymi dlatego, aby wykształcić swoich wewnętrznych trenerów.
19. Badani podkreślali, że są skłonni ponosić koszty programów specjalnych dla pracowników, jednak potrzebują ich konkretnej wyceny – dlatego potrzebują wsparcia ekspertów zewnętrznych.
20. Wśród badanych znalazła się niewielka grupa (5 firm), która nie deklaruje gotowości do zmian – motywuje to faktem niskich potrzeb zmian i braku głosów ze strony pracowników o ich niezbędności, w myśl zasady: „jest dobrze, jak jest".

Warto pokreślić, że analiza wypowiedzi badanych wykazała, że dysponują oni bardzo szeroką wiedzą na temat korzyści, płynących z zarządzania różnorodnością. Zdaniem autorek jest to związane z odpowiednim rozumieniem tego pojęcia, które nie obejmuje tylko różnorodności definiowanej pierwotnymi elementami tożsamości, ale wynika z naturalnego zrozumienia konieczności współpracowania ze środowiskiem różnorodnym. Jest to związane również z traktowaniem tej subdziedziny jako nurtu zarządzania zasobami ludzkimi i polityki równych szans, tak bardzo promowanej przez Unię Europejską.

Autorki wnioskują, iż działania badanych w zakresie zarządzania różnorodnością wynikają głównie z doświadczenia, popartego fachową wiedzą, ale także intuicji menadżerów – przywódców, zarządzających nowoczesnymi przedsiębiorstwami zorientowanymi na design.

Zakończenie

W Polsce zarządzanie designem, poza środowiskiem artystów, projektantów, architektów czy dekoratorów wnętrz, nie istnieje. Tymczasem w innowacyjnych firmach, nacisk położony jest nie na maszyny, technologię, procedury, lecz na kreatywnie myślących pracowników. Ideą zorientowanych w tym zakresie firm jest transfer wiedzy z różnych dziedzin, projektowanie, obejmujące swoim zasięgiem produkty (rozumiane jako efekt działalności firmy), komunikację (głoszoną poprzez logo, opakowania, reklamę), informacje w postaci oznakowania przestrzeni publicznej i relacji z otoczeniem. W tak turbulentnym otoczeniu, firma, która nie korzysta z narzędzia, jakim jest zarządzanie różnorodnością, pozostaje daleko w tyle – nie zrozumie dzisiejszego klienta, nie trafi do jego gustu, nie spełni jego oczekiwań. Różnorodność nie jest barierą dla współczesnych firm. Wręcz przeciwnie, poprzez jej zrozumienie firma staje się bogatsza o nowe doświadczenia. W artykule dokonano analizy zagranicznych przedsiębiorstw pod kątem zarządzania różnorodnością. Wykazano, że fachowa wiedza w tym zakresie, doświadczenie i przede wszystkim tolerancja dla odmienności pracowników sprawiają, że kultura firmy staje się bogatsza, ale także, że możliwe jest trwałe budowanie przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

Belbin R.M. (1993), *Team Roles at Work*, Butterworth.

Borja de Mozota B. (2003), *Design Management. Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, Allworth Press, New York.

Brudulak H. (2009), *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, „Kobieta i Biznes", nr 1, www.fob.org.pl.

Durska M. (2009), *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes", nr 1–4.

Hatalska N. (2011), *Generacja L (infografika)*, http://hatalska.com/2011/12/09/generacja-l-infografika [17 lipca 2013].

Loden M. (1996), *Implementing Diversity*, McDraw-Hilll Companies, Burr Ridge.

Milewska M. (2013), Zignoruj doświadczenie i zostaw konkurencję w tyle, http://blogi.hbrp.pl/blog-biznesowy/zignoruj-doswiadczenie-i-zostaw-konkurencje-w-tyle [13 sierpnia 2013].

Ministerstwo Gospodarki (2006), *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013*, http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/90AF42C4-A420-4BF9-9CE8-08C28B8E4FFE/50360/KierunkiPL.pdf, [17 lipca 2013].

Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością **[w:]** *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index (2007), UNDP, EQUAL

Topalian A. (1980), The Management of Design Projects, Associated Business Press, London.

Święcicka O. (2012), *Generacja leni – slaktywiści. Czy można zbawić Świat klikając myszką?*, www.natemat.pl [17 lipca 2013].

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 375–384

Maja Żychlewicz
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu jako narzędzie Public Relations

SCR as a tool of PR

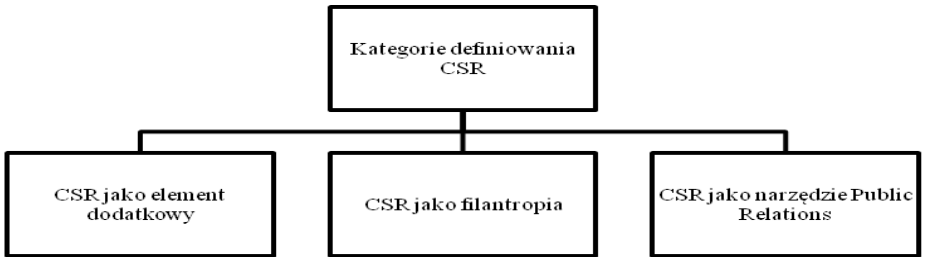
Abstract: The author of the article takes as two subjects: Corporate Social Responsibility and Public Relations and one should be noticed that this connection isn't random. The nature of PR comes from steady increase of all of people interested in companies performing which is also regarding in CRS. A thesis that CSR is a useful tool to create a positive corporate image is presented in the article. To sum up one should be state that Corporate Social Responsibility embraces all the people but PR comes from the need of the group. Recipients of advertisements react in the more and more short rank to the traditional forms of marketing. Currently they aren't interesting only in product and its image, qualities and pricing. More often they want to know how company affects on an environment and a their society. In this case CSR becomes an useful tool of PR by practical using theory of 3P (people, planet, profit) and create a positive image of companies. The image created by CSR is a new modern way of advertising. The arguments back this thesis up were presented in this article and author proves that CSR is advantage as far as PR of companies is concerned. If companies use CSR competently it helps to promote them as an outstanding market leaders.

Key-words: Corporate Social Responsibility, Public Relations, ethical programs, employed socially marketing, eco marking, social marking, social campaigns, social reports.

1. Wstęp

Celem artykułu jest udowodnienie tezy postawionej w tytule pracy. Przedstawione zostaną argumenty potwierdzające, że CSR[1] w teorii może być rozpatrywane, a w praktyce wykorzystywane, jako element PR[2]. Rolę społecznej odpowiedzialności biznesu w realizowaniu strategii Public Relations zauważono już na etapie analizy istoty tego pojęcia. W literaturze przedmiotu CSR ujmuje się niejednoznacznie. W związku z tymi rozbieżnościami, próba zdefiniowania działań odpowiedzialnych społecznie podejmowana jest w odniesieniu do różnych kategorii [Zboroń 2011, s. 32].

Rysunek 1. Kategorie definiowania pojęcia CSR w literaturze przedmiotu



Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze podejście nie uwzględnia konieczności stosowania praktyk społecznie odpowiedzialnych. Zwolennicy tej teorii uznają, że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest poprawa ekonomicznych wyników firmy. Zdaniem autorów, cechę charakterystyczną tego aspektu postrzegania CSR stanowi działanie, które często prowadzi do poważnych strat finansowych. Promotor takiej definicji CSR to M. Friedman.

Drugi rodzaj rozumienia CSR prezentuje społeczną odpowiedzialność w szerszym ujęciu. Przedstawiciele tej teorii głoszą bezinteresowność działań podejmowanych w zakresie społecznej odpowiedzialności. Traktują oni działania społecznie odpowiedzialne jako potrzebę serca i społeczny obowiązek [Stefańska 2011, s. 304].

Ostatnie podejście przedstawia społeczną odpowiedzialność jako narzędzie Public Relations. Zakłada ono działania społecznie odpowiedzialne, jednocześnie oczekując zwrotu kosztów poniesionych w ich ramach – i w rezultacie zysków. Przedstawiciele tej koncepcji widzą w CSR szereg korzyści głównie finansowych i wizerunkowych [Stefańska 2011, s. 304]. Teoria ta jest

1.Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility).

2. Ang. Public Relations.

źródłem wszelkich dalszych analiz roli CSR w zakresie Public Relations. Ukazuje ona definicyjne ujęcie społecznej odpowiedzialności w ramy strategii budowania pozytywnego wizerunku jednostki. To kryterium definiowania CSR w praktyce urealnia Profesor David Birch. Badacz potwierdza rosnącą świadomość współczesnych przedsiębiorców odnośnie znaczenia i skutków skutecznie wdrożonej koncepcji odpowiedzialności społecznej. Naukowiec podkreśla, iż coraz więcej przedsiębiorców działalność filantropijną zastępuje działalnością odpowiedzialną społecznie, powadzoną w taki sposób, aby przyniosła ona firmie ukryte profity [http://www.demosservices.home.pl/www/files/Internet%20a%20nowa%20odslona%20przedsiebiorczosci.pdf, dostęp: 10.07.2013]. Do działań, które przynoszą firmie korzyści,należy zaliczyć przede wszystkim budowanie pozytywnego wizerunku jednostki za pomocą instrumentów CSR.

2. Istota Public Relations

W literaturze przedmiotu odnaleziono wiele definicji pojęcia Public Relations. Należy zauważyć, iż posiadają one cechy wspólne. W celu udowodnienia tej tezy przytoczono definicję Public Relations według Niemieckiego i Szwajcarskiego Stowarzyszenia Public Relations. Pierwsze Towarzystwo ujmuje to pojęcie jako rozwijanie zaufania i dążenie do osiągnięcia zrozumienia i sprzyjających warunków działania, celów i efektów jednostki. Szwajcarzy natomiast rozumieją PR jako zarządzanie procesami komunikacyjnymi pomiędzy organizacją a jej grupami odniesienia, przez świadome, celowe i systematyczne kształtowanie tych procesów [www.publicrelations11.blox.pl/html, dostęp: 10.07.2013].

Należy podkreślić, iż obie te definicje zawierają elementy wspólne. Zaliczyć tutaj należy takie cechy jak systematyczność, długoterminowość, dokładność, celowość i strategiczność. Szczególną uwagę w literaturze przedmiotu przywiązuje się do strategiczności Public Relations. R. Bennett [1996, s. 24] definiuje pojęcie strategii jako „kierunek, który organizacja wybiera dla wypełnienia swojej misji".

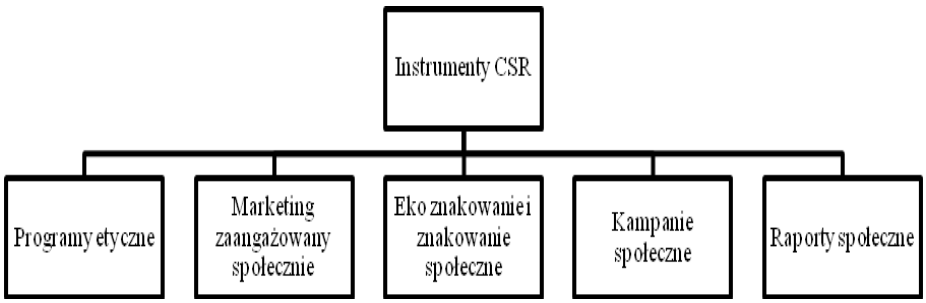
Poszukując najodpowiedniejszej definicji Public Relations, stwierdzono, iż termin ten powinien być rozumiany jako zespół celowo zorganizowanych działań, zapewniających systematyczne komunikowanie się przedsiębiorstwa z otoczeniem i kształtowania zaufania oraz przychylnej atmosfery wokół jego działalności. Należy podkreślić, iż zadaniem Public Relations jest wywołanie pożądanych postaw, które następnie mają zdeterminować pożądane zachowania. Zachowania te związane są z wyborem produktu czy usługi przez klienta. Należy więc wskazać, iż podstawowym zadaniem PR jest w sposób pośredni wpływanie na decyzje zakupowe klientów. W rezultacie kształtowanie pozytywnego wizerunku jednostki oddziaływać ma na kształtowanie się poziomu sprzedaży.

Definicję PR, ukazującą, w jaki sposób CSR prowadzi do zbudowania pozytywnego wizerunku firmy przedstawił S. Black [2001, s. 15]. Autor twierdzi, iż PR jest rezultatem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Każde działanie, przekazane do informacji, bywa postrzegane przez otoczenie w sposób pozytywny bądź też negatywny. W tym miejscu jest widoczna rola działań społecznie odpowiedzialnych w kształtowaniu pozytywnego wizerunku jednostki. Skutek pozytywnego PR to kreowanie decyzji zakupowych klienta, kierującego się świadomością na temat odpowiedzialnej społecznie działalności firmy.

3. Instrumenty CSR dla celów PR

Jak już wcześniej zostało wspomniane, CSR, rozumiane przez pryzmat budowy pozytywnego wizerunku jednostki, powinno posiadać charakter strategiczny. W tym zakresie działania odpowiedzialne społecznie są prowadzone w oparciu o narzędzia niezbędne do realizacji przyjętej strategii. W tym zakresie nieocenioną funkcję pełnią instrumenty zaprezentowane na rysunku 2.

Rysunek 2. Instrumenty CSR umożliwiające realizację strategii Public Relations



Źródło: opracowanie własna na podstawie: Łukaszewicz-Siemińska 2011, ss. 24–22.

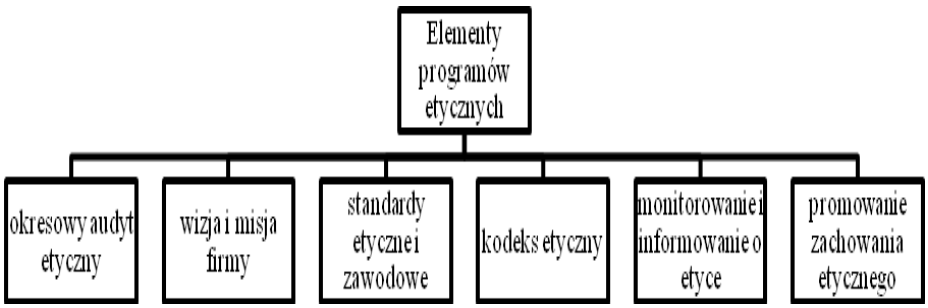
Pierwszym instrumentem, umożliwiającym realizowanie strategii CSR, od której oczekuje się budowania pozytywnej relacji z interesariuszami są programy etyczne [Łukaszewicz-Siemińska 2011, s. 24]. Narzędzie to powstało w odpowiedzi na rosnącą nieufność społeczeństwa w stosunku do biznesu. Negatywny wizerunek współczesnej przedsiębiorczości potęgują liczne afery i skandale, ujawniane poprzez środki masowego przekazu. Współcześnie wysoki stopień wykrywalności przestępstw, jakich dopuszczają się jednostki, charakteryzuje między innymi branżę odzieżową czy mięsną.

W konkretny sposób charakteryzuję rolę programów etycznych w swej pracy Lewicka-Strzałecka [1999, s. 171]. Autorka twierdzi, iż programy etyczne posiadają funkcję zapobiegania, wykrywania, ujawniania i korygowania nieetycznych zachowań. Ich celem jest więc utrwalenie instytucjonalizacji moralności w gospodarce.

Szerzej o aspekcie funkcjonalności tych instrumentów wypowiada się Łukaszewicz-Kamińska [2011, s. 24]. Autorka uważa, iż podstawowym celem programów etycznych jest poprawa wizerunku biznesu w oczach społeczeństwa, co w rezultacie przyczyni się do uzyskania przewagi konkurencyjnej, jakiej w inny sposób nie można by osiągnąć. Ponadto stosowanie programów etycznych prowadzi do obniżenia możliwości wystąpienia konfliktów ze społecznością lokalną, utraty reputacji, zniwelowania ryzyka wystąpienia procesów i kosztów zadośćuczynienia, strat moralnych pracowników. Znajdują one swoje zastosowanie także w skrajnych sytuacjach, kiedy ekonomia i prawo nie wskazuje rozwiązania. Wówczas są podstawą do podejmowania nieprzewidzianych wyborów.

Najistotniejsze elementy programów etycznych zostały przedstawione na rysunku 3.

Rysunek 3. Elementy programów etycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gasparski, Lewicka-Strzałecka, Rok, Szulczewski 2002, s. 26.

Jak twierdzi Łukaszewicz-Kamińska [2011, s. 25], najistotniejszym elementem programów etycznych, wpisującym się w istotę funkcjonowania Public Relations, jest kodeks etyczny. Są to udokumentowane zasady wartości i działania, do przestrzegania których zobowiązani są na piśmie pracownicy i kadra kierownicza jednostki. Dokument ten posiada podwójną funkcję. Po pierwsze wskazuje wewnętrzne wartości i zasady funkcjonowania firmy. Po drugie umożliwia kształtowanie pozytywnego wizerunku jednostki i reputacji. Należy jednak pamiętać, iż role te są ze sobą spójne. Nie jest możliwe osiągnięcie zewnętrznych celów bez spełnienia wewnętrznych postulatów.

Ponadto stosowanie kodeksu etyki przyczynia się do zmniejszenia liczby przypadków kłamstwa, korupcji i defraudacji i innych złych praktyk, pomaga ograniczyć możliwość wystąpienia konfliktów interesów, zwiększa wiarygodność personelu oraz zwiększa lojalność pracowników.

Należy podkreślić, iż rola, jaką odgrywa wdrożenie i stosowanie kodeksu etycznego ściśle związana jest z rolą Public Relations. W tym zakresie dokument ten jest narzędziem, który wpisuje się w funkcjonalność PR. Jest instrumentem, który pomaga w realizacji podstawowej funkcji Public Relations – kształtowanie pozytywnego wizerunku jednostki na zewnątrz firmy, ale przez realizację instrumentu, który bezpośrednio oddziałuje wewnątrz jednostki.

Kolejnym instrumentem CSR, który pomaga w kształtowaniu pozytywnego wizerunku jednostki, a co za tym idzie, staje się narzędziem realizacji strategii PR, są kampanie społeczne [Łukaszewicz-Kamińska 2011, s. 30]. Stosowanie tego instrumentu przez przedsiębiorstwo polega na włączaniu się do akcji zwracającej uwagę na określony problem społeczny, których celem jest zmiana postaw określonej grupy społecznej. Dopuszczalne są różne formy uczestnictwa firm w kampaniach społecznych. Zaliczyć tutaj można pomoc finansową, rzeczową czy usługi. Przykładem kampanii społecznej jest między innymi Kampania „Płytka wyobraźnia to kalectwo", której celem jest ustrzeżenie młodzieży przed skokami do wody, które często kończą się niepełnosprawnością ruchową, czasami nawet śmiercią.

Następny instrument CSR, którego rolę utożsamia się ze strategią PR, nazywany jest w literaturze przedmiotu marketingiem zaangażowanym społecznie[3]. Jego istota polega na działaniu komercyjnym we współpracy z organizacją pozarządową, które przynosi głównie korzyści finansowe, jednocześnie realizując ważne cele społeczne. Owo partnerstwo przynosi obustronne korzyści, co zostało zaprezentowane w tabeli 1. Należy jednak wspomnieć, iż zbyt drastycznie prowadzona akcja w ramach CRM może zostać negatywnie odebrana przez otoczenie. Powodem takiego stanu może być między innymi postrzeganie programu przez otoczenie jedynie w aspekcie wyłącznie zarobkowym. Taka sytuacja jest bardzo niekorzystna dla obu stron. Obie jednostki tracą wówczas dobry wizerunek w oczach społeczeństwa [Rok 2004, s. 23].

Tabela 1. Korzyści obu zaangażowanych w CRM stron

	Przedsiębiorstwo	**Organizacja pozarządowa**
Zalety	wzrost zaufania klientów, wzrost lojalności konsumentów, wzrost wrażliwości społecznej, wzrost zaangażowania pracowników, poprawa reputacji i wizerunku firmy, wzrost sprzedaży.	efektywna realizacja celów statutowych, wzrost poziomu zaangażowania w realizację ważnych celów społecznych, poprawa wizerunku społecznego organizacji, poprawa wizerunku organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Łukaszewicz-Kamińska 2011, s. 31.

3. Ang. CRM – Causa Related Marketing.

Przykładem pozytywnie postrzeganego zaangażowanego społecznie marketingu jest akcja prowadzona przez firmę Danone we współpracy z Polską Akcją Humanitarną o nazwie Pajacyk. Celem tego programu było dożywienie dzieci w szkołach.

Narzędziem CSR, służącym budowaniu pozytywnej reputacji jednostki, ściśle powiązanym z CRM, jest ekoznakowanie i znakowanie społeczne produktu. To działanie polegające na podawaniu informacji o podejmowanych działaniach – na etykietach i opakowaniach produktów –w sposób odpowiedzialny społecznie. Informacje te mogą dotyczyć wielu sfer życia jak np. [Łukaszewicz-Kamińska 2011, s. 33]:

- dbałość o środowisko; produkcja opakowań z surowców wtórnych, ograniczanie zasobów naturalnych, ograniczanie ilości szkodliwych substancji w procesie produkcyjnym,
- przestrzeganie praw zwierząt; nietestowanie produktów na zwierzętach,
- dbałość o pracownika; posiadanie w firmie kodeksu etycznego,
- poszanowanie praw człowieka,
- dbałość o dostawców poprzez regularne dokonywanie opłat.

Instrument ten dostarcza obecnym i potencjalnym klientom firmy informacji, które w znaczący sposób oddziałują na postawy konsumenckie. Osoba świadoma odpowiedzialnych społecznie poczynań firmy zyskuje zaufanie do jednostki i informuje o tych działaniach otoczenie.

Elementem strategii Public Relations są także raporty społeczne. To dokumenty, które służą komunikowaniu się firmy z otoczeniem. Ich celem jest ukazanie dokonań i planów przedsiębiorstwa odnośnie społecznej odpowiedzialności biznesu. Jak twierdzi Lewicka-Strzałecka [2006, s. 45]. „Istota takiego raportu polega na przedstawieniu otoczeniu korzyści, jakie odnosi społeczeństwo i poszczególni interesariusze z funkcjonowania tej firmy, na pokazaniu, iż potrafi ona zachować równowagę między poszczególnymi aspektami swojej działalności".

Zakończenie

W artykule przedstawiono znaczenie powiązania CSR i PR wynikające z istoty i funkcji tych instrumentów. Społeczna odpowiedzialność biznesu to odpowiedzialny sposób funkcjonowania firmy w przestrzeni zarówno społecznej, ekonomicznej, jak i przyrodniczej, przy wykorzystaniu instrumentów pomagających osiągnąć zamierzony cel. Public Relations natomiast to strategia informowania o tymże sposobie funkcjonowania, służąca pozyskaniu społecznej akceptacji dla organizacji i jej działalności oraz budowie wizerunku i reputacji firmy, co przekłada się na wzrost jej wartości i poprawę konkurencyjności.

W tym kontekście widoczne są korzyści, jakie można osiągnąć poprzez właściwe ich wykorzystanie.

Należy więc sądzić, iż CSR może być rozpatrywane w kontekście narzędzia PR. Konieczne jest jednak spełnienie dwóch warunków. Po pierwsze, oba te elementy muszą być wdrażane systematycznie i długofalowo. Ważny okazuje się więc strategiczny charakter prowadzenia działań społecznie odpowiedzialnych w zakresie budowania pozytywnego wizerunku jednostki. Po drugie istotne jest, aby PR był elementem przedstawiającym społecznie odpowiedzialny wizerunek firmy w sposób etyczny. Szczególny nacisk należy położyć na prezentowanie stanu faktycznego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warunek ten przedstawia istotę postrzegania CSR jako narzędzia Public Relations.

W Public Relations etyka to element konieczny. Tylko z jej udziałem możliwe jest kształtowanie pozytywnych relacji z otoczeniem. Angażując się w działalność Public Relations, firmy walczą o zdobycie zaufania klientów. Kreowanie nierzeczywistego stanu może prowadzić do wielu negatywnych skutków. Zaliczyć tutaj głównie należy utratę zaufania do nadawcy informacji. Ponadto spowoduje to, że pozostałe komunikaty będą odbierane z dystansem lub nieufnością [Macierzyński 2008, s. 77]. Jak twierdzi P. Hingston [1992, s. 66], „Reklama powinna być przyzwoita, uczciwa i zgodna z prawdą".

Związek między PR a CSR podkreśla także S. Black, przedstawiając dwie zasady etyki Public Relations. Pierwsza z nich mówi, że jednostka gospodarcza może działać w sposób pomyślny tylko w wolnym społeczeństwie. Druga zasada podkreśla związek CSR i PR. Mówi ona, że zawsze należy troszczyć się o sprawy, które leżą w interesie społecznym [Black 2001, s. 176]. Zasada ta ukazuje rolę CSR w odniesieniu do kształtowania pozytywnego wizerunku jednostki.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż teza wskazująca na fakt, iż CSR może być narzędziem PR, została potwierdzona, zarówno w znaczeniu definicyjnym, jak i praktycznym. Zauważono liczne powiązania tych pojęć w teorii nauk o zarządzaniu i w rzeczywistości gospodarczej.

Należy podkreślić, iż mimo wielu negatywnych opinii o takim postrzeganiu społecznej odpowiedzialności biznesu, nie ma nic złego w czynieniu dobra i „chwaleniu się" społecznym postępowaniem. Jak twierdzi socjolog A.D. Nowicka [www.społecznieodpowiedzialni.pl, dostęp: 10.07.2013], nie ma nic złego w robieniu czegoś dobrego i wykorzystywaniu tego wizerunkowo. Zdaniem autorki nawet w życiu prywatnym dobroczynność nie zawsze jest bezinteresowna. Nie ma więc powodu do piętnowania firm, które godzą przyjemne z pożytecznym. Naukowiec podkreśla także, iż nie ma nic niewłaściwego w analizowaniu korzyści, jakie przyniesie firmie zaangażowanie się w określoną akcję społeczną. Przykładowo, jeśli media nie chcą informować

o sponsorach czy darczyńcach, to jest jeden powód mniej, aby firma angażowała czas i wysiłek w te sfery. Współcześnie obowiązkiem zarządu jest analiza kosztów i profitów ze wszystkich działań firmy – także z CSR.

Zaprezentowane w pracy argumenty pozwalają na stwierdzenie, iż właściwe wykorzystanie CSR w strategii działalności przedsiębiorstwa może stać się narzędziem Public Relations. Należy jednak podkreślić, iż nie zawsze działania społeczne, nakierowane na korzyści, stanowią główny cel. Jak twierdzi A.D. Nowicka, [www.spolecznieodpowiedzialni.pl, dostęp: 10.07.2013] „nie o sam PR w CSR chodzi". Tezę tę potwierdzają następujące fakty. Po pierwsze, o większości działań prospołecznych podejmowanych przez firmę, wie stosunkowo wąskie grono osób (np. pracownicy, społeczność lokalna, nabywcy produktu, bezpośredni beneficjenci). Media nie zawsze zgadzają się na objęcie patronatem akcji i podawanie do opinii publicznej widomości o społecznym zaangażowaniu jednostki. Nawet pracownicy danej korporacji nie zawsze wiedzą o wszystkich działaniach. Kolejnym argumentem popierającym tezę, że firmy nie zawsze podejmują działania społecznie odpowiedzialne tylko z myślą o budowaniu reputacji, jest to, że choć finansowanie fundacji korporacyjnej jest dla firm ogromnym kosztem i wysiłkiem, to nie wszystkie fundacje nawiązują nazwą do firmy. Za przykład można podać w tym miejscu Fundację im. Jana Kantego Steczkowskiego, którą powołał Bank Gospodarstwa Krajowego.

Współcześnie CSR jest istotnym elementem wizerunku organizacji. Wszystko wskazuje na to, że rola społecznej odpowiedzialności będzie wzrastała. CSR jest częścią marketingu i jako narzędzie marketingowe może bardzo skutecznie służyć celom sprzedażowym firmy oraz mieszkańcom i otoczeniu, w którym się ona znajduje [www.briefuj.biznes.net, dostęp: 10.07.2013].

Na koniec przytoczę wyniki badania „Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza", przeprowadzonego w 2007 roku w ramach regionalnego projektu finansowanego przez Komisję Europejską i UNDP (Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju) [http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/1098.pdf, dostęp: 10.07.2013]. Badanie ukazuje, że działania o charakterze CSR są najczęściej postrzegane jako fragment działań z obszaru Public Relations. Programy z zakresu CSR są wykorzystywane do budowania zaufania oraz pozytywnego wizerunku wśród społeczności lokalnej. Pokazano, iż CSR wspiera cele PR.

Bibliografia

Black S. (2001), Public Relations, wyd. ABC, Kraków.

Bloom H., Calori R., Woot Ph. (1996), Zarządzanie europejskie, wyd. Poltext, Warszawa.

Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G. (2002), Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych **[w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski (red.)**, Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy, wyd. WSPiZ, Warszawa.

Lewicka-Strzałecka A. (2008), Raportowanie społecznej odpowiedzialności firm jako instrument public relations, wyd. Prakseologia, Warszawa.

Lewicka-Strzałecka A. (2006), Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym, wyd. IFiS PAN, Warszawa.

Macierzyński W.Ł. (2008), Public relations w opinii Polaków. Perspektywa czasu niepewności, Wyd. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji PIB, Radom.

Hingston P. (1992), Wielka księga marketingu, wyd. Signum, Kraków.

Stefańska M. (2011), CSR a wartość przedsiębiorstwa **[w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, (red.),** Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa? wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Łukaszewicz-Kamińska A. (2011), Społeczna Odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego, wyd. Difin, Warszawa.

Oliver S. (2005), Strategia Public Relations, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Zboroń H. (2011), Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle), **[w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.),** Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?, wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Żemigała M. (2007), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, wyd. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.

Źródła internetowe

Ciszewski J. (2009), PR dyskomfort **[online]**, www.publicrelations11.blox.pl/html, dostęp: 10.07.2013.

Orłowska J. (2007), Społeczna odpowiedzialność biznesu CSR **[online]**, http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/1098.pdf, dostęp: 10.07.2013.

Nowicka A.D. (2010), Czy CSR to tylko PR? [online], www.spolecznieodpowiedzialni.pl, dostęp: 10.07.2013.

Roszkowska-Śliż L. (2010), Społeczna odpowiedzialność biznesu w mediach **[online]**, www.briefuj.biznes.net, dostęp:10.07.2013.

Świeboda P., Zerka P. (2012), Internet a nowa odsłona polskiej przedsiębiorczości **[online],** http://www.demosservices.home.pl/www/files/Internet%20a%20nowa%20odslona%20przedsiebiorczosci.pdf, dostęp: 10.07.2013.

Współczesna logistyka

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 387–399

Magdalena K. Gąsowska
Uniwersytet Warszawski

Kluczowe wyzwania współczesnych menedżerów logistyki

Key challenges of modern logistics managers

Abstract: This paper attempts to analyse the key challenges of modern logistics managers. The first part describes the conditions of logistics processes of modern enterprises and analyses associated with these processes challenges of logistics managers. The second part presents the competencies of logistics managers. The article is based on literature studies, results of studies conducted by various research institutes, consulting firms and own empirical research.

Key-words: logistics manager, logistics processes, logistics system, enterprise, supply chain, supply network.

Wprowadzenie

Wiedza, umiejętności, sposoby reagowania i zachowania menedżerów mają rozstrzygające znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa [Penc 2007, s. 91]. Współczesne przedsiębiorstwa potrzebują menedżerów, którzy sprostają wyzwaniom XXI wieku. Zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza sprawia, na co wskazuje się zarówno w literaturze przedmiotu, jak i praktyce, że istnieje konieczność charakterystyki współczesnego menedżera, zakresu jego kształcenia i doskonalenia. W artykule, za U. Ornarowicz, przyjęto, że współcześnie menedżerem jest zarządzający z perspektywą menedżerską, czyli zarządzający

z uwzględnieniem trzech systemów: systemu działania, systemu stakeholders i systemu, jakim jest organizacja formalna jako całość. System działania jest organizacją, którą menedżer zarządza (całą organizacją, jej autonomiczną częścią, procesem). System stakeholders, jako całość nieograniczona, jest systemem, w którym godzi on rozbieżne interesy osób i grup społecznych z interesami reprezentowanej przez siebie organizacji. Organizacja formalna jako całość jest systemem odniesienia, tj. systemem, na który ukierunkowane są działania menedżera realizowane w sferze dwóch wcześniej wskazanych systemów. W konsekwencji tych działań menedżer wywiera istotny, pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji jako całości i ponosi odpowiedzialność za jej funkcjonowanie, ma obowiązek i możliwość wywierania owego wpływu w granicach posiadanych kompetencji [Ornarowicz 2008, s. 285].

Menedżerowie logistyki zajmują się planowaniem, uruchamianiem i kontrolą sprawnego i efektywnego przepływu dóbr, usług i związanych z nimi informacji w przedsiębiorstwie i między podmiotami gospodarującymi, w celu zapewnienia pożądanej przez klientów obsługi po jak najmniejszych kosztach. W opracowaniu podjęto próbę analizy kluczowych wyzwań współczesnych menedżerów logistyki. Artykuł oparty jest na studiach literaturowych, wynikach badań przeprowadzonych przez różne instytuty badawcze, firmy consultingowe oraz własnych badań empirycznych.

Wyzwania menedżerów uczestniczących w zarządzaniu procesami logistycznymi współczesnych przedsiębiorstw

W powszechnie akceptowanym rozumieniu, procesy logistyczne obejmują procesy przepływu materiałów i informacji, realizowane są w ramach systemu logistycznego, który w każdym podmiocie gospodarującym budowany jest inaczej, najczęściej bez możliwości imitacji. System logistyczny przedsiębiorstwa obejmuje całokształt środków ludzkich, technicznych, metod działania oraz norm organizacyjno-prawnych w ich wzajemnym związku funkcjonalnym, służących do optymalnego, ze względu na przyjęte kryteria, przemieszczania, manipulowania i składowania materiałów oraz powiązanych z nimi informacji i energii [Figura, Kos 1996, s. 8].

Jest oczywiste, że każdy system logistyczny przedsiębiorstwa, ze względu na jego otwartość i dynamiczny charakter, podlega ciągłym zmianom. Między elementami systemu logistycznego, istnieją określone relacje i zależności systemowe. Menedżer logistyki, kreując procesy logistyczne, powinien uwzględniać wszystkie zależności w zakresie działalności logistycznej przed-

siębiorstwa, ponadto decyzje dotyczące danego procesu logistycznego muszą uwzględniać jego wpływ na całość systemu oraz wymagają integracji czasowej i przestrzennej elementów systemu logistycznego.

Głównymi czynnikami determinującymi procesy przepływu materiałów i informacji współczesnych podmiotów gospodarujących są: globalizacja, światowy kryzys gospodarczy, rosnące i zmienne oczekiwania klientów, wzrost cen paliw, surowców i dóbr codziennego użytku, zmiany znaczenia regionów i państw w układzie globalnym, wojny, konflikty zbrojne, terroryzm, zmiany demograficzne oraz wahania kursów walut [Lane, Down 2010, ss. 512–527, Christopher, Holweg 2011, ss. 64–65, Rutkowski 2011, ss. 98–100]. Jak stąd wynika, procesy logistyczne współczesnych przedsiębiorstw realizowane są w warunkach wzrastającej niepewności, złożoności, szybkości zmian i wysokiego ryzyka.

Konkurencyjność przedsiębiorstw funkcjonujących na globalnym rynku uwarunkowana jest umiejętnością kreowania i wdrażania przez menedżerów logistyki sprawnych i skutecznych procesów logistycznych. Skuteczne procesy dostarczają właściwych efektów, natomiast sprawne procesy realizują efekty przy minimalnych nakładach. Zapewnia to generowanie przez proces logistyczny najlepszego z możliwych efektu [Becker 2008, s. 12, Blaik 2012, ss. 2–5]. W literaturze przedmiotu powszechnie podzielany jest pogląd, że w obecnych uwarunkowaniach rynkowych sukces przedsiębiorstwa zależy od umiejętności nawiązania sprawnej współpracy między przedsiębiorstwami biorącymi udział w tworzeniu wartości dla klienta.

Obecnie menedżerowie logistyki zarządzają przepływem materiałów i informacji w ramach przedsiębiorstwa, łańcuchów dostaw lub sieci dostaw. Istotą współczesnego zarządzania łańcuchami dostaw staje się proces decyzyjny związany z odpowiednim synchronizowaniem fizycznych, informacyjnych i finansowych strumieni popytu i podaży przepływających między jego uczestnikami w celu osiągnięcia przez nich przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dodanej z korzyścią dla wszystkich jego ogniw, klientów oraz pozostałych interesariuszy [Witkowski 2010, s. 36]. W koncepcji łańcucha dostaw dominuje filozofia ścisłej integracji przedsiębiorstw będących ogniwami łańcucha dostaw. Sieci dostaw obejmują grupę niezależnych firm konkurujących i kooperujących w celu poprawy sprawności i efektywności przepływu produktów i towarzyszących im informacji zgodnie z oczekiwaniami klientów, między którymi nie ma wyraźnych relacji podporządkowania, działających na zasadach wymiany i wzajemnego zaufania dla realizacji wspólnych celów.

Jak z tego wynika, obecnie wyzwaniem menedżerów logistyki jest zarządzanie równocześnie całokształtem dwustronnych (i wielostronnych) zależności pomiędzy czynnościami, uczestnikami i zasobami towarzyszącymi procesom przepływu materiałów i informacji od punktów pochodzenia do

punktów konsumpcji. Zależności te powinny być rozpatrywane na poziomie strategicznym, operacyjnym i taktycznym zarządzania [Svensson 2002, s. 749]. Produkt logistyczny obejmuje zbiór życzeń i oczekiwań klienta odnośnie do towarów i usług o określonej postaci i jakości, które mogą być spełnione, zgodnie z tymi wymaganiami, jedynie dzięki wykorzystaniu systemu logistycznego [Gołembska 2012, s. 31]. Produkty logistyczne, będące podstawą budowania łańcuchów dostaw i sieci dostaw, powinny być tworzone w interakcji z klientem i muszą spełniać wszystkie życzenia i oczekiwania klienta, by kreować przewagę konkurencyjną.

Współcześni menedżerowie logistyki w konsekwencji permanentnie zmieniających się uwarunkowań rynkowych, zmuszeni są do szybkiej reakcji na ciągle pojawiające się szanse i zagrożenia, do podejmowania nowych, coraz bardziej racjonalnych decyzji w zakresie nakładów, dostosowanych do zmieniających się celów, efektów i warunków działalności przedsiębiorstwa. Umiejętność dostosowywania się organizacji do permanentnie zmieniającego się, nieprzewidywalnego otoczenia, nazywana jest elastycznością. Wyniki przedsiębiorstw zależą od szybkiego i adekwatnego doskonalenia lub transformacji procesów logistycznych, będących reakcją na zmieniające się uwarunkowania rynkowe.

Przeprowadzone w 2009 roku przez Europejskie Towarzystwo Logistyczne (European Logistics Association – ELA) oraz firmę doradczą A.T. Kearney, wśród 150 firm z 18 krajów europejskich, badanie pod nazwą „Doskonałość w logistyce" ukazało, że w okresie od 2003 do 2008 roku koszty logistyczne wzrosły o 20%. Kolejnego ich wzrostu oczekuje się w okresie do 2013 roku. Z badań wynika, że wzrosły wymogi odbiorców w zakresie czasu realizacji dostaw, ich dostępności oraz rzetelności [Pfohl 2010, ss. 35–36]. Najlepsze współczesne przedsiębiorstwa dbają o jednoczesny wzrost efektywności procesów logistycznych i lepszą orientację na potrzeby klientów [Bailom, Matzler, Tschemernjak 2009, ss. 192–193].

Sposobem na poprawę poziomu obsługi klienta przy jednoczesnej redukcji kosztów logistycznych jest optymalizacja i harmonizacja całego łańcucha dostaw. Istotne znaczenie w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej w warunkach kryzysu gospodarczego ma ponadto wdrażanie innowacji, które powinny mieć na celu: poprawę poziomu obsługi klienta, redukcję kosztów i minimalizację wielkości zaangażowanego kapitału. W obecnych uwarunkowaniach rynkowych rośnie rola efektywności, elastyczności i innowacyjności łańcuchów dostaw. Łańcuchy dostaw, aby sprostać tym wyzwaniom, muszą ulegać stosownym zmianom.

Badania przeprowadzone przez AMR Research wśród 133 amerykańskich menedżerów, odpowiedzialnych za zarządzanie łańcuchem dostaw, dały pod-

stawy do sformułowania wniosku, że w okresie gwałtownego wzrostu ryzyka i równoczesnej presji na obniżenie kosztów, bardzo ważne jest zacieśnianie współpracy z partnerami handlowymi i zawieranie z dostawcami i podwykonawcami kontraktów, w których wynagrodzenie jest uzależnione od uzyskanych wyników oraz korzystanie z wielu dostaw. Menedżerowie podkreślali, że ważna jest również długookresowa transformacja i integracja łańcuchów dostaw, by miały zdolność dopasowywania się do zmiennych uwarunkowań [AMR Research 2009]. Trzeba tu podkreślić, iż koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw jest najbardziej zaawansowaną koncepcją współpracy między przedsiębiorstwami i tworzenia wartości w skali współdziałających przedsiębiorstw i rynku. Przez integrację przedsiębiorstw, będących ogniwami łańcucha dostaw, zwiększa się bowiem sprawność i efektywność procesów logistycznych.

Zarazem wobec współczesnych globalnych zagrożeń, nacisków społecznych, organizacji nadzorujących działalność przedsiębiorstw, klientów i inwestorów, pomijanie aspektów ekologicznych i społecznych prowadzonej działalności gospodarczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem może negatywnie wpłynąć na reputację i wyniki firmy. Ujemne skutki pomijania aspektów ekologicznych i społecznych działania przedsiębiorstwa, będącego ogniwem łańcucha dostaw, determinują również reputację i wyniki pozostałych uczestników łańcucha. W konsekwencji menedżerowie logistyki powinni kreować i wdrażać procesy logistyczne przy respektowaniu zasad zrównoważonego rozwoju.

Według wielu badań przeprowadzonych w ostatnich latach przez różne ośrodki, zarówno amerykańskie, jak i europejskie, menedżerowie ryzyka i kadra zarządzająca na ogół są świadomi wagi zagrożeń związanych z realizacją procesów logistycznych w przedsiębiorstwach i łańcuchach dostaw. Z drugiej jednak strony koncepcja zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach i łańcuchach dostaw w praktyce wdrażana jest w niewielu firmach i łańcuchach, zresztą na ogół fragmentarycznie. Systemowe zarzadzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach i całym łańcuchu dostaw to więc ogromne wyzwanie dla menedżerów logistyki i wymaga współpracy wszystkich menedżerów przedsiębiorstw.

Optymalne kreowanie i wdrażanie procesów logistycznych uwarunkowane jest tworzeniem profesjonalnego logistycznego systemu informacyjnego, który tworzą strumienie informacyjne, łączące elementy wykonawcze systemu logistycznego z systemem zarządzania oraz zbiór procedur przetwarzania informacji [Szymonik 2012, ss. 161–167]. W skład systemu informacyjnego wchodzi: system informatyczny, system telekomunikacyjny i tradycyjny system operowania informacją, zwany często „systemem manualnym" [Ciesielski, Wieczerzycki 2012, ss. 19–26]. W konsekwencji globalizacji działalności przedsiębiorstw, rozwoju informatyki i telekomunikacji, system manualny ma coraz mniejsze znaczenie – widoczna jest tendencja do integracji systemu informatycznego i telekomunikacyjnego.

Dzięki właściwie zbudowanemu systemowi informacji, menedżerowie logistyki mogą adekwatnie reagować na potrzeby rynku, obniżyć poziom niepewności w procesach logistycznych, efektywnie rozwiązywać aktualne problemy logistyczne, identyfikować obszary wymagające podjęcia działań korygujących oraz wprowadzać innowacje produktowe i procesowe. Inwestycje w skuteczny system informacyjny umożliwiają podejmowanie działań, których efektem jest podnoszenie efektywności operacyjnej, stały wzrost dochodów, zwiększenie udziału w rynku oraz osiągnięcie przewagi nad przedsiębiorstwami konkurencyjnymi.

Efektywne wdrożenie informatycznego systemu w przedsiębiorstwie stanowiącego ogniwo łańcucha dostaw jest kolejnym wyzwaniem dla menedżerów. D. Kim, S.T. Cavusgil i R. Calantone, po przeprowadzeniu badań sformułowali wniosek, że wdrożenie systemu informatycznego w przedsiębiorstwie, będącym ogniwem łańcucha dostaw, nie przynosi istotnego efektu, ponieważ jest ono w części zależne od innych przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw [Kim, Cavusgil, Calantone 2005, ss. 169–178]. Efektywne wdrożenie systemu informatycznego wymaga od menedżerów logistyki dobrego zaprojektowania procesów i zapewnienia integracji danych, którymi dysponują przedsiębiorstwa będące ogniwami łańcucha dostaw, tak by jak najlepiej odzwierciedlały specyfikę procesów logistycznych, rynków i końcowych nabywców.

Menedżerowie ds. logistyki powinni permanentnie kontrolować, czy wyniki procesów logistycznych są zgodne z zamierzonymi celami i stąd też rozwijanie i utrzymywanie skutecznego zestawu miar, pomagających w podejmowaniu decyzji oraz osiągnięciu sukcesu finansowego, jest ciągłym wyzwaniem dla menedżerów logistyki. Potwierdzeniem tej opinii jest formułowana w literaturze przedmiotu teza, iż częsta komunikacja i stała aktualizacja mierników procesów logistycznych to konieczne warunki do osiągnięcia zamierzonych celów przedsiębiorstwa [Murphy jr, Wood 2011, ss. 85–87]. W praktyce niewiele przedsiębiorstw dokonuje jednak kompleksowej oceny efektów procesów logistycznych, a bez stosowania mierników pomiaru efektywności procesów logistycznych menedżer nie może dokonać obiektywnej oceny jakości i skuteczności funkcjonowania stosowanych rozwiązań logistycznych oraz podjąć adekwatnych działań korygujących.

Badania przeprowadzone przez autorkę niniejszego opracowania w 2012 roku wśród 92 przedsiębiorstw z północno-wschodniej Polski, dały podstawy do sformułowania wniosku, że w latach 2009–2011 kluczowymi wyzwaniami kadry zarządzającej procesami logistycznymi były: poprawa obsługi klienta, zacieśnienie współpracy z odbiorcami, redukcja czasu realizacji zamówienia, redukcja kosztów, zwiększenie elastyczności, ciągłe wysiłki na rzecz aktywnego doskonalenia wyników / efektywności (por. tab. 1). Działania i rozwią-

zania logistyczne istotnie wpływały na wyniki badanych przez autorkę firm i ich łańcuchów dostaw. Objęte badaniami przedsiębiorstwa dokonały wielu usprawnień procesów logistycznych, jednakże przewagę konkurencyjną w latach 2009–2011 osiągnęły jedynie te z nich, w których menedżerowie logistyki kreowali i wdrażali działania i rozwiązania logistyczne, adekwatnie do opisanych w niniejszym opracowaniu megatrendów współczesnej logistyki.

Tabela 1. Kierunki zmian w zarządzaniu procesami logistycznymi w badanych przedsiębiorstwach w latach 2009–2011[1]

Kierunki zmian w zarządzaniu procesami logistycznymi	Lata		
	2009 %	2010 %	2011 %
Zwiększenie elastyczności	43,5	51,0	61,4
Redukcja kosztów	44,6	61,4	61,4
Poprawa obsługi klienta	67,4	67,4	69,6
Wyższa wartość	17,4	17,4	17,4
Zacieśnianie współpracy z dostawcami	19,6	39,3	49,2
Zacieśnianie współpracy z odbiorcami	63,0	63,0	64,1
Wdrożenie nowych technologii informatycznych	19,6	20,7	22,8
Usprawnienie systemu informacji logistycznej	22,8	30,4	30,4
Outsourcing procesów logistycznych	19,6	20,7	20,7
Przyspieszenie globalizacji łańcucha dostaw	22,8	22,8	26,1
Redukcja czasu realizacji zamówienia	61,4	67,4	67,4
Redukcja ryzyka w łańcuchu dostaw	25,0	25,0	26,1
Sprawne zarządzanie kompetencjami	19,6	19,6	22,8
Ukierunkowanie przedsiębiorstwa na wspólne myślenie i cele oraz świadomość współpracy w ramach przedsiębiorstwa	19,5	17,4	17,4
Ukierunkowanie przedsiębiorstwa na wspólne myślenie i cele oraz świadomość współpracy między przedsiębiorstwami	37,0	37,0	37,0
Kształtowanie efektywnych podstaw planowania poprzez dokładne, właściwe i celowe informacje oraz dane wzdłuż całego łańcucha	36,9	39,1	39,1

1. Odsetki nie sumują się do 100. Respondenci mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

Adekwatne procesy i rutynowe czynności wspólnego planowania dla przygotowania i wykorzystania informacji i planów wzdłuż łańcucha dostaw	20,7	20,7	20,7
Ukierunkowanie na rozwój produktu, mix podaży i koszty produktu	16,3	16,3	16,3
Zdefiniowanie odpowiedniego poziomu obsługi	20,7	22,8	22,8
Regularne badanie i dostosowanie struktury łańcucha dostaw względem kosztów, celów i wymogów branży	30,4	31,5	31,5
Kształtowanie ciągłości przepływów towarów i informacji przez elastyczne i silne projekty procesów	10,9	12,0	12,0
Kształtowanie i utrzymywanie możliwie prostych i silnych przepływów	4,3	4,3	4,3
Powiązanie struktur, technologii i ludzi w zintegrowanych operatywnych przepływach	22,8	25,0	25,0
Wspólny monitoring świadczeń w łańcuchu dostaw	19,6	19,6	22,8
Ciągłe wysiłki na rzecz aktywnego doskonalenia wyników / efektywności	44,6	51,0	51,0
Kształtowanie adaptacyjnych łańcuchów dostaw	7,6	7,6	7,6
Kształtowanie zdolnych do rozbudowy, rozwojowych struktur łańcuchów dostaw	20,7	22,8	22,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kompetencje współczesnych menedżerów logistyki

Długofalowe zdolności tworzenia i dostarczania wartości w systemach przepływów i rynku, umożliwiające osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz stabilizujące i wzmacniające pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa lub strategiczną sieć powiązań między przedsiębiorstwami określane są jako potencjały przedsiębiorstwa [Blaik 2010, s. 435]. W skład potencjału przedsiębiorstwa wchodzą kompetencje, do których wykształcenia potrzebne są zasoby oraz zdolności. Zasoby zabezpieczają przede wszystkim działalność rynkową przedsiębiorstwa; powinny być one wartościowe, rzadkie i trudne do skopiowania. Zdolności są to zaś czynności obejmujące umiejętności w zakresie zaangażowania i wykorzystania zasobów w realizacji zadań [Matwiejczuk 2012, s. 69].

Przez kompetencje określa się z kolei zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności, zarówno menedżerów wszystkich szczebli i obszarów zarządzania, jak też pracowników, przypisanych do danego stanowiska i wymaganych w praktycznym działaniu [Nogalski, Śniadecki 1998, s. 98]. W jeszcze innym ujęciu, kompetencje oznaczają zakres zadań stawianych przed me-

nedżerem, których realizacji się podjął, do których się zobowiązał, możliwych dzięki przysługujących mu uprawnieniom, a których skutki realizacji podlegają ocenie [Ornarowicz 2008, s. 69].

Na tle tych wstępnych wywodów można stwierdzić, iż sprawne i skuteczne działanie oraz podejmowanie decyzji menedżerów logistyki, realizujących główne cele przedsiębiorstwa, opiera się na określonym zasobie kompetencji, który obejmuje zasoby związane z wykonywaniem czynności prowadzących do osiągnięcia założonych celów w obszarze logistyki – poprzez wykształcenie adekwatnych zdolności wykonywania zadań. Efektywność działań menedżerów logistyki uwarunkowana jest przy tym zaangażowaniem odpowiednich zasobów niezbędnych do osiągnięcia założonych celów, stanowiących materialne i niematerialne aktywa będące elementami systemu logistycznego oraz wykształceniem zdolności logistycznych, umożliwiających wykorzystanie tych zasobów do kreowania, wdrażania, doskonalenia i transformacji procesów logistycznych.

Głównym kreatorem procesów logistycznych jest oczywiście człowiek, który musi odznaczać się wszechstronnością, błyskotliwą inteligencją, kreatywnością, innowacyjnością, zdolnością do uczenia się, zdolnością do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu ekonomicznym i prawnym, a także umiejętnościami w dziedzinie technologii informatycznych. Menedżer logistyki powinien więc charakteryzować się jasną wizją celu, mieć charyzmę oraz być zdecydowany w działaniu. Kreator procesów logistycznych powinien również mieć umiejętność w zakresie tworzenia odpowiednich konfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa.

Należy tu podkreślić, że procesy logistyczne przenikają całe przedsiębiorstwo, w konsekwencji menedżer logistyki musi godzić często sprzeczne i partykularne interesy poszczególnych pracowników, komórek i całych działów, stosując zasadę „myślenia o całości" [Jedliński 1997, s. 7, Gołembska 2009, s. 43]. Opracowanie i realizacja efektywnej strategii logistycznej wymaga w praktyce współdziałania kadry zarządzającej logistyką, finansami i marketingiem. Praktyka potwierdza też, iż wyższy poziom efektywności wykazują menedżerowie wyposażeni w umiejętności społeczne (łatwy kontakt interpersonalny oraz zdolności przywódcze). W obecnych uwarunkowaniach rynkowych przewagę konkurencyjną osiągają zwykle przedsiębiorstwa, których menedżerom udało się zbudować solidne, oparte na zaufaniu i współpracy relacje z kluczowymi interesariuszami.

Od profesjonalnych menedżerów zarządzających kompleksowo procesami logistycznymi i łańcuchami dostaw wymaga się więc następujących umiejętności [Kisperska-Moroń 2012, s. 21]:

- zdolności do postrzegania problemów łańcucha dostaw ze specyficznej perspektywy, dogłębnego zrozumienia zintegrowanych procesów biznesowych, także w kontekście współpracy partnerskiej firm;
- funkcjonowania w roli członków zespołów, którzy muszą wykazywać wyjątkowe zdolności adaptacyjne;
- stosowania systemów oceny pracy, uznawania kwalifikacji i delegowania uprawnień;
- zdolności do niestandardowego myślenia;
- doskonałych umiejętności komunikacyjnych;
- pracy w pełni zautomatyzowanych procesach logistycznych.

Osoby zarządzające procesami logistycznymi, aby sprostać wymaganiom, jakie towarzyszą kształtowaniu i realizacji procesów logistycznych w skali międzynarodowej, muszą opanować języki obce, posiadać umiejętność analizy uwarunkowań międzynarodowych oraz umiejętność dostosowania się do różnic kulturowych, które wpływają na zwyczaje, wartości i zachowania w biznesie międzynarodowym. Bezspornym wydaje się też stwierdzenie, iż umiejętne dostosowanie się do obowiązujących w danym regionie świata zwyczajów zwiększa szanse na partnerskie stosunki i zaufanie, które są fundamentem długookresowego współdziałania w łańcuchu dostaw [Witkowski 2004, ss. 2–6, Krzakiewicz 2011, ss. 100–101]. Przedsiębiorstwa będące ogniwami tego samego łańcucha dostaw funkcjonują bowiem z reguły w odmiennym otoczeniu geograficznym, ekonomicznym, politycznym i kulturowym.

Menedżerowie logistyki muszą mieć ponadto świadomość znaczącego wpływu działań i rozwiązań logistycznych na otoczenie. Coraz częściej w literaturze przedmiotu i praktyce podzielany jest bowiem pogląd, że menedżerowie logistyki powinni mieć umiejętność holistycznego spojrzenia na działania i rozwiązania logistyczne, co pozwoli na dostrzeżenie wpływu działań i technologii logistycznych na otoczenie i umożliwi podejmowanie działań logistycznych, które równoważą cele społeczne, ekonomiczne i ekologiczne. Menedżerowie logistyki powinni stąd wykazywać się umiejętnością orientacji na dobro społeczne, ochronę środowiska.

Zakończenie

W warunkach globalizacji, zwiększającej się niepewności, zaostrzającej się konkurencji, rosnącego ryzyka, coraz większy wpływ na wyniki i egzystencję przedsiębiorstwa mają procesy logistyczne. Zdolność współczesnych przedsiębiorstw do sprostania oczekiwaniom klientów stawia menedżerom logistyki istotne wyzwania strategiczne i operacyjne. Menedżerowie logistyki po-

winni podejmować decyzje i działania logistyczne prowadzące do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo akceptowalnego poziomu ryzyka. W ostatnich latach wzrosły koszty logistyczne. Przedsiębiorstwom jest coraz trudniej wyróżnić swoją ofertę na tle konkurencji, co zaostrza rywalizację w zakresie cen i jakości. Utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga inwestowania w innowacje lub oferowania korzyści cenowych. Budowanie przewagi konkurencyjnej we współczesnych przedsiębiorstwach wymaga stąd opracowania i wdrożenia innowacyjnych działań i rozwiązań logistycznych w obszarze przepływu materiałów oraz wykorzystania nowoczesnych technologii w obszarze systemów informacji i komunikacji.

Coraz częściej, w celu kreowania przewagi konkurencyjnej, przedsiębiorstwa współdziałają z podmiotami gospodarującymi uczestniczącymi w procesie dostarczania produktu lub usługi do klienta, co powoduje liczne i coraz bardziej złożone relacje z innymi organizacjami. Wymaga to od menedżerów logistyki zarządzania równocześnie całokształtem dwustronnych (i wielostronnych) zależności pomiędzy czynnościami, uczestnikami i zasobami towarzyszącymi procesom przepływu materiałów i informacji od punktów pochodzenia do punktów konsumpcji. Współczesne przedsiębiorstwa konkurują m.in. łańcuchami dostaw i sieciami dostaw. Dzięki współdziałaniu z innymi podmiotami gospodarującymi, mogą one generować dodatkową wartość przez redukcję kosztów, niepewności i ryzyka, mają dostęp do nowych rynków oraz nowoczesnych technologii.

Współcześni menedżerowie, zarządzający procesami logistycznymi, poszukują przewag strategicznych w skali międzynarodowej. Muszą więc tworzyć i wdrażać procesy przepływu materiałów i informacji, umożliwiające ciągłe dostosowywanie się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, budować zaufanie, wykorzystywać nowoczesne technologie, wdrażać innowacje, rozwijać kompetencje pracowników, dbać o dobrą współpracę z innymi organizacjami. Jednocześnie menedżerowie logistyki powinni mieć umiejętność holistycznego patrzenia na procesy logistyczne i permanentnie poszukiwać nowych sposobów i narzędzi sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi. W tym świetle wspomniane kompetencje menedżerów logistyki warunkują kreowanie i wdrażanie skutecznych i efektywnych procesów logistycznych, determinujące konkurencyjność przedsiębiorstw i ich łańcuchów dostaw. Najbardziej skuteczni menedżerowie logistyki tworzą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa poprzez innowacyjne procesy logistyczne spełniające życzenia i oczekiwania klientów przy adekwatnej strukturze kosztów oraz respektowaniu zasad zrównoważonego rozwoju.

Bibliografia

AMR Research (2009), Supply Chain Risk 2008–2009, za: Łańcuch dostaw 2009: sprzeczne priorytety, „Harvard Business Review Polska", nr 11.

Bailom F., Matzler K., Tschemernjak D. (2009), Jak utrwalić sukces. Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa, Wolters Kluwer business, Kraków.

Becker T. (2008), Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren, 2. Aufl., Springer-Verlag, Heidelberg.

Blaik P. (2012), Zarządcze przewartościowania w koncepcji efektywności logistyki, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 1.

Blaik P. (2010), Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Christopher M., Holweg M. (2011), Supply Chain 2.0: managing supply chains in the era of turbulence, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", nr 1.

Ciesielski M., Wieczerzycki W. (2012), Logistyka w gospodarce elektronicznej **[w:] E. Wieczerzycki (red.)**, E-logistyka@, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Figura J., Kos B. (1996), Metodologia modelowania łańcuchów logistycznych w aspekcie funkcjonalnych i organizacyjnych uwarunkowań systemów mikrologistycznych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.

Gołembska E. (2012), Istota, cel i zakres logistyki **[w:] E. Gołembska (red.),** Logistyka, C.H. Beck, Warszawa.

Gołembska E. (2009), Logistyka w gospodarce światowej, C.H. Beck, Warszawa.

Jedliński M. (1997), Rola logistyka w procesach gospodarczych, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 1.

Kim D., Cavusgil S.T., Calantone R. (2005), The Role of Information Technology in Supply-Chain Relationships: Does Partner Criticality Matter?, „Journal of Business & Industrial Marketing", nr 4/5.

Kisperska-Moroń D. (2012), Transformacja łańcuchów dostaw jako podstawa ewolucji kompetencji menedżerskich, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 6.

Krzakiewicz K. (2011), Przełomy i wyzwania w działalności kierowniczej **[w:] M. Czerska, M. Gableta (red.),** Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Organizatora, Toruń.

Lane D.A., Down M. (2010), The Art of Managing for the Future: Landership of Turbulence, „Management Decision", nr 4.

Matwiejczuk R. (2012), Kompetencje logistyki jako metakoncepcje przedsiębiorstwa **[w:] S. Kauf (red.),** Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych, Uniwersytet Opolski, Opole.

Murphy jr P.R., Wood D.F. (2011), Nowoczesna logistyka, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.

Nogalski B., Śniadecki J. (1998), Kształtowanie umiejętności menedżerskich, TNOiK, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Bydgoszcz.

Ornarowicz U. (2008), Menedżer XXI wieku. Definicja. Identyfikacja. Edukacja, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Penc J. (2007), Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania, Difin, Warszawa.

Pfohl H.Ch. (2010), Doskonałość łańcucha dostaw w czasach światowego kryzysu gospodarczego **[w:] T. Janiak (red.),** Logistyka wobec nowych wyzwań, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.

Rutkowski K. (2011), Wpływ megatrendów na zarządzanie łańcuchem dostaw – przykład Peak Oil **[w:] J. Witkowski, A. Baraniecka (red.),** Strategie i logistyka w sferze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Svensson G. (2002), The theoretical foundation of supply chain management. A functionalist theory of marketing, „The International Journal of Physical Distribution & Logistics Management".

Szymonik A. (2012), Logistyczny system informacyjny przedsiębiorstwa **[w:] A. Szymonik (red.),** Logistyka produkcji. Procesy. Systemy. Organizacja, Difin, Warszawa.

Witkowski J. (2010), Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Witkowski J. (2004), Kulturowe uwarunkowania logistyki międzynarodowej, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 11.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 401–414

Ryszard Królik
Politechnika Częstochowska

Specyfika wyboru realizatora usług transportowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym

The specificity of the transport services contractor selection in a manufacturing company

Abstract: The paper presents the problem of choosing the executor of external transport services and the need for periodic review of the decision as an example of the glassworks. Proposed, using the method of cognition, the procedure analysis of key factors in the process of making a choice 'make or buy'. These factors during the verification phase options, which are a priority element in decision making, giving a high probability relevancy decision. Also highlighted importance of individual approach in selecting the 'make or buy', arising from the specific nature of each company and its business environment.

Key-words: logistics, transportation, distribution, outsourcing.

1. Wstęp

Proces dystrybucji jest nieodłącznym elementem każdego przedsiębiorstwa o charakterze produkcyjnym. Realizowana w sposób właściwy zapewnia dostarczenie produktów do finalnego odbiorcy. Sposób, w jaki będzie realizowana dystrybucja, zależy od wielu czynników. Nie zawsze priorytetem jest oszczędność. Cel artykułu to, przy wykorzystaniu badawczej metody poznania, przeprowadzenie analizy *make or buy* transportu związanego ze specyfiką dystrybucji produktów huty szkła. Wynik z przeprowadzonej analizy, po weryfikacji alternatywnych wariantów, powinien dać odpowiedź na pytanie, czy słusznym byłoby, w aktualnych warunkach, zakupienie własnej floty pojazdów czy kontynuacja współpracy z przewoźnikami z zewnątrz.

2. Procedura podejmowania decyzji *make or buy*

Jedną z najważniejszych decyzji strategicznych, dotyczących trybu, rodzaju i jakości obsługi transportowej i logistycznej jest merytoryczne rozstrzygnięcie kwestii *make or buy*, czyli: wykonywać samemu zadania transportowe czy zlecić je innemu wykonawcy. Należy przypuszczać, iż to pytanie zawsze będzie otwarte, gdyż liczba czynników stymulujących i ograniczających skuteczność jednego z dwóch rozwiązań jest zmienna oraz, co ważne, dynamiczna w czasie i przestrzeni. W transporcie problem ten ma szczególne znaczenie w XXI wieku, co wynika między innymi z dynamicznego rozwoju usług logistycznych na tym rynku.

Podstawą podejmowania decyzji co do wyboru metod obsługi transportowej są: analiza kosztów tej obsługi, możliwość uchwycenia zmian wielkości i struktury popytu na usługi transportowe, poziomu jakości tych usług, a w konsekwencji uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W ujęciu rzeczowym mamy więc do czynienia z wyborem pomiędzy koncepcją outsourcingu a koncepcją insourcingu [Gołębska 2010, s. 126]. Przed wyborem jednej z dwóch form obsługi transportowej w firmach produkcyjnych (transport własny lub obcy) staje prawie każdy przedsiębiorca. Należy rozważyć kryteria, których spełnienie może ułatwić podjęcie stosownej decyzji o wyborze określonej formy obsługi transportowej. Ze względu na złożoność problemu *make or buy*, a także występowanie odmiennych elementów w różnych zakresach realizowanych potrzeb transportowych, w procesie podejmowania decyzji wskazane jest wyodrębnienie sześciu etapów postępowania [Krawczyk 2001, ss. 149–150]:

- I. Powołanie zespołu analityków do spraw transportu zewnętrznego firmy powinno zostać poprzedzone szczegółową analizą i oceną kwalifikacji każdego potencjalnego członka zespołu w zakresie: posiadanego wykształcenia, uprawnień zawodowych, stażu pracy, szczególnych doświadczeń i specyficznych umiejętności, na przykład umiejętności współdziałania w grupie itp. W składzie zespołu powinni znaleźć się: co najmniej jedna osoba z zarządu firmy, specjaliści do spraw: kosztów transportu, logistyki (zaopatrzenie, dystrybucja), analiz i planowania strategii firmy oraz kontrolingu.
- W II etapie postępowania, praca zespołu analityków powinna koncentrować się na przeprowadzeniu analizy strategicznej w obszarze transportu, uwzględniającej zależności: strategia konkurencyjna – strategia logistyczna – strategia transportowa firmy oraz poziom jakości obsługi transportowej a koszty całkowite. W rezultacie, dzięki analitycznemu (krytycznemu) spojrzeniu na problematykę transportową w firmie, mogą powstać nowe idee – np. związane z wykorzystaniem transportu kombinowanego.

- III. Na tym etapie badawczym problem transportowy w firmie wymaga dostrzeżenia i wnikliwej analizy szeregu problemów cząstkowych, polegających na:
  - ustaleniu priorytetów, np. co jest ważniejsze dla właściwej obsługi rynku: elastyczność czy szybkość przewozu,
  - określeniu obszaru badawczego np. czy analiza dotyczy jednej, czy kilku komórek (łącznie) w przedsiębiorstwie, które powiązane są z transportem,
  - ustaleniu sezonowości wykorzystania środków transportowych w danym okresie,
  - określeniu długości tras pokonywanych przez pojazdy, stopnia wykorzystania ładowności środków transportowych,
  - sygnalizowane powyżej zagadnienia mogą stanowić punkt wyjścia do analizy sprzedaży własnych usług transportowych innym użytkownikom transportu,
  - ponieważ docelowo analiza problemu *make or buy* sprowadza się do porównania parametrów transportu własnego z ofertą zgłaszaną przez przewoźników, konieczne jest przyjęcie takiego sposobu obliczania kosztów transportu, by można je było odnieść do układu cen rynkowych, np. dla wybranych grup pojazdów może to być obliczenie kosztu wozokilometra,
  - na tle powyższych rozważań należy stwierdzić, że istotne dla przeprowadzenia kalkulacji szczegółowej, wydaje się obliczanie kosztów wykorzystywanych pojazdów w następujących relacjach: koszty zależne od przebiegu, koszty zależne od czasu pracy pojazdu, koszty zależne od stanu posiadania. Niekiedy warto posługiwać się konkretnym wskaźnikiem związanym z daną branżą i sposobem przewozu, na przykład koszt przewozu jednej palety w promieniu: do 50 km, 50–100 km, 100–150 km itp.

  Etap trzeci wymaga ustalenia i podjęcia kluczowych decyzji dla przedsiębiorstwa. Należy zdobyć rzetelne i potrzebne informacje, uwzględniające również potencjalne, niezależne od decydenta, czynniki.
- W IV etapie prace zespołu badawczego powinny się koncentrować na określeniu możliwości usprawnienia własnego transportu. Prace powinny zmierzać w kierunku optymalizacji tras, marszrutyzacji czy harmonogramowania, biorąc pod uwagę krótki i długi horyzont czasu. Należy tu wykorzystać odpowiednie techniki badań operacyjnych w procesach decyzyjnych do optymalizowania funkcjonowania systemów transportowych. Sformułowanie problemu transportowego może opierać się na jednym lub kilku kryteriach, a funkcja celu może mini-

malizować koszty, maksymalizować zysk, minimalizować czas obsługi, maksymalizować liczbę obsłużonych klientów lub też minimalizować wielkość taboru. Jeśli to możliwe, należy także oszacować wpływ spodziewanej (przewidywanej) zmiany poziomu kosztów transportu na jakość świadczonych usług transportowych.

- W etapie V należy porównać transport własny z ofertą rynkową, wykorzystując opisane wcześniej metody oceny przewoźników. Przeprowadzając porównanie należy przyjąć założenie, że ceny usług transportowych firm przewozowych dla pojedynczych transakcji są o wiele wyższe, niż dla stałych klientów regularnie korzystających z oferty przewozowej danej firmy transportowej. Wymagane jest zatem określenie wysokości opłat za poszczególne grupy przewozów oraz za wszystkie przewozy łącznie. Wszystkie powyższe działania muszą być oparte na bieżącej, nieprzerwanej analizie rynku i weryfikowane w zależności od zachodzących na nim zmian.
- W etapie VI, opierając się na wynikach przeprowadzonej analizy, należy podjąć decyzję o formie i zakresie wykonywania usług transportowych przez przedsiębiorstwo we własnym zakresie lub o wyborze oferty zewnętrznego przewoźnika (chodzi tu o przyjęcie optymalnych proporcji związanych z wyborem *make / buy*).

Wybór gałęzi transportu i przewoźnika należą do strategicznych decyzji podejmowanych przez menedżerów logistycznych. Każda z gałęzi transportu oferuje na rynku usługi różniące się profilem jakościowym oraz ceną. Każdy wybór gałęzi i przewoźnika może wiązać się z określonymi korzyściami i niedogodnościami dla użytkownika transportu.

Polska jest zdominowana przez transport drogowy, dlatego wybór wydaje się oczywisty. Niemniej jednak huta szkła zostawiła sobie możliwość skorzystania w przyszłości z transportu kolejowego. Wybudowanie własnej bocznicy kolejowej okazało się doskonałym rozwiązaniem. Obecnie wagonami kolejowymi dostarczane są surowce do produkcji, ale nie wyklucza to możliwości wysyłki szkła do odbiorcy, w pobliżu którego znajduje się bocznica kolejowa. Lokalizacja w pobliżu infrastruktury kolejowej i korzystanie z własnej bocznicy kolejowej niewątpliwie stanowi atut w strategicznej pozycji przedsiębiorstwa. Zbadanie wpływu wyboru gałęzi transportu na kształtowanie się wysokości poszczególnych z tych kosztów pozwala na wyliczenie globalnych kosztów logistycznych, związanych z potencjalnym wykorzystaniem każdej gałęzi transportu przez przedsiębiorstwo, a zatem na podjęcie racjonalnej decyzji o wyborze gałęzi transportu.

Podstawą wyboru określonej gałęzi transportu jest analiza wpływu, jaki dana gałąź transportu ma na globalne koszty logistyczne, a więc również na

ich części składowe, jak np. koszty przewozu, koszty utrzymania zapasów in -transit, koszty zapasów utrzymywanych przez przedsiębiorstwo, koszty realizacji zamówienia, koszty opakowania, czy koszty „utraconych możliwości sprzedaży".
Większość odbiorców szkła otrzymuje ładunek drogą kołową. Niemniej istnieje możliwość wykorzystania transportu intermodalnego podczas przewozu. Jednak pociąga to za sobą poważne koszty związane z operacjami przeładunkowymi.

3. Proces wyboru realizatora usług logistycznych na przykładzie przedsiębiorstwa hutniczego

Aby skupić się na najważniejszych celach, jakim jest utrzymanie najwyższej jakości produkowanego szkła oraz terminowość dostaw, zdecydowano się powierzyć transport specjalistom. W sytuacji, gdy nie była znana przyszła sprzedaż, a huta rozpoczynała dopiero produkcję, takie rozwiązanie było niezwykle bezpieczne. Nie można było jednoznacznie przewidzieć liczby pojazdów potrzebnych do transportowania produktów huty szkła.

W zasadzie jedynie obszar transportu szkła został oddany w outsourcing. Specyfika transportu szkła wymusiła znalezienie najlepszych przewoźników, którzy dysponują odpowiednim taborem samochodowym oraz mają duże doświadczenie w dziedzinie transportu szkła. Planowaniem załadunku zajmują się pracownicy odpowiedzialni za załadunek pojazdów, jednak sam transport do miejsca docelowego leży po stronie firm zewnętrznych. Szkło produkowane w hucie trafia nie tylko do Polski, ale do krajów Europy i Azji. Dlatego ważne jest zachowanie najwyższej terminowości dostaw.

Spółka przed uruchomieniem produkcji zlokalizowała najlepszych przewoźników, którzy mogli zapewnić rozsądne stawki za przejazd. Kontrakty podpisywane z przewoźnikami są długoterminowe. Współpraca musi obejmować okres kilkunastu lat od momentu rozpoczęcia produkcji, aż do czasu całkowitego wyeksploatowania pieca. Po jego przebudowie będzie możliwa dalsza współpraca. Zapadła decyzja, aby korzystać z usług kilku przewoźników. W gronie wybrańców znalazły się takie przedsiębiorstwa jak: Bascon Pro Logistic, Coltrans oraz Lift-Trans. Każde z przedsiębiorstw ma wieloletnie doświadczenie w obszarze przewozów krajowych, jak i międzynarodowych.

Podjęcie decyzji o przekazaniu usługi transportowej w outsourcing pociąga za sobą szereg oczekiwań wobec podmiotu, który zajmie się jej realizacją. W tym momencie nie można mówić o kosztach, ponieważ najtańszy przewoźnik nie musi być najlepszy. Należy skupić się na tym, czego oczekuje przedsiębiorstwo produkcyjne. Znalezienie „złotego środka" może okazać się

bardzo trudne. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że nie zostanie znaleziony przewoźnik spełniający wszystkie stawiane wymagania. W takiej sytuacji podejmowana jest decyzja o wyborze kilku firm, z którymi zostanie nawiązana współpraca. To rozwiązanie stosowane bardzo często, rodzaj dywersyfikacji dostawców usług. Bezpieczniej jest posiadać możliwość negocjacji ceny, czy nawet rezygnacji ze współpracy z jednym przewoźnikiem na rzecz innego, nowego. Pozostali powinni, w czasie zmiany składu usługodawców, być w stanie utrzymać ciągłość transportowanych produktów. Są to skrajne przypadki, które powinny być również brane pod uwagę.

Zdarzają się również wypadki losowe, takie jak: błędy w lokalizacji punktu odbioru, zniszczenie towaru wskutek niewłaściwego z nim postępowania lub przekroczenie maksymalnego terminu odbioru, co skutkuje unieważnieniem dostawy. Aby unikać takich zdarzeń, przewoźnik powinien posiadać kierowców, którzy potrafią radzić sobie w każdej sytuacji i potrafią pracować pod presją czasu por. [Mrozik, Gostkowska-Dźwig 2011, s. 146].

Kryteria brane pod uwagę przy wyborze przewoźnika:

- niezawodność lub regularność czasu dostawy,
- dostępność sprzętu,
- łączny czas przewozu w trybie door-to-door,
- monitorowanie przesyłki,
- częstotliwość obsługi,
- stabilność finansowa przewoźnika,
- gotowość przewoźnika do negocjowania poziomu obsługi,
- usługi bezpośredniego odbioru i dostawy przesyłek,
- utrata lub uszkodzenie przesyłki,
- kwalifikacje personelu operacyjnego,
- możliwości dochodzenia roszczeń,
- dysponowanie odpowiednim, specjalistycznym sprzętem,
- umiejętności handlowe przewoźnika.

Trzeba pamiętać, iż po obu stronach negocjacji znajdują się podmioty gospodarcze, które będą dążyć do maksymalizacji swoich zysków. Należy więc znaleźć kompromis, który pozwoli spełnić, w satysfakcjonującym zakresie, oczekiwania obu stron. Na samym początku współpracy należy jasno ustalić cele, zadania oraz ewentualne konsekwencje w przypadku braku ich realizacji przez jedną ze stron. Firma produkcyjna, usługobiorca, jest potencjalnie na wygranej pozycji, ponieważ może wybierać pośród wielu przewoźników na rynku [Kempa 2011, s. 13]. W przypadku, gdy priorytetem w wyborze jest wysoka jakość usługi transportowej, wówczas dokonanie wyboru nie sprawia większego problemu. Podczas przeprowadzania analizy trzeba zadać podstawowe pytanie, czy będą ponoszone większe koszty podczas realizacji transportu przez firmy zewnętrzne? Czy końcowy wynik analizy ma pokazać opłacalność wyrażoną w pienią-

dzu oraz inne korzyści, których w ten sposób wyrazić się nie da. Na początku zostanie rozpatrzony przypadek, gdyby huta zdecydowała się na realizację zamówień własnym taborem na dzień dzisiejszy.

Koszty własne można klasyfikować w wielu układach, do analiz przydatny jest układ kalkulacyjny kosztów. Umożliwia zarówno dokonanie szacunku wysokości kosztów własnych już przed wykonaniem usługi, jak też wpływ zmian wielkości poszczególnych pozycji kosztów na wysokość kosztu jednostkowego. Nie da się dokładnie wykazać, jakie będą roczne koszty związane z eksploatacją pojazdu. Właściciel nie ma wpływu na to, czy i kiedy pojazd ulegnie awarii. Nie sposób również przewidzieć, jak będą kształtowały się ceny paliwa w danym roku, które mają bardzo duży wpływ na całkowite koszty związane z eksploatacją. Przyjmuje się zatem wartości w znacznym stopniu uśrednione, a na pewno zawyżone, aby uniknąć sytuacji, gdy rzeczywiste koszty okazują się dużo większe od założonych wcześniej w kalkulacji, tabela nr 1.

Tabela nr 1. Roczne koszty transportu szkła jednym pojazdem typu inloader

Cena 1 litra paliwa	**5,17**	zł/l
Zużycie paliwa	**35**	l/100 km
Ilość kilometrów rocznie	**100000**	km
Koszt 1 km w zł	**4,47**	zł/km
Pozycja kosztów		
KOSZTY OGÓŁEM	**447 345,00**	
w tym:		
KOSZTY STAŁE	**187 400,00**	
Amortyzacja	170 000,00	
Amortyzacja – ciągnik siodłowy / samochód	120 000,00	
Amortyzacja – naczepa / przyczepa	50 000,00	
Ubezpieczenia	8 500,00	
Ubezpieczenie środków transportu (OC, AC)	8 000,00	
Ubezpieczenie – ciągnik siodłowy/samochód	5 000,00	
Ubezpieczenie – naczepa / przyczepa	3 000,00	
Koszty ryzyka transportowego (ubezpieczenie w związku z działalnością transportową – OCP, OCS)	500,00	
Podatek od środków transportu	200,00	

Podatek – ciągnik siodłowy / samochód	110,00
Podatek – naczepa / przyczepa	90,00
Opłaty drogowe	8700,00
Winiety krajowe	2700,00
Myto	6000,00
Koszt obsługi administracyjnej	1000,00
Koszt obsługi technicznej	660,00
KOSZTY ZMIENNE	**259 945,00**
Wynagrodzenie kierowców (rocznie)	54 900,00
Płaca podstawowa (miesięcznie)	2 500,00
Narzuty na płace (ZUS, ubezpieczenie zdrowotne i inne) w %	68,00%
Pozostałe narzuty na płace	15,00%
Materiały pędne i eksploatacyjne	199 445,00
Koszt paliwa	180 950,00
Koszt materiałów eksploatacyjnych	10,00%
Ogumienie	400,00
Usługi remontowe i naprawy	500,00
Koszt kredytu (obsługa + raty)	5000
Koszt leasingu (obsługa + raty)	100,00
Zysk	**0 %**

Źródło: opracowane na podstawie danych huty szkła.

Wykazane powyżej koszty uwzględniają sytuację na rynku na dzień 1 czerwca 2013 roku. Kolejne lata użytkowania pojazdu mogą w sposób znaczący zmienić poszczególne koszty. Można jednak założyć, iż roczne koszty, jakie musi ponieść huta szkła w związku z eksploatacją jednego pojazdu typu *inloader,* wynoszą blisko 450 000 zł. Pojazdów tego typu huta musi posiadać co najmniej 30. Daje to kwotę 13,5 mln zł, środków pieniężnych potrzebnych do utrzymania pojazdów wożących największy rozmiar szkła. Pozostają jeszcze pojazdy wyposażone w standardową naczepę oraz pojazdy z dźwigiem HDS. Nie jest to tabor specjalistyczny, a więc koszty będą relatywnie mniejsze, tabela nr 2.

Wynik poniższej analizy pozwolił określić koszt przejechania jednego kilometra pojazdami typu standard i wynosi 3,80 zł. Jednocześnie został okre-

ślony całkowity koszt pracy pojazdu na jedną godzinę: wynosi 80,90 zł. Koszty całkowite będą zmieniać się proporcjonalnie do liczby godzin pracy pojazdu w danym miesiącu. Wartości za poszczególne składniki kosztów posłużą do konstrukcji struktury kosztu jednostkowego wyrażonej w zł oraz procentach. Pozwoli to ustalić, które składniki kosztów mają największe znaczenie przy realizacji transportu własnym taborem. W rozpatrywanych przypadkach nie uwzględnia się zysku, ponieważ transport własny w hucie szkła nie mógłby mieć charakteru zarobkowego. Wykluczone są również sytuacje, gdy osoba odpowiedzialna za transport zajmowałaby się szukaniem ładunków powrotnych. Jednocześnie należy wziąć pod uwagę, iż w przypadku braku potrzeby przewożenia ładunków z huty pojazdy stałyby nieużywane, co zwiększa w sposób znaczny koszty stałe.

Tabela nr 2. Zestawienie struktury kosztów eksploatacji ciągnika z naczepą standard

Lp.	Składniki kosztów	Jednostki	Przyjęte wielkości	Koszt zł/1wzkm	Koszt zł/1godz	Koszt zł/1wzkm	Struktura kosztów
1	2	3	4	5	6	7	7
I	KOSZTY BEZPOŚREDNIE ZALEŻNE OD PRZEBIEGU						
1.	Paliwo oraz oleje:	zł/wzkm	-	1,85 zł	-	1,85 zł	48,60%
1.1.	- cena 1 litra paliwa	zł	5,17 zł	-	-	-	-
1.2.	- norma zużycia paliwa na 100 km	l/100km	35	-	-	-	-
1.3.	- narzut kosztów z tytułu zużycia oleju	%	2,0%	-	-	-	-
2.	Ogumienie:	zł/wzkm	-	0,12 zł	-	0,12 zł	3,16%
2.1.	- cena 1 opony	zł	800 zł	-	-	-	-
2.2.	- liczba kół	szt.	12	-	-	-	-
2.3.	- norma przebiegu ogumienia	km	80 000	-	-	-	-
3.	Obsługi i naprawy:	zł/wzkm	-	0,30 zł	-	0,30 zł	7,90%
3.1.	- koszt określony wg stanu istniejacego	zł			-		-
II	KOSZTY BEZPOŚREDNIE ZALEŻNE OD CZASU PRACY						
4.	Amortyzacja:	zł/godz.	-	-	42,00 zł	0,56 zł	14,75%
4.1.	- cena nowego pojazdu	zł	700 000 zł	-	-	-	-
4.2.	- wysokość rocznego odpisu amortyzacyjnego	%	8,0%	-	-	-	-
4.3.	- roczny czas pracy pojazdu	godz.	1 333	-	-	-	-
5.	Wynagrodzenie kierowcy oraz narzuty (ZUS, FP)	zł/godz.	-	-	16,55 zł	0,22 zł	5,81%
5.1.	- miesięczne wynagrodzenie	zł	2 100 zł	-	-	-	-
5.2.	- korekta wynikająca z urlopów i zwolnień lekarskich	%	10,0%	-	-		-
5.3.	- wielkość narzutów na wynagrodzenie	%	20,33%	-	-	-	-
6.	Ubezpieczenia komunikacyjne:	zł/godz.	-	-	7,50 zł	0,10 zł	2,63%
6.1.	- ubezpieczenie	zł	10 000 zł	-	-	-	-
6.2.	- roczny czas pracy pojazdu	godz.	1 333	-	-	-	-
7.	Podatek od środków transportu:	zł/godz.	-	-	1,37 zł	0,02 zł	0,48%
7.1.	- roczna stawka podatku	zł	1 830 zł	-	-	-	-
7.2.	- roczny czas pracy pojazdu	godz.	1 333	-	-	-	-
8.	Razem koszty bezpośrednie	zł	-	2,27 zł	67,42 zł	3,16 zł	83,33%
III	KOSZTY POŚREDNIE						
9.	Koszty wydziałowe:	zł	-	0,23 zł	6,74 zł	0,32 zł	8,33%
9.1.	- procentowy narzut na koszty bezpośrednie	%	10,0%	-	-	-	-
10.	Koszty ogólnozakładowe:	zł	-	0,23 zł	6,74 zł	0,32 zł	8,33%
10.1	- procentowy narzut na koszty bezpośrednie	%	10,0%	-	-	-	-
11.	Razem koszty pośrednie	zł	-	0,45 zł	13,48 zł	0,63 zł	16,67%
12.	Razem koszty własne (wiersze 8 plus 11)	zł	-	2,72 zł	80,90 zł	3,80 zł	100,00%
13.	Cena (stawka) określona dwuskładnikowo	zł	-	2,72 zł	80,90 zł	3,80 zł	100,00%

Źródło: opracowane na podstawie danych huty szkła.

Z przyczyn zależnych od odbiorców wybór padł na przewoźników, którzy oferują swoje usługi transportowe taborem samochodowym. Nie wyklucza to możliwości wysłania produktów huty koleją, ale będzie to zastosowanie doraźne i możliwe jedynie w przypadku, gdy klient będzie miał takie życzenie oraz w jego pobliżu znajduje się bocznica kolejowa.

Huta szkła, decydując się na przewoźników z zewnątrz, kierowała się głównie solidnością oferowanych usług. Umowa obejmowała zakupienie specjalistycznych naczep typu *inloader* oraz założenie plandeki z logo huty. Przedstawiono wstępne zapotrzebowanie na wożenie szkła z zaznaczeniem, iż istnieje możliwość zwiększenia liczby wymaganych przewozów w przyszłości. Grupa przedsiębiorstw współpracujących musi znajdować się w pobliżu lokalizacji huty lub najbliższych okolic. W momencie braku ładunków, przedsiębiorstwa przewozowe mogą realizować zlecenia innych podmiotów. Obecnie istnieje już taka możliwość, ponieważ na specjalistycznych ramach nie musi znajdować się tylko szkło, a inne materiały o szczególnej podatności transportowej lub wielkogabarytowe: papier w belach, metalowe konstrukcje czy betonowe elementy budowlane, rysunki 1 i 2.

Rysunek 1. Transport papieru naczepą typu inloader

Źródło: www.langendorf-medias.ro.

Rysunek 2. Załadunek szkła Jumbo na naczepę typu inloader

Źródło: http://www.transpeltola.fi/.

Efektem przeprowadzonej analizy *make or buy* jest ukazanie kosztów ponoszonych przed przedsiębiorstwo w przypadku realizacji transportu taborem własnym i zleconym. Nie jest łatwo odpowiedzieć jednoznacznie na pytanie, czy huta powinna od momentu powstania zlecić transport swoich produktów przewoźnikom. Można jednak zastanowić się, czy takie rozwiązanie jest nadal konieczne. Porównanie kosztów przewozu zostało zrealizowane przy uwzględnieniu aktualnej sytuacji rynkowej w Polsce.

Gdyby huta chciała sama dostarczać szkło do klientów, musiałaby liczyć się z poważnymi kosztami związanymi z zakupem i utrzymaniem niemałej floty pojazdów, w skład której wchodziłyby pojazdy ze standardową, jak i specjalistyczną zabudową. Istnieje również ryzyko związane z utratą płynności finansowej, brakiem doświadczenia w realizacji zleceń transportowych, a co za tym idzie, dotychczasowa jakość oferowanych usług mogłaby się obniżyć. Należy jednak się zastanowić, czy takie rozwiązanie byłoby w ogóle opłacalne. Z obliczeń wykonanych podczas analizy wynika, iż koszt przejechania jednego kilometra własnym transportem wynosi odpowiednio 4,47 zł oraz 3,80 zł dla zestawu specjalistycznego oraz standard. Stawki te będą wyższe

w momencie, gdy pojazdy nie wykonają założonej w miesiącu liczby kilometrów. Opłaty związane z posiadaniem pojazdu, wynagrodzenia pracowników to tylko niektóre elementy stałych miesięcznych kosztów.

W przypadku korzystania z usług przewoźnika, huta płaci jedną stawkę za przejechany kilometr. Bez względu na to, czy pojazd wykonał założoną liczbę kilometrów czy też nie. Stawki za kilometr specjalistycznym taborem wynosiły 4,20 zł oraz 3,80 zł taborem typu standard. Różnica zweryfikowanych kosztów przemawia na korzyść zastosowania outsourcingu. Na pewno można mówić o oszczędnościach finansowych rzędu około 27 gr na każdym kilometrze przejechanym zestawem z naczepą typu *inloader*. Należy przypomnieć, iż największy procent przewozów szkła odbywa się właśnie takimi pojazdami. Ponadto korzystanie z outsourcingu przez hutę niesie za sobą korzyści, których nie można przedstawić za pomocą liczb. Przede wszystkim huta może skupić się na swojej zasadniczej działalności, jaką jest produkowanie szkła wysokiej jakości. Nie ma potrzeby inwestowania w tabor samochodowy, bazę dla pojazdów, nową strukturę organizacyjną, odpowiedzialną za realizację transportu.

Głównymi odbiorcami produktów huty są przedsiębiorstwa zajmujące się dalszą obróbką szkła. Zamawiają oni ilości hurtowe, a współpraca jest realizowana w sposób ciągły lub co sezon budowlany. W dobie ogromnej konkurencji nie można sobie pozwolić na niezadowolenie ze strony odbiorcy. Firmy realizujące dotychczas transport dla huty są fizycznie jej wizytówką i muszą spełniać najwyższe wymagania. To od nich w dużej mierze zależy, czy towar trafi na właściwe miejsce o właściwym czasie i we właściwym stanie.

Zakończenie

Bez najmniejszych wątpliwości można potwierdzić, że w obecnych czasach proces dystrybucji jest jednym z najważniejszych elementów każdego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Bardzo ważne staje się, aby dystrybucja produktów do odbiorcy finalnego odbywała się w sposób właściwy

Po przeprowadzeniu szczegółowej analizy *make or buy*, która ukazała ponoszone przez przedsiębiorstwo koszty w przypadku realizacji transportu taborem własnym i zleconym, można jednoznacznie stwierdzić, że kontynuacja współpracy z przewoźnikami zewnętrznymi, na zasadzie outsourcingu, będzie dla firmy lepszym rozwiązaniem niż zakupienie własnej floty pojazdów. Przyniesie to przedsiębiorstwu zarówno korzyści, wynikające z przeprowadzonej analizy kosztów, jak i korzyści w sferze niemierzalnej, czyli brak obciążenia przedsiębiorstwa organizacją własnej dystrybucji.

Bibliografia

Gołembska E. (2010), *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

Kempa E. (2011), *Problemy zaopatrzenia w systemach logistycznych przedsiębiorstw* **[w:] H. Kościelniak (red.),** *Zeszyty naukowe Politechniki Częstochowskiej*, nr 4, WWZPCz, Częstochowa.

Krawczyk S. (2001), *Metody ilościowe w planowaniu*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Mrozik M., Gostkowska-Dźwig S. (2011), *Istotne czynniki wpływające na jakość usług w przedsiębiorstwie transportowym w ocenie klientów*, „Zesz. Nauk. U. Szczec.", nr 686, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 47, Wydawnictwo Szczecin, Szczecin.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 415–426

Maciej J. Nowak
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Paweł Mickiewicz
Społeczna Akademia Nauk

Decyzje lokalizacyjne jako instrument zarządzania przestrzenią – perspektywa Samorządowych Kolegiów Odwoławczych

Land development conditions decision as a management tool prospect of Self-Government Appeal Courts

Abstract: The purpose of this article is to determine the quantity of appeals against land development conditions decisions handed to the Self-Government Appeal Courts, handling of appeals and the factors on which they depend. In order to carry out the research, information was collected from the Self-Government Appeal Courts on appeals and how they were dealt with. In addition, surveys were given to the employees dealing with these decisions.

Key-words: local and regional development, real estate management, zoning, local appeals board.

Wstęp

Decyzje o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu wywołują liczne kontrowersje. Instytucja ta wielokrotnie była oceniana z punktu widzenia kryteriów związanych z celami rozwojowymi gmin. Niewątpliwie jednak odmienna perspektywa dotyczyć będzie Samorządowych Kolegiów Odwoławczych. Do SKO trafiają bowiem co do zasady sprawy związane z ustale-

niami warunków zabudowy, wywołujące najwięcej wątpliwości i sporów. Dlatego z jednej strony istotna będzie w tym kontekście informacja o liczbie wnoszonych odwołań oraz sposobie ich rozpatrzenia, a z drugiej – opinie przedstawicieli kolegiów na temat tej instytucji. Zajmując się bowiem problemami w różnych gminach, mają oni zdecydowanie szersze spojrzenie na kwestie związane z kształtowaniem zabudowy.

Celem artykułu jest określenie zakresu, w jakim do Samorządowych Kolegiów Odwoławczych kierowane są odwołania od decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, sposobu rozpatrywania odwołań oraz czynników, od których jest on zależny. Problemy te rozważane są przede wszystkim w kontekście skutków związanych z funkcjonowaniem systemu zarządzania przestrzenią w skali lokalnej. Hipoteza badawcza brzmi: znacząca część sporów związanych z ustalaniem warunków zabudowy wynika przede wszystkim z nieznajomości przez organy oraz strony postępowania zasad zawartych w Ustawie o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. W ramach realizacji celów badań zebrano od Samorządowych Kolegiów Odwoławczych informacje na temat wniesionych odwołań oraz sposobu ich rozpatrzenia. Ponadto skierowano ankiety do pracowników kolegiów zajmujących się sprawami przedmiotowych decyzji. Zdecydowana większość kolegiów udzieliła wnioskowanych informacji. W związku z powyższym przyjąć należy, że po przetworzeniu stanowią one wartościowy materiał badawczy.

Decyzja o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu w zarządzaniu publicznym

Zarządzanie przestrzenią stanowi ważny element całego zarządzania gminą, bardzo ważny element kształtowania rozwoju lokalnego. Rozwój gminy należy bowiem postrzegać wielowymiarowo, jako proces dotyczący poprawy funkcjonowania między innymi społecznych, gospodarczych, politycznych oraz kulturowych obszarów funkcjonowania gminy [Pasieczny 2012, ss. 189–193]. Poprzez rozstrzygnięcia przestrzenne organy publiczne alokują w przestrzeni rozmieszczenie poszczególnych rodzajów dóbr publicznych, prognozując uprzednio popyt na nie [Stawasz, Drzazga, Szydłowski 2011, ss. 201–211].

Podstawowym instrumentem zarządzania przestrzenią w skali lokalnej jest miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego. To jednak instrument fakultatywny, niestosowany na większości terenów położonych w naszym kraju. Uwarunkowane jest to bowiem możliwościami finansowymi gmin i wyrażanymi przez organy gmin koncepcjami w zakresie polityki przestrzennej. Przy braku planu dominującym instrumentem staje się decyzja

o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu o przeznaczeniu w większości (zwłaszcza na terenach wiejskich) mieszkaniowym [Śleszyński, Bański, Degórski, Komornicki, Więckowski 2007, ss. 42–44]. Decyzje te mogą z punktu widzenia kryteriów wydawania oraz skutków powodować liczne kontrowersje [Markowski 2011, ss. 40–43]. Wiązać się mogą one przede wszystkim z konfliktami przestrzennymi, czyli rozbieżnością interesów pomiędzy poszczególnymi użytkownikami przestrzeni (np. inwestorem a właścicielem nieruchomości sąsiednich). Co do zasady instrumentem rozwiązującym konflikty przestrzenne powinien być plan miejscowy. Brak planu miejscowego oznacza więc gorsze warunki do ochrony ładu przestrzennego. A. Małkowska zaznacza także, że brak planu miejscowego stanowić będzie także barierę dla całej gospodarki nieruchomościami w skali lokalnej [Małkowska 2012, s. 142].

Oczywiście brak planu nie oznacza braku możliwości związanych z podejmowanymi czynnościami z zakresu zarządzania przestrzenią. W kontekście powyższego, w literaturze za ważne i potrzebne uznaje się stosowanie metod badawczych, polegających na studiach przypadków [Czakon, 2011, ss. 46–45]. Badania tego rodzaju mogą być prowadzone zarówno w odniesieniu do indywidualnych gmin [Nowak 2012, ss. 175–186], jak również grup gmin dobranych w oparciu o różne kryteria [Nowak, Kreja 2012, ss. 4–10]. Wynika z nich, że pomimo formalnego związania decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, w praktyce na różne sposoby w poszczególnych gminach prowadzona jest polityka przestrzenna z tego zakresu.

W sprawach spornych poprawność wydawanych decyzji weryfikuje Samorządowe Kolegium Odwoławcze. Kolegium na początku weryfikuje poprawność formalną skierowanego odwołania, a po jej stwierdzeniu może:

- utrzymać w mocy zaskarżoną decyzję,
- uchylić zaskarżoną decyzję w całości lub części i orzekać co do istoty sprawy lub umorzyć postępowanie,
- tylko umorzyć postępowanie,
- uchylić zaskarżoną decyzję i przekazać sprawę organowi pierwszej instancji (w tym przypadku – organowi gminy) do ponownego rozpoznania.

Tak więc, przy zastosowaniu niniejszych rozwiązań, kolejny organ zostaje włączony w pewien sposób w cały proces zarządzania przestrzenią.

Wniesione i rozpatrzone przez Samorządowe Kolegia Odwoławcze odwołania

Pierwszym elementem prowadzonych badań jest określenie liczby wnoszonych do poszczególnych kolegiów odwołań od wydanych decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu. Świadczy to bowiem o skali problemu

w poszczególnych województwach oraz o tym, jak zmieniają się tendencje w ciągu poszczególnych lat. Każda strona postępowania, niezadowolona z wydanej decyzji, może wnieść odwołanie. Przy czym stroną będzie nie tylko sam inwestor, ale także właściciel nieruchomości, na którą będąca przedmiotem decyzji inwestycja w jakiś sposób oddziałuje. Wniesienie odwołania jest jednocześnie informacją o tym, że w danym przypadku występuje daleko posunięty konflikt przestrzenny.

Tabela 1. Liczba odwołań od decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, które wpłynęły do kolegiów w latach 2009–2011 *(Number of appeals against development orders submitted to boards between 2009 and 2011)*

Rok / Year	**2009**	**2010**	**2011**
Kielce	455	589	434
Białystok	166	158	175
Lublin	237	191	183
Rzeszów	313	277	275
Kraków	592	603	683
Olsztyn	477	475	460
Opole	83	75	65
Łódź	530	712	684
Warszawa	1328	1110	1061
Wrocław	332	364	431
Toruń	122	121	117

Źródło: opracowanie własne.

Przy ocenie wnoszonych odwołań uwzględnić należy również inne czynniki, jak chociażby powierzchnia danego województwa, liczba ogólna prowadzonych inwestycji, czy też liczba mieszkańców. Dlatego też liczb wskazanych w tabeli 1. nie można bezkrytycznie ze sobą zestawiać. Tym niemniej, przy uwzględnieniu powyższego stwierdzić należy, że najwięcej odwołań wpłynęło do Kolegiów, mających siedzibę w pierwszej kolejności w Warszawie, a w drugiej – w Kielcach, Krakowie i Wrocławiu, a najmniej do Samorządowego Kolegium Odwoławczego w Opolu. Pomiędzy rokiem 2009 a 2011 następowały zmiany w liczbie wnoszonych odwołań, jednakże w żadnym stopniu nie była to tendencja trwała: w pięciu przypadkach w badanym okresie liczba wniesionych odwołań wzrosła, a w pięciu przypadkach zmalała. Przy czym w badanym okresie w poszczególnych kolegiach w każdym przypadku liczba odwołań w poszczególnych latach utrzymywała się mniej więcej na zbliżonym poziomie. Świadczy to w pewnym zakresie o stabilnej liczbie pojawiających się konfliktów przestrzennych w poszczególnych województwach i latach.

Tabela 2. Liczba odwołań od decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, które wpłynęły do kolegiów w latach 2009–2011 i które nie zostały rozpatrzone z przyczyn formalnych *(Number of appeals against development orders submitted to boards between 2009 and 2011 which were not considered due to formal reasons)*

Rok / Year	2009	2010	2011
Białystok	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (1,14 %)
Lublin	8 (3,37 %)	12 (6,28 %)	7 (3,82 %)
Rzeszów	11 (3,51 %)	16 (5,77 %)	14 (5,09 %)
Olsztyn	48 (10,06 %)	55 (11,57 %)	61 (13,26 %)
Łódź	84 (15,84 %)	246 (34,55 %)	77 (11,25 %)
Warszawa	76 (5,72 %)	54 (4,86 %)	66 (6,22 %)
Wrocław	14 (4,21 %)	22 (6,04 %)	15 (3,48 %)
Toruń	4 (3,27 %)	5 (4,13 %)	3 (2,56 %)

Źródło: opracowanie własne.

Brak rozpatrzenia odwołań z przyczyn formalnych wynika przede wszystkim z błędów proceduralnych, podejmowanych przez stronę wnoszącą odwołanie. Zazwyczaj jest to uchybienie terminowi na złożenie odwołania, który liczy 14 dni od dnia doręczenia stronie decyzji. W różnych kolegiach tego rodzaju błędy stron można zauważyć w zróżnicowanym zakresie, co przedstawia tabela 2. O ile w Białymstoku liczba tego rodzaju odwołań jest znikoma, o tyle już w Łodzi i Olsztynie to bardzo duża część odwołań. Można w tym kontekście zauważyć, że tego rodzaju odmowa rozpatrzenia odwołania rozwiązuje od razu cały konflikt przestrzenny i – niezależnie od względów merytorycznych – utrzymuje wydaną decyzję w mocy.

Tabela 3. Liczba odwołań od decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, które wpłynęły do kolegiów w latach 2009–2011 i które nie zostały uwzględnione *(Number of appeals against development orders submitted to boards between 2009 and 2011 which were not applied)*

Rok / Year	2009	2010	2011
Białystok	53 (31,92 %)	51 (32,27 %)	59 (33,71 %)
Lublin	110 (46,41 %)	86 (45,02 %)	90 (49,18 %)
Rzeszów	98 (31,3 %)	92 (33,21 %)	86 (31,27 %)
Kraków	364 (61,48 %)	362 (60,03 %)	433 (63,39 %)
Olsztyn	85 (17,81 %)	88 (18,52 %)	95 (20,65 %)
Łódź	161 (30,37 %)	228 (32,02 %)	77 (11,25 %)
Warszawa	271 (20,4 %)	262 (23,6 %)	248 (23,37 %)
Wrocław	227 (68,37 %)	255 (70,05 %)	336 (77,95 %)
Toruń	60 (49,18 %)	42 (34,71 %)	35 (29,91 %)

Źródło: opracowanie własne.

Brak merytorycznego uwzględnienia wniesionych odwołań oznacza utrzymanie zakwestionowanej decyzji w mocy. Z tab. 3 wynika, że tylko w przypadkach dwóch analizowanych kolegiów (Wrocław i Kraków) liczba rozstrzygnięć utrzymujących decyzje w mocy przekracza 50% ogólnej liczby rozstrzygnięć wydawanych w tych sprawach. Najsłabiej pod tym względem wypadają natomiast gminy z województw: mazowieckiego, kujawsko-pomorskiego oraz warmińsko-mazurskiego. Brak utrzymania decyzji w mocy oznacza bowiem błędy i naruszenia przepisów prawa podejmowane przez organy wydające decyzje. Zakres tych błędów rozważony zostanie w dalszej części artykułu.

Wskazać też należy, że od roku 2009 do roku 2011 stwierdza się delikatną tendencję, zgodnie z którą coraz większa liczba wydawanych decyzji jest utrzymywana w mocy. Oznaczać to może, że organy stopniowo opanowują kryteria związane z wydawaniem tego rodzaju decyzji. Przygotowanie merytoryczne organów do rozstrzygnięć w różnych (często nietypowych) sytuacjach stanowi element jakości administracji publicznej.

Tabela 4. Liczba odwołań od decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, które wpłynęły do kolegiów w latach 2009–2011 i które zostały uwzględnione *(Number of appeals against development orders submitted to boards between 2009 and 2011 which were applied)*

Rok / Year	2009	2010	2011
Białystok	109 (65,66 %)	99 (62,65 %)	106 (60,57 %)
Lublin	124 (52,32 %)	96 (50,26 %)	94 (51,36 %)
Rzeszów	182 (58,14 %)	150 (54,14 %)	162 (58,9 %)
Olsztyn	343 (71,9 %)	332 (69,89 %)	304 (66,08 %)
Łódź	285 (53,77 %)	238 (33,42 %)	302 (44,15 %)
Warszawa	864 (65,06 %)	672 (60,54 %)	535 (50,42 %)
Wrocław	91 (27,4 %)	81 (22,25 %)	64 (14,84 %)
Toruń	56 (45,9 %)	73 (60,33 %)	77 (65,81 %)

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględnienie odwołań oznaczać będzie zarówno uchylenie decyzji i orzeczenie – przez kolegium – co do istoty sprawy, jak również uchylenie decyzji i przekazanie sprawy ponownie organowi pierwszej instancji. Z tabeli 2. wynika, że liczba tego rodzaju rozstrzygnięć przez badane kolegia jest bardzo duża, co potwierdza wnioski wynikające z tabeli 3. Ponadto zauważyć należy, że liczba tego rodzaju rozstrzygnięć w latach 2009–2011 zmalała. Nie oznacza to jednak, że wskazane wyniki można oceniać pozytywnie – zwraca uwagę bardzo duża liczba błędów w kwestionowanych decyzjach, potwierdzona roz-

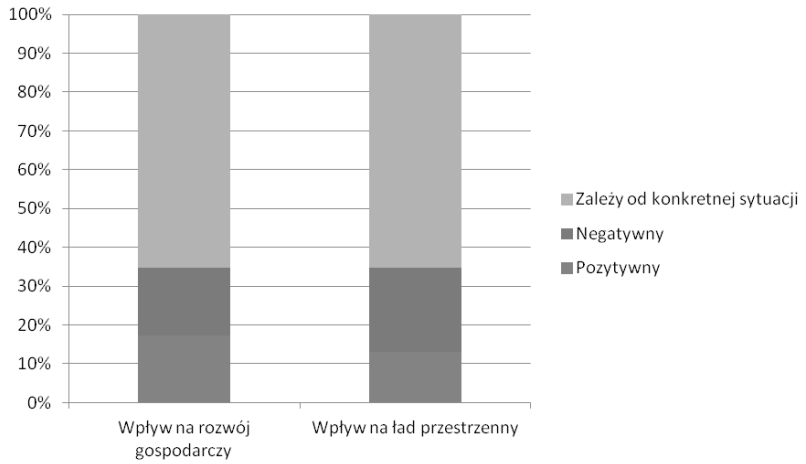
strzygnięciami kolegiów. Wnoszącymi odwołania są natomiast przede wszystkim właściciele nieruchomości, na które założona w decyzjach o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu inwestycja będzie oddziaływać.

Warto także wskazać, że w znikomym stopniu podmiotami wnoszącymi odwołania były gminy występujące w charakterze inwestorów. Na przykład w Białymstoku w latach 2009–2011 tego typu odwołań było łącznie trzy, a w Rzeszowie – dziewięć. Tego rodzaju spory pomiędzy gminą a organem wydającym decyzję pojawiają się, ale w stopniu niewielkim.

Decyzje o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu w ocenie członków składów orzekających Samorządowych Kolegiów Odwoławczych

Po przeanalizowaniu liczby wnoszonych odwołań oraz sposobów rozstrzygnięć, zweryfikować należy to, z czego wynikają przede wszystkim stwierdzane przez kolegia błędy i na czym polegają konflikty przestrzenne. W ramach realizacji powyższego przeprowadzono w poddanych badaniom kolegiach badania ankietowe, formułując prośbę wypełnienia ankiet przez pracowników kolegiów zajmujących się sprawami związanymi z planowaniem i zagospodarowaniem przestrzennym. Ogółem uzyskano 24 odpowiedzi z większości badanych kolegiów (z kilku w większej liczbie).

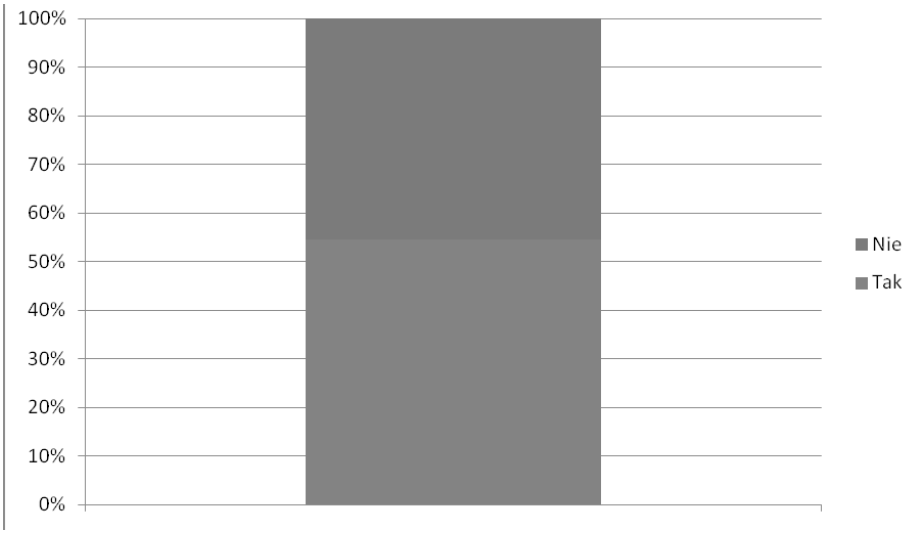
Wykres 1. Ocena wpływu decyzji o warunkach zabudowy na kształtowanie przestrzeni gminy i rozwój gospodarczy *(Assessment of development order influence on spatial shape of municipality and economic development)*



Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu wpływ decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu na rozwój gospodarczy i ład przestrzenny jest dyskutowany. Z wykresu 1. wynika, że wątpliwości te są podzielane przez przedstawicieli kolegiów. Niewielka ich część zauważa jednoznacznie pozytywny lub jednoznacznie pozytywny ich wpływ na oba rozważane czynniki. Z wywiadów bezpośrednich wynika jednak, iż w kontekście wpływu pozytywnego, ankietowanym chodzi przede wszystkim o to, że dobrze jest, iż instrument weryfikujący chociaż w jakimś zakresie ład przestrzenny istnieje i sytuacja ta okazuje się lepsza od sytuacji, w której takiego instrumentu w ogóle by nie było. Przedstawiciele kolegiów zauważają także w gminach sposób rozumowania, zgodnie z którym decyzje są wydawane dla konkretnych inwestorów, pod konkretną inwestycję, natomiast plany miejscowe mają zdecydowanie częściej wymiar bardziej abstrakcyjny

Wykres 2. Ocena zasadności usunięcia decyzji o warunkach zabudowy z polskiego systemu zarządzania przestrzenią *(Assessment of legitimacy in removal of development order from Polish spatial management system)*

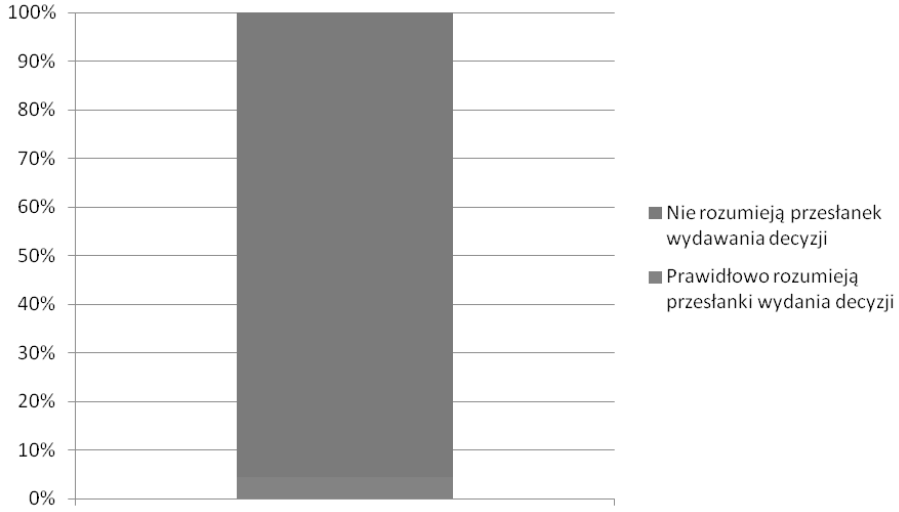


Źródło: opracowanie własne.

Logiczną konsekwencją wniosków wynikających z analizy wykresu 1. jest określenie, czy w opinii ankietowanych zasadne byłoby usunięcie decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu z polskiego systemu zarządzania przestrzenią. Opinie ankietowanych – jak wynika z wykresu 2. – są prawie równo podzielone. Zwolennicy zachowania decyzji wskazują, że powoli poprawny sposób stosowania niniejszej instytucji zaczyna się w coraz

większym stopniu przyjmować w gminach (co wynika też z tabel 3–4). Organy gmin coraz lepiej stosują niniejszy instrument i, zdaniem przedstawicieli niektórych kolegiów, dokonanie większych zmian mogłoby ten proces zablokować. Z kolei zwolennicy usunięcia decyzji z polskiego systemu zarządzania przestrzenią zwracają uwagę na fakt, iż akt likwidujący instytucję decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu powinien być niezwykle precyzyjnie sformułowany. Zbyt pospieszne zastępowanie decyzji innymi rozwiązaniami w opinii części ankietowanych, opowiadających się za likwidacją decyzji, może przynieść więcej szkód niż pożytku dla systemu zarządzania przestrzenią.

Wykres 3. Ocena rozumienia przez stron postępowania o ustalenie warunków zabudowy swoich praw *(Assessment of parties understanding their rights in development order proceedings)*



Źródło: opracowanie własne.

Kluczową kwestią jest też to, jak strony i organy postępowania w zakresie ustalenia warunków zabudowy rozumieją swoje prawa i obowiązki – co ma duże znaczenie w postępowaniach odwoławczych. Z wykresu 3. wynika, że w przeważającej opinii ankietowanych takiego zrozumienia u stron w ogóle nie ma. Jak wskazał jeden z ankietowanych, bardzo często stronom wydaje się, że ustalenie warunków zabudowy zależy od ich zgody. Często także podnoszą one zarzut utraty wartości ich nieruchomości w związku z planowaną w sąsiedztwie inwestycją. Stronami odwołującymi się są co do zasady właści-

ciele nieruchomości sąsiednich i trudno oczekiwać, aby w najbliższym czasie ich punkt widzenia uległ większym zmianom.

Obecnie większość ankietowanych negatywnie ocenia również sposób rozumienia procedury związanej z ustalaniem warunków zabudowy przez organy gmin. Wśród najczęściej popełnianych przez organy wydające decyzje błędów wskazuje się błędną interpretację zasad kontynuacji funkcji i bliskiego sąsiedztwa oraz problemy związane z wyznaczeniem stron postępowania. Ankietowani zwracają również uwagę na błędy dotyczące:

- wyboru mapy oraz skali,
- procedury uzgodnieniowej,
- wyznaczania obszaru analizowanego,
- wyznaczania dostępu do drogi publicznej,
- przygotowywania załączników do decyzji.

Uwagi końcowe

Z przeprowadzonych badań wynika słuszność zaproponowanej na potrzeby artykułu hipotezy badawczej. W wielu przypadkach problemy związane z decyzjami o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu wynikają z nieznajomości przez strony oraz organy zasad związanych z procedurą administracyjną. Stopień skomplikowania przedmiotowych spraw jest rzeczywiście znaczący i przyjąć należy, że prawidłowe zarządzanie przestrzenią wymaga współpracy interdyscyplinarnej. Z badań wynika również to, że w ostatnim okresie niniejszy stan faktyczny powoli zaczyna się poprawiać. Jednocześnie zgodzić się trzeba z tezą, że zbyt pospieszne i zbyt szybkie zmiany dotychczasowego stanu rzeczy doprowadzić mogą do powtórzenia się tej sytuacji przy nowych regulacjach. Tak więc ewentualne zmiany, nawet te, których długofalowym założeniem jest eliminacja instytucji decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, powinny być podejmowane bardzo powoli i rozważnie.

Bibliografia

Czakon W. (2011), *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu* **[w:] W. Czakon (red.)**, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Małkowska A. (2012), *Aktywna gospodarka nieruchomościami jako narzędzie polityki przestrzennej miasta* **[w:] M. Nowak, T. Skotarczak (red.)**, *Zarządzanie przestrzenią miasta*, CeDeWu, Warszawa.

Markowski T. (2011), *Funkcjonowanie gospodarki przestrzennej – założenia budowy modelu zintegrowanego planowania i zarządzania rozwojem* **[w:] T. Markowski, P.** Żuber, *System planowania przestrzennego i jego rola w strategicznym zarządzaniu rozwojem kraju*, Studia KPZK PAN, t. CXXXIV, Warszawa.

Nowak M. (2012), *Decyzje o warunkach zabudowy jako instrument zarządzania przestrzenią w mieście Stargard Szczeciński*, „Studia i materiały Towarzystwa naukowego Nieruchomości", Vol. 20, nr 3, Olsztyn.

Nowak M., Kreja P. (2012), *Decyzje o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu jako instrument polityki przestrzennej w polskich metropoliach*, „Świat nieruchomości", nr 80, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Pasieczny J. (2012), *Gmina jako organizacja – zarządzanie gminą* [w:] B. Glinka, M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss. 189–193.

Stawasz D., Drzazga D., Szydłowski C. (2011), *Wybrane aspekty sprawności zarządzania w administracji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Śleszyński P., Bański J., Degórski M., Komornicki T., Więckowski M. (2007), *Stan zaawansowania planowania przestrzennego w gminach*, IGiPZ PAN, Warszawa.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 427–437

Urszula Kobylińska
Politechnika Białostocka

Quality management tools in local government units in Poland

Abstract: Quality management systems have become the standard in public administration offices in Poland. The most common tool in this area is ISO 9001. Some offices choose to improve the quality of services with the use of the CAF (Common Assessment Framework). Much of the authorities to improve its services through the implementation of the project financing of European Union funds. This paper analyzes the effectiveness, relevance and sustainability of the implementation of quality management tools in local government units in Poland.

Key-words: quality management system, ISO 9001, Common Assessment Framework (CAF), improving quality system.

1. Introduction

Several changes are taking place now in public sector, as greater emphasis is being placed on methods and practices aiming to raise the functional level of the public services. The focus is on performance, through output measurements, the efficient use of resources, through small, flat and lean organization structures and the introduction of market-style mechanisms through personnel developments, training and rewards [Kakouris, Meliou 2011, pp. 351–352]. One of modern management methods, which use the public administrations of the last decade XX century is the quality management. In Poland, quality management formed part of the overall management system of lo-

cal administration office for good. Institutions at this level of government have implemented a formal quality management systems for 13 years. The most popular tool in this area is the ISO 9001 standard. Among other quality management tools used in the national administration can point CAF, systems to monitor customer satisfaction.

Implementation of the first innovations in the area of quality management to the authority offices was not related solely to fashion for ISO, which many European governments have followed, but the cause was more important. Resentment of public opinion in our country stressed the social responsibility of authorities and indicated their image as unsatisfactory. The increasing expectations and demands of citizens at government offices resulted in higher and higher public awareness of the role of citizens in relation to the central or local government. After the accession of Poland to the EU the requirements regarding public administration management have increased even more. Authorities had to adapt its structure to European standards, should be more flexible and open to customer.

In recent years, the number of EU programs targeted at improving the quality of local administration has increased. One of the objectives of Measure 5.2., Under Priority Axis V *Good Governance,* which is implemented in the framework of the *Human Capital Operational Programme* is to increase the quality of public services provided by the offices at the local government level and to improve the policies and programs of regional and local levels. Projects under this axis are mainly aimed at strengthening the capacity of Polish administration to carry out its functions in a modern and partner way, including through the implementation of management models and methods, such as ISO 9001, CAF, TQM. The expectations were that in the course of their implementation the efficiency and effectiveness of performance of government entities will increase.

It's been a few years since the theoretic assumptions of quality management have been verified by practical implementation of management tools for local administration offices, as part of projects funded by the *Measure 5.2.1. Modernization of management in local government, the Human Capital 2007-2013*. The tasks were related to the modernization of the management processes and implementation of improvements to the units of local administration. A significant part of the projects related the implementation of specific management tools to institutions of self-government, including implementation of quality management systems according to ISO 9001, CAF model or monitoring of customer satisfaction level.

The purpose of this article is to present a quality management tools used by the offices of the local administration in Poland, that have benefited from projects funded under the Measure 5.2.1.

2. Quality management tools in self-government administration

Quality management concepts and tools are to be categorized, analyzed and further developed to disseminate their use on provincial and municipal level as well as in various public institutions. Research is focused on ISO 9001 systems and self-assessment, based on CAF standard.

The quality management system that complies with the ISO 9001 standard has been already implemented in a large number of different types of local governments in Poland (municipal/city offices, district offices, Marshals' offices). The main intention of the developed ISO 9001 standard was *"ensuring an orderly and systematic quality of products and services* [Smite 2006, p. 209]. As noted by P. Jedynak, the primary role of the quality management system conforming to ISO 9001 involves formalization, which is a result of its introduction [Jedynak 2007, p. 30]. R. Karaszewski added that the implementation of the quality management system requires more than just creating quality assurance procedures. He pointed for example to the need for a culture of quality in the organization [Karaszewski 2003, p. 149]. Claimed benefits of ISO in the public sector also include more rigorous systems and operational measurement, while critics argue that increased bureaucracy and decreased flexibility are harmful effects resulting from ISO [Mc Adam, Reid, Saulters 2002, p. 583].

The quality management model proposed in the ISO 9001 has been found suitable for many types of organizations, including local government institutions. ISO 9001 requires the authority office to adapt to its needs, starting with the identification of customer requirements, through all the processes of the quality management until obtaining customer satisfaction. The content of requirements included in Sections of the standard leaves the organization flexibility in their implementation. Organization, taking into account its own potential and needs, decides about the ways of implementation of these criterias (e.g. how many procedures it will develop, how often will the management be reviewed) [Borys, Rogala 2007, p. 64]. The model of formalized quality management in administration office indicates the relationship between four main requirements included in chapter titles of the standards that regard: (1) **responsibility of management** (including the establishment of policy and quality objectives, adequate leadership), (2) **resources management** (including providing the appropriate qualification of employees, training policy, working environment, the flow of information); (3) **process management** (including the areas of customer service, provision of administrative services), (4) **measurement, analysis and improvement** (including customer satisfaction measurement, auditing, process control, supervision of non-compliances).

Authority offices that have implemented formal quality management systems are obliged by the standard to take measures aimed at increasing the effectiveness and efficiency of the system. Improvement of the quality management system is carried out by the recommendations included in ISO 9001, for example, the effective implementation of the quality policy, establishing measurable quality objectives, training employees, conducting internal audits, management reviews, corrective and preventive actions.

In view of the implementation of the quality management system compliant with ISO 9001, there is also criticism. The wave of criticism concerns the high level of bureaucracy, rigidity of the system that does not adequately support creativity and greater emphasis to achieving compliance with the requirements, rather than to the continuous improvement of quality [Quazi 2002, pp. 665–666]. Despite these drawbacks, the concept of quality management according to the requirements of ISO 9001 standard, in Poland is still a leading strategy in the field of quality management in local government units. This solution is useful for public organizations because it orders the processes and their documentation, provides repeatable actions and, what is very important, results in creation of a positive image of the organization among customers

Another way of modernizing the management of self-government institutions and improving the quality of their services is the implementation of the CAF *(Common Assessment Framework)*. It allows initiating a process of continuous improvement of public institutions. It is a modern tool for total quality management targeted on public organizations. The model is an attempt to create a universal instrument for assessing the quality of management in public administration of the EU – it is used to compare the performance of entities operating in different administrative systems [Common Assessment Method, 2002].

CAF model helps organizations of public administration in the EU countries to understand and use of quality management techniques and diagnose the condition of management system. It may prove be the right tool to be used by managers in the office with ISO 9001 in the review of management, enabling the organization to gain a strong base to begin the process of continuous improvement of the quality management system. An additional advantage of the presented self-assessment is the ease of application, the involvement of small resources and short-term of implementation. One of the goals of the CAF is to promote peer review and bench learning within European public adminsitration [Thijs, Staes 2010, p. 14].

CAF is one of the tools of public administration management of a system character. It can be used in any unit of public administration, because its principles are sufficiently general and can be implemented independent of

the structure, size or specifics of the office. It is useful for both those offices that have already started work on quality, and for example were awarded ISO certificates, as well as those that are just looking for their own path of improvements; in those latter, the CAF can be treated as zero audit. Offices after obtaining ISO certification sometimes have some difficulty in determining the next steps "after certification". CAF diagnose strengths and weaknesses of the office management and facilitates the selection of improvement activities.

The structure of the CAF model is based on the EFQM Excellence Model – a tool for measuring the progress of improvement of the organization, including the public councils. EFQM methodology allows to get an objective and reproducible scoring and an indication of their level of management to other European offices. The use of the EFQM model for administrative offices can be done on several levels, starting at a minimum, which is used to review the status of the organization and planning of improvement activities, and ending with a full approach that allows the acquisition of the European Quality Award winners [Kobylińska 2010, p. 28].

CAF structure includes 9 categories, which are divided into two groups: the *"Potential"* and "*Results"*. Categories of potential allow for description of the way in which the organization carries out its key functions and how it comes to achieving the desired results, and the categories of results relate to the results achieved by the organization in all aspects of its activities. A list of criteria is determined for each of these areas. The criteria relate to basic issues to be considered when assessing the organization.

The condition for the efficacy of the model application is the proper implementation of improvement activities. On one hand, compliance of implementation with the plan and schedule needs to be ensured, on the other hand inspections need to be done in order to correct, add or develop the initial assumptions. After the implementation of the improvement actions their evaluation should be done regarding implementation efficiency and, above all, in terms of benefits and the impact on performance of the organization. Conducting self-assessment process and improvement is not a one-time project, but it should be repeated periodically. Only then the organization has a chance to reach higher levels towards organizational excellence.

The CAF model, similarly to the quality management system, complies with the requirements of ISO 9001 includes concepts of improving the quality of the organization work that complement each other, providing authorities of the offices with many tools that can be used to improve the quality level. Both instruments are based on the universal principles of management and their use should be done in a complementary manner.

Model of ISO 9001 is a more popular option than CAF, because its

reach is global. The CAF is used only in EU countries. The percentage of CAF implementation in the administrations of the EU, however, does not exceed 35% [Kobylińska 2010, p. 34].

Poland is the third largest in Europe (after Italy and Belgium) in area of the number of registered CAF users. The database maintained by the European Institute of Public Administration (EIPA) until 279 registered organizations, a total of 2382 subjects – are Polish. [Staes, Thijs, Stoffels 2011].

Both models – CAF and ISO 9001 should not be opposed to a "better – worse". If they point to the advantages and disadvantages of these quality management tools can be summarized in the three points (table 1).

Table 1. Advantages and disadvantages using CAF and ISO 9001

	Disadvantages	Advantages
ISO 9001		
1.	Requirements included in standard, which if not followed could lose certification	External certification
2.	Large number of documents needed for the implementation of the organization	Streamlining and standardization of documentation
3.	The need to impose additional obligations of officials associated with the audit and inspection of ISO 9001.	Customer satisfaction survey internal and external
CAF		
1.	This requires a systematic, which is not always observed	It does not require certification
2.	Confusing vocabulary model	The organization itself dictates the requirements for improvements
3.	Voluntary model	It allows employees to gather opinions on how to manage

Source: own study.

CAF in relation to the ISO 9001 standard can be used:

- as a method of improving the quality management system according to ISO 9001 – elements of CAF can be used in determining activities that improve the quality management system;
- to prepare information for management review by the managers of the office which has ISO 9001;
- as a method of preparing for the implementation of a quality management system according to ISO 9001.

A good moment for self-assessment with the CAF model is, in the opinion of P. Rogala, the beginning of the quality management system implementation and a period of one to two years after its implementation. This is in the author's opinion, the period in which the self-assessment is most effective [Rogala 2002, pp. 14–15].

3. Quality management in practice in units of local government in Poland

Projects of competition under Measure 5.2.1., which form a part of the priority axis V OP HC *Good governance*, carried out in 2007–2013 aimed at improving the quality of public services provided by the offices at the level of local government and improving the quality of regional and local policies and programs. Implemented within the Measure actions related to modernization of management processes in units of local government. A large part of the projects referred to management improvements in public administration and based on the implementation of quality management systems according to ISO 9001, CAF or customer satisfaction monitoring systems.

In 2012 a report was compiled on the evaluation studies of projects under the discussed Measure. From 2008 onwards, under the Measure 5.2. modernization support covers over 50% of all local government units (over 1.400 offices). Over 400 different projects were completed, worth more than 700 million PLN. The evaluation study covered 106 projects worth a total amount of 140 million PLN, which ended by 31 March 2012 [Jak doskonalą się samorządy, 2012]. This article focuses mainly on management improvements based on quality management, implemented under the Measure 5.2.1. to offices, the recipients of support (municipal offices, district offices, Marshals' offices).

The ISO 9001 under this measure was implemented in 37% of offices[1]. It was most popular management improvement introduced through participation in the project. Although the majority of evaluated entities positively assess the impact of the system on their operations, only 67% of the units are planning to renew the certificate after the expiry date, and only 26% of respondents strongly believe they will do it, which does not fully confirm trust to the certificate and its effectiveness in regard to the quality of their actions. Positive evaluation of the ISO 9001 functioning in the surveyed offices focuses on such dimensions as: the image improvement (77% of respondents), improvement of the office overall functioning

1. N=229.

(72%), improvement of internal communication (66%).

In every tenth office there were complaints about the time-consuming maintenance of the system, and in every fifth about the lack of acceptance by employees. Passive attitudes of workers was very often followed by no conviction of the office management about the usefulness of ISO. The results of research into the effectiveness and sustainability of this management system also seem alarming. Only 20% of respondents noticed a decrease in the number of complaints from customers, and in less than 34% of the institutions customer service time was shorter and punctuality improved. Implementation of ISO 9001 was not a sufficient stimulus for the implementation of improvement activities, such as implementation of the CAF.

The study authors also noted that the greatest threat to the sustainability of the quality management system was the time. Consequently, there is a noticeable insufficient observance in the projects of the key principle of management responsibility, mainly insufficient involvement in the formation and development of the ISO. In the case of local authorities a major threat to the organization's leadership sustainability is the term of authorities' office and political conditions - highly probable changes in positions of senior management and the ISO representative in the office. The reasons for non-renewal of the certificate after the expiry of its validity may indicate lack of a systematic approach to quality management and treating the ISO only as a marketing tool, which may call into question the process of continuous improvement in the office management.

The CAF model was implemented, in frames of the projects with the EU support, three times less often by the researched local government units than e.g. ISO 9001. The units, which have implemented the CAF had already implemented the ISO 9001 (more than 40% of the local government units). In the case of using the CAF by offices, the difficulties of the conceptual model, and thus the barrier to the implementation in the offices was confirmed.

Most respondents in the researched organizations confirmed the development, through the application of the method, some formal effects of this process – more than 90% of offices developed a self-assessment report, while less often an improvement plan was developed (84% of offices). Only two-thirds of local governments have undertaken improvement projects identified as a result of self-assessment and a minor number of local governments (only 25%) made a re-evaluation after completion of the project. Repetition of self-assessment by only one in four offices, and over 40% of offices not repeating it, or with no plans in this regard, call into question the point of using such a method that the main essence is to implement a permanent system of self-assessment and identify areas for improvement. Among the offices that

have identified areas for improvement and have taken development projects they mostly regarded the changes in the system of human resource management, employee satisfaction surveys or reorganization of office work.

Opinions of the examined offices on the advantages of the method are less optimistic than in the case of ISO 9001. Although respondents noted that the application of the method contributed to the overall improvement in the functioning of the office (70% of opinions), and to the improvement of internal communications (66% reviews), it was rarely translated into an increase in employee satisfaction (only 34% of respondents indicated an increase of work satisfaction after the implementation of the method) and very rarely they indicated the reduction of operating costs (opinion of only 3% of offices). The fact that too few offices developed a plan for improvement - in fact the integral effect of self-assessment, is not optimistic. As indicated by the authors of the evaluation report the offices had insufficient support and leadership of the top management, which is a key component of the efficiency and sustainability in the use of this method. In addition, an insufficient number of training on the CAF and the aforementioned uneasy conceptual apparatus, which the method operates, reduced the potential benefits that could be obtained by the offices as a result of its use.

Implementation of the ISO 9001 and the CAF model requirements is not an easy undertaking, and usually requires the assistance of professional consultants. As the research results indicate, the implementation of such projects without external support would be a problem for most offices, as 40% of them would not introduce CAF improvements at all and over 43% of respondents would not implement the ISO 9001, if not for external support.

For the sustainability of the implemented pro-quality solutions the sceptical approach of respondent offices to renew ISO certification after 3 years of using it also seem dangerous. This involves additional costs for outsourced certification, but also internal costs incurred in the office to maintain that labour-intensive system. The situation is similar for the implementation and maintenance of the CAF model. Only 25% of offices decided to carry out self-assessment after the project ended.

4. Conclusion

Quality management is an essential strategic factor of success in the public sector. Executives of local politics and government recognized the importance of customer orientation and therefore continue to implement quality management systems. Customer orientation and quality management are crucial factors in optimizing demand, supply and costs throughout the public sector.

Summing up the considerations made in this article it should be noted that the Polish authority offices entered the path of continuous improvement, largely thanks to the EU projects, which were aimed at supporting the management of Polish local government units. However, the sustainability, efficiency and usability of tools that allow for supporting the management and improving the quality of services, such as ISO 9001, CAF is not always noticeable in the respondents' opinion.

The most popular among management improvements was the ISO 9001 certification. It can be assumed that such an approach results from the fact that Polish authorities still represent "culture of compliance" and the requirements of the ISO 9001 standard in this area can be considered as such. In addition, in case of offices the market pressure is not as noticeable as it is in commercial entities, which would oblige them to look for other ways to improve their management systems. The self-assessment according to the CAF standard against the ISO is relatively little used improvement of the management. This could indicate a low awareness of the offices management of the opportunities provided by this instrument in the improvement of the management system. Furthermore, the use of the CAF method is not as image-significant and prestigious project as the implementation of ISO 9001. There is no CAF certification authority in practice, in contrast to the ISO which is certified and monitored by an external company. This gives the offices an additional incentive to maintain and improve the quality management system.

The greatest threat to the sustainability of the quality management system in an office in Poland is the passage of time. What's next, consequently, there is a noticeable insufficient respect for their projects key principle of management, mainly involved in the creation and development of the ISO. In the case of local sustainability a major threat to the organization's leadership tenure authorities and political conditions – highly probable changes in positions of senior management and the ISO representative office. The reasons for non-renewal certificate after the expiry of its validity may indicate a lack of a systematic approach to quality management and ISO treatment as only a marketing tool, which may call into question the process of continuous improvement in the management office.

A weakness of the discussed quality management tools is the need of external assistance in their implementation and improvement, which, unfortunately, may question their effectiveness, without adequate supervision and consultations. They increase the costs for the office, which in a situation of having to reduce public spendings, may be an unstable solution.

Bibliography

Borys T., Rogala P. (2007), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem,* Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Jak doskonalą się samorządy. Ewaluacja pn. „Ocena projektów konkursowych zrealizowanych w ramach poddziałania 5.2.1. Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej PO KL 2007–2013", badanie dla Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, Propublicum, **grudzień 2012.**

Jedynak P. (2007), *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Wyd. UJ, Kraków.

Kakouris A.P., Meliou E. (2011), *New Public Management: Promote the Public Sector Modernization through services quality. Current experiences and future challenges*, „Public Organization Review", 11.

Karaszewski R. (2003), *Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dyfuzja (zjawisko, rozwój, znaczenie),* Wyd. UMK, Toruń.

Kobylińska U. (2010), *Modele oceny jakości administracji*, Wyd. WSAP, Białystok.

McAdam R., Reid R., Saulters R. (2002), *Sustaining quality in the UK public sector. Quality measurement frameworks,* "International Journal of Quality & Reliability Management", Vol. 19, No. 5.

Quazi H.A., W.Hong Ch., Meng Ch. T. (2002), *Impact of ISO 9000 certification on quality*, "Total Quality Management", No. 1.

Rogala P. (2002), *Podstawowe narzędzia zarządzania jakością w jednostce samorządu terytorialnego,*" Problemy Jakości", nr 4.

Smite D., Moe N.B. (2006), *An ISO 9001:2000 Certificate and Quality Awards from Outside – What's Inside? – A Case Study* [w:] J. Munch, M. Vierimaa (Eds.), Profes.

Thijs N., Staes P., Stoffels A. (2011), *Pięć lat CAF: od dorastania do dojrzałości – co dalej?,* EIPA.

Thijs N., Staes P. (2010), *From Self-Assessment to External Feedback*, "Eipascope", No. 1.

Wspólna Metoda Oceny Administracji Publicznej w państwach Unii Europejskiej **(2002),** „Służba Cywilna".

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss.439–453

Karol Dąbrowski
Uniwersytet Zielonogórski

Katarzyna Skrzypek
Uniwersytet Zielonogórski

Sławomir Kłos
Uniwersytet Zielonogórski

Ewolucyjny model wspierania przedsiębiorczości w obrębie jednej organizacji – studium przypadku dla województwa lubuskiego

Evolutionary model of entrepreneurship supporting within one organisation – case study for Lubuskie region

Abstract: The issue of business support organisations connecting science with enterprises in Lubuskie region is rather new. Intensification of works concerning establishment of such institutions in the most economically advanced cities in the region have been observed only for the last few years, mostly due to European funds. Among the established institutions it is possible to distinguish e.g. technology parks, business incubators and technology transfer centres. For six years, it has been more and more popular to found these institutions within single organisation. The paper presents characteristics of Lubuskie region which, on a national level, is rather low with regard to innovativeness level and business / entrepreneurship stimulation. Main aim of the paper is to propose a model of co-operation and distribution of tasks and duties among the units selected within the same organisation – institution.

Key-words: technology park, business incubators, technology transfer centre, co-operation, tasks and duties distribution.

Wstęp

Zagadnienia instytucji otoczenia biznesu łączących naukę z przedsiębiorstwami w woj. lubuskim są stosunkowo nowe. Dopiero od kilku lat, dzięki wsparciu Funduszy Europejskich, można zauważyć intensyfikację prac nad powołaniem tych jednostek w najbardziej rozwiniętych gospodarczo miastach regionu. Wśród powołanych instytucji wyróżnić można m.in.: parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości oraz biura transferu technologii. Od 6 lat powszechnym staje się powoływanie tych jednostek w obrębie jednej organizacji. Artykuł zawiera charakterystykę woj. lubuskiego, które wypada niekorzystnie w skali kraju pod względem stopnia innowacyjności i pobudzania przedsiębiorczości. Głównym celem tego artykułu jest zaproponowanie modelu współpracy i podziału obowiązków pomiędzy jednostkami, które zostały wydzielone w obrębie tej samej organizacji – instytucji.

Województwo lubuskie

Województwo lubuskie usytuowane jest w środkowo-zachodniej części Polski i obejmuje obszar 13 987 km², co stanowi 4,5% terytorium Polski. Liczba mieszkańców oscyluje wokół liczby: 1 011 024 (2,6% ludności Polski).
Wśród wyróżniających się i rozwojowych branż lubuskiej gospodarki wskazać należy te związane z przemysłem drzewno-meblarskim, papierniczym, motoryzacyjnym, chemicznym i produkcji tworzyw sztucznych, materiałów budowlanych – w tym ceramicznych oraz elektronicznym i tekstylnym.

Niewielki udział w przychodach ze sprzedaży w województwie mają branże innowacyjne reprezentowane przez małe firmy produkujące: sprzęt i urządzenia medyczne, instrumenty i przyrządy pomiarowe, kontrolne, badawcze i nawigacyjne. Wspieranie współpracy tych branż z sektorem B+R dałoby możliwość zwiększenia eksportu i zmiany specjalizacji gałęziowej na rzecz zauważalnie większego udziału wspominanych branż.

W 2010 r. na terenie lubuskiego działało 106,1 tys. podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON. Stanowi to 2,71% wszystkich przedsiębiorstw w kraju. Pod względem jednostek zarejestrowanych w rejestrze REGON w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców w 2010 r., województwo lubuskie zajęło 6 miejsce w kraju.
Na rozwój potencjału gospodarczego województwa ogromny wpływ ma kondycja mikro i małych przedsiębiorstw. Na koniec 2010 roku działało 100 758 takich podmiotów, co stanowiło 95% wszystkich funkcjonujących na terenie regionu przedsiębiorstw. Jest to wielkość zbliżona do pozostałych regionów w kraju.

Raport „Polska 2011", przygotowany w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, opisuje sytuację regionów w zakresie absorpcji kapitału zagranicznego. Lubuskie zaznacza się udziałem na poziomie 2,2%. Jednym z wniosków płynących z raportu jest konstatacja, że o ile pod względem napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych na mieszkańca dominują województwa zachodnie, o tyle pod względem dynamiki ich napływu przewagą odznaczają się regiony wschodnie i centralne. Lubuskie wraz z województwami: dolnośląskim, małopolskim i zachodniopomorskim znalazło się w grupie regionów o najsłabszej dynamice napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, sięgającej poziomu 80% średniej krajowej. Klasyfikacji przewodzi Podlasie z wynikiem 119% przeciętnego poziomu w Polsce.
Z przeprowadzonych analiz wynika, że dużą rolę w gospodarce regionu odgrywa eksport. W roku 2008 lubuskie cechował najwyższy w Polsce współczynnik relacji eksportu do produkcji sprzedanej przemysłu oraz piąte miejsce pod względem udziału w kształtowaniu regionalnego PKB. Województwo utrzymuje dodatnie saldo handlu zagranicznego.
Wiodące ośrodki gospodarcze regionu to: Gorzów Wlkp., Zielona Góra, Żary, Nowa Sól, Kostrzyn n. Odrą, Słubice i Świebodzin.

Polska należy do krajów UE, w których działalność B+R zakrojona jest na bardzo wąską skalę. Niskie wartości wskaźników osiągane przez kraj przekładają się na niezadowalające rezultaty regionów. Według danych Eurostatu, nakłady na działalność B+R, w przeliczeniu na jednego mieszkańca w regionie lubuskim, w 2007 roku wynosiły zaledwie 3,2 EUR. Stanowi to niski wynik w porównaniu ze średnią krajową (14 EUR) oraz rezultatami osiągniętymi przez sąsiednie województwa: dolnośląskie (13,3 EUR) i wielkopolskie (14,4 EUR). Skalę zróżnicowania pomiędzy regionami Polski a innymi krajami Europy Zachodniej oddaje także porównanie do dwóch sąsiadujących z Lubuskim landów niemieckich. W tym samym roku w Brandenburgii na działania z zakresu B+R wydawano 67,5 EUR per capita, a w Saksonii aż 293,2 EUR.

Tabela 1. Nakłady bieżące na działalność B+R wg. rodzajów badań

WYSZCZEGÓLOWIENIE	Ogółem	Badania		Prace rozwojowe
		podstawowe	stosowane	
	w mln zł			
2010	20,1	-	-	12,1
2011	31,1	3,9	13,4	13,8

źródło: Rocznik Statystyczny Województwa Lubuskiego 2012.

Lubuskie od lat wykazuje niską liczbę zgłaszanych wynalazków. Z raportów

Urzędu Patentowego RP wynika, że w 2010 r. w regionie udzielono 7 patentów. W tym samym roku w województwach: dolnośląskim, wielkopolskim i zachodniopomorskim udzielono 170, 105 i 43 patenty.

Ważnym podmiotowym wsparciem gospodarki regionu stają się parki przemysłowe i technologiczne oraz ośrodki B+R. Na terenie województwa utworzone zostały: Lubuski Park Przemysłowo-Technologiczny w Nowym Kisielinie, Park Naukowo-Technologiczny Uniwersytetu Zielonogórskiego, w Nowej Soli – Park Technologii i Logistyki Przemysłu INTERIOR. W Gorzowie Wlkp. planowane jest uruchomienie Parku Technologicznego pn. Człowiek i Środowisko. W Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Sulechowie powstało Centrum Energetyki Odnawialnej oraz tworzy się Lubuski Ośrodek Innowacji i Wdrożeń Agrotechnicznych.
W Lubuskim działa jedna z największych w Polsce Specjalnych Stref Ekonomicznych – Kostrzyńsko-Słubicka Specjalna Strefa Ekonomiczna. Jej obecność w znaczący sposób podniosła ilość inwestycji w regionie.

W województwie działa kilka inkubatorów przedsiębiorczości: Inkubator Przedsiębiorczości przy Fundacji „Przedsiębiorczość" w Żarach, Inkubator Przedsiębiorczości przy Żagańskiej Agencji Rozwoju Lokalnego Sp. z o.o., Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Uniwersytetu Zielonogórskiego oraz inkubatory przedsiębiorczości działające przy Zachodnim Centrum Innowacji i Lubuskiej Fundacji Zachodnie Centrum Gospodarcze.

W województwie istnieje kilkanaście klastrów branżowych. Do faktycznie działających zalicza się Lubuski Klaster Metalowy i Klaster Archiwizacji Cyfrowej. W województwie istnieją instytucje otoczenia biznesu. Do największych należą: Organizacja Pracodawców Ziemi Lubuskiej, Zachodnia Izba Przemysłowo-Handlowa, Fundacja „Przedsiębiorczość", Agencja Rozwoju Regionalnego oraz Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii Uniwersytetu Zielonogórskiego.

Ewolucyjny model wspierania przedsiębiorczości

Rozważmy następujący problem badawczy: istnieje organizacja, która wspiera przedsiębiorczość w sposób kompleksowy tj. od założenia firmy do jej pełnego usamodzielnienia się, wejścia na rynek polski i zagraniczny oraz przejścia do Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Ze względu na fakt, że firmy na różnym etapie rozwoju potrzebują innego wsparcia, w instytucji zostają wydzielone trzy jednostki:

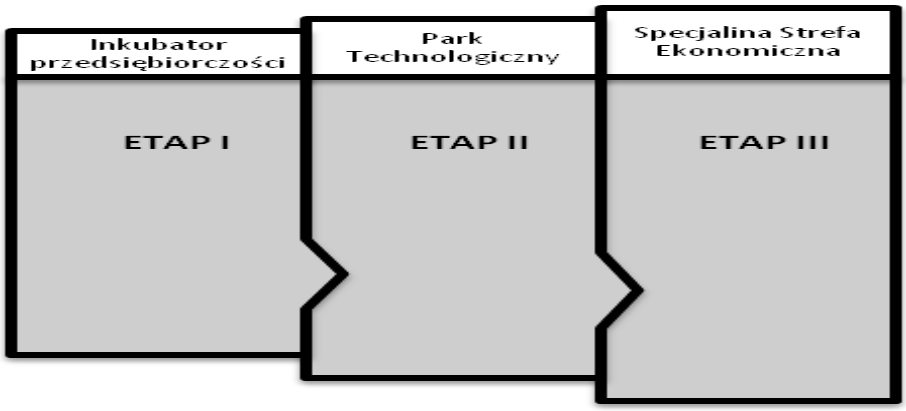
- Inkubator Przedsiębiorczości,
- Biuro Transferu Technologii,
- Park Technologiczny.

Po krótkim okresie funkcjonowania instytucji zauważono, że powołanie wielu jednostek w obrębie jednej organizacji powoduje problem z określeniem zakresów obowiązków, podziału zadań i kompetencji. Przy założeniu, że Biuro Transferu Technologii i Park Technologiczny pozyskują klientów również z rynków zewnętrznych, postanowiono rozróżnić i szczegółowo opisać zakres działalności jednostek. Dla uproszczenia przyjęto, że:

- Park Technologiczny – miejsce powstawania nowych technologii, innowacji,
- Biuro Transferu Technologii – miejsce promocji firmy, technologii na świecie,
- Inkubator przedsiębiorczości – miejsce powstawania nowych firm.

Ewolucyjny model wspierania przedsiębiorczości zakłada wsparcie przedsiębiorstwa innowacyjnego od jego założenia do przejścia do Specjalnej Strefy Ekonomicznej, a tym samym pełnego usamodzielnia się oraz wejścia na rynki polskie i zagraniczne. W modelu dokonuje się rozwój przedsiębiorstwa od „mikro" do „średniego lub dużego przedsiębiorstwa". Tym samym można powiedzieć, że przedsiębiorstwo ewoluuje od najmniejszej do największej organizacji – stąd nazwa modelu.

Rysunek 1. Ewolucyjny model wspierania przedsiębiorczości



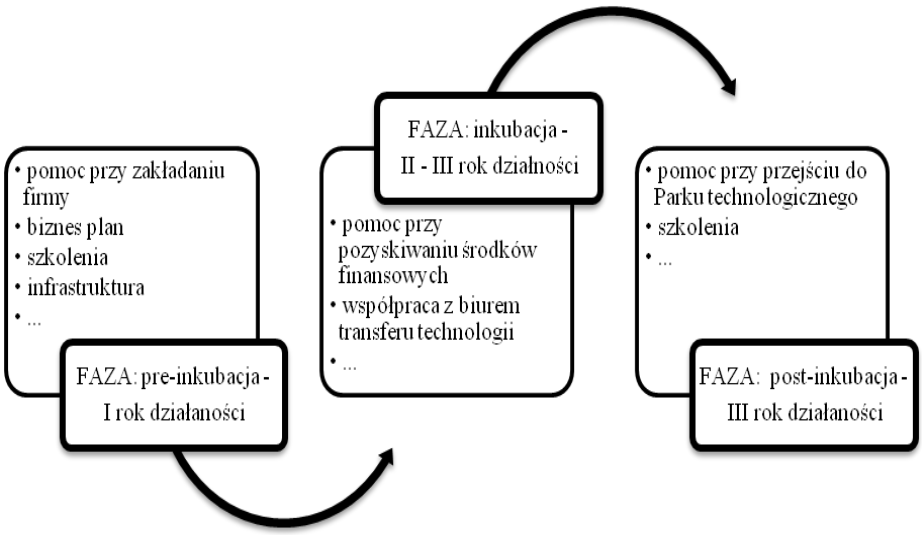
Źródło: opracowanie własne.

Etap I: koncepcja powstania firmy

Według Narodowego Stowarzyszenia inkubacji [NBIA, 2013] inkubatory przedsiębiorczości powinny pomagać przedsiębiorcom przekształcać swoje pomysły w realne i trwałe przedsiębiorstwa, prowadząc je od początku do możliwości osiągnięcia wzrostu i pełnej samodzielności biznesowej.

Istnieją trzy etapy inkubacji [Al-Mubaraki, Busler 2011]. Na każdym etapie przedsiębiorstwo potrzebuje innego wsparcia.

Rysunek 2. Fazy inkubacji



Źródło: Al-Mubaraki, Busler 2011.

W fazie I - „Pre-inkubacja", w I roku funkcjonowania potencjalny przedsiębiorca powinien otrzymać niezbędną pomoc przy przekształceniu pomysłu na działalność biznesową w konkretne przedsiębiorstwo.
W fazie II – „Inkubacja", przedsiębiorca – lokator inkubatora przedsiębiorczości powinien uzyskać wsparcie przy pozyskiwaniu środków finansowych na rozwój firmy i wzrost zatrudnienia (np. środki UE, z Urzędu pracy), dostęp do szkoleń.
W fazie III – „Post-inkubacja", przedsiębiorca z Inkubatora powinien być gotowy do opuszczenia jednostki i przeniesienia się na rynek zewnętrzny lub po spełnieniu warunków przejścia do Parku Technologicznego.
W ofercie Inkubatora dla przedsiębiorstwa w każdej fazie rozwoju powinny znajdować się następujące pozycje:

- sieciowanie przedsiębiorstw znajdujących się w Inkubatorze Przedsiębiorczości,
- pomoc w marketingu,
- dostęp do Internetu,
- wspólne administracyjne / usługi biurowe,
- pomoc przy pozyskiwaniu środków finansowych,
- szkolenia z zakresu prowadzenia biznesu, marketingu, zarządzania itp.

- pomoc w księgowości / zarządzaniu finansowym,
- pomoc prawna,
- infrastruktura i wyposażenie,
- opieka nad dziećmi – przedszkole i żłobek.

Jak pokazują badania [Al-Mubaraki, Busler, Aruna 2013], większość inkubatorów posiada wymienione usługi w swojej ofercie.

W związku z tym, że w modelu założono, że jednostka funkcjonuje razem z Biurem Transferu Technologii oraz Parkiem Technologiczny w obrębie jednej organizacji, profil działalności inkubatora powinien być zgodny z profilem pozostałych jednostek. Pozwoli to na stworzenie wspólnej i spójnej oferty dla przedsiębiorstw – zbudowanie specjalizowanego ośrodka wspierania przedsiębiorczości oraz oszczędności np. w zakupie wyposażenia i aparatury dla jednostek.

Rysunek 3. Etap I modelu wspierania przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne.

Procedura przyjęcia do Inkubatora Przedsiębiorczości (IP) powinna składać się z następujących kroków:

1. Osoba chcąca założyć firmę w IP składa wniosek oraz wstępny biznes plan dla swojej firmy.
2. Komisja w składzie:

- dyrektor lub wskazany specjalista z Biura Transferu Technologii – znalezienie potencjalnych nabywców rezultatów badań, ocena innowacyjności rozwiązania,
- rzecznik patentowy – sprawdzenie baz patentowych w celu znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy podobne rozwiązanie nie funkcjonuje już na rynku, a jeżeli nie, to czy wynik badań warto opatentować,
- specjalista z zakresu marketingu i promocji – ocena strategii promowania produktu, firmy,
- specjalista od analiz ekonomicznych i ryzyka – ocena biznesplanu przedsięwzięcia, kosztorysu, harmonogramu, analizy SWOT przedsięwzięcia oraz możliwych strategii przeciwdziałania niepowodzeniu w projekcie,

- dyrektor lub wskazany pracownik IP – ocena zgodności profilu firmy z założeniami Inkubatora,
- dyrektor lub wskazany pracownik Parku Technologicznego – ocena zgodności profilu firmy z założeniami i infrastrukturą parku, ocena prawdopodobieństwa przejścia firmy do parku,
- dokonuje weryfikacji wniosków. W przypadku pozytywnej oceny, firma zostaje przyjęta do IP.

Osoba, której pomysł na biznes zostaje zaakceptowany do realizacji w Inkubatorze Przedsiębiorczości w ciągu roku, otrzyma następujące dedykowane dla niej wsparcie:

- pomoc przy zakładaniu firmy,
- obsługę księgową i prawną,
- pomoc przy pozyskiwaniu funduszy unijnych i z urzędu pracy na rozpoczęcie działalności i zatrudnienie pracowników oraz na rozwój,
- dostęp do infrastruktury: pomieszczenia biurowe, *open space*, wspólny sekretariat / recepcja
- sprzęty biurowe: faks, telefon, ksero, komputery itp.

Po okresie roku – preinkubacji, rezydentem Inkubatora przedsiębiorczości staje się już nie osoba z pomysłem na biznes, tylko konkretne przedsiębiorstwo w fazie inkubacji. Tym samym pojawia się nowy zakres wsparcia oraz konieczność skorzystania z usług Biura Transferu Technologii. W okresie inkubacji firma może dalej korzystać z wcześniejszych usług oraz dodatkowo ze szkoleń z przykładowych tematów: biznesowy i techniczny angielski / niemiecki, zarządzanie – firmą, projektem, zasobami ludzkimi; kreowanie wizerunku firmy, analizy ekonomiczne itp. Po okresie 3 lat firma z IP powinna przejść do fazy post-inkubacji i tym samym zakończyć współpracę z organizacją wspierającą lub przejść do Parku Technologicznego.

Komercjalizacja i transfer technologii

Rysunek 4. Wsparcie Biura transferu technologii

Źródło: opracowanie własne.

„Biura Transferu Technologii (BTT) to jednostki działające na styku sfery nauki i biznesu, których celem jest pomoc w adaptacji w firmach nowoczesnych technologii, wiedzy i wyników badań naukowych powstających na uczelniach i w jednostkach badawczych. Biura Transferu Technologii przyczyniają się do rozwoju innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw i w konsekwencji całej gospodarki, poprzez wsparcie praktycznej implementacji wyników prac badawczych oraz wiedzy wypracowanej i zgromadzonej w jednostkach naukowych" [Matusiak, 2008].

Mając na uwadze powyższą definicję, do podstawowych celów działalności modelowanego biura powinno należeć co najmniej:

- budowanie kontaktów na styku nauka-przemysł, tworzenie baz danych i rozwijanie sieci kontaktów między światem nauki i gospodarki;
- opracowywanie raportów przedinwestycyjnych,
- identyfikacja potrzeb innowacyjnych podmiotów gospodarczych, między innymi za pomocą audytu technologicznego;
- promocja przedsiębiorczości,
- opracowywanie strategii reklamowych i marketingowych firmy i produktu,
- promocja przedsiębiorstwa w kraju i zagranicą,
- pomoc przy nawiązywaniu kontaktów biznesowych z uczelniami,
- organizacja wyjazdów na targi, wizyty studyjne, targi kooperacyjne itp.,
- pomoc przy patentach, ochronie znaków towarowych, własności intelektualnej,
- pomoc językowa – język biznesowy i techniczny,
- transfer technologii,
- pomoc formalna przy przejściu do Parku Technologicznego i Specjalnej Strefy Ekonomicznej,
- informowanie o prowadzonych na partnerskich uczelniach pracach badawczych oraz poszukiwanie możliwości sprzedaży wyników, jak również poszukiwanie partnerów lub zleceniodawców kolejnych przedsięwzięć.

Etap II – rozwój firmy

Rysunek 5. Etap II modelu wspierania przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne.

Międzynarodowe Stowarzyszenie Parków Naukowych (IASP) określa park technologiczny jako „organizację zarządzaną przez wykwalifikowanych specjalistów, której celem jest podniesienie dobrobytu społeczności, w której działa, poprzez promowanie kultury innowacji i konkurencji wśród przedsiębiorców i instytucji opartych na wiedzy" [IASP 2013]. Organizacja ta ma za zadanie:

- stymulowanie i zarządzanie transferem wiedzy i technologii pomiędzy uczelniami, instytucjami B+R, firmami i rynkami,
- ułatwianie tworzenia i rozwoju firm opartych na innowacjach poprzez swoje wyspecjalizowane usługi.

W przypadku Polski, Ustawa z dnia 29 sierpnia 2003 r. o zmianie Ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji oraz Ustawy o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców [Dz. U. z dnia 12 września 2003] określa park technologiczny jako „zespół wyodrębnionych nieruchomości wraz z infrastrukturą techniczną, utworzony w celu dokonywania przepływu wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami, w którym oferowane są przedsiębiorcom, wykorzystującym nowoczesne technologie, usługi w zakresie doradztwa w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorstw, transferu technologii oraz przekształcania wyników badań naukowych i prac rozwojowych w innowacje technologiczne, a także stwarzający tym przedsiębiorcom możliwość prowadzenia działalności gospodarczej przez korzystanie z nieruchomości i infrastruktury technicznej na zasadach umownych". Ustawa nie podaje definicji parku naukowego lub naukowo-technologicznego więc stosowana jest definicja, opracowana przez organizację IASP – „park naukowy to zarządzana przez specjalistów jednostka, której celem jest promowanie kultury innowacji i konkurencyjności wśród związanych z nią przedsiębiorstw i instytucji opartych na wiedzy" [IASP 2013]. Definicja ta jest bardzo zbliżona do ustawowego pojęcia parku technologicznego. Badania, wykonane przez Instytut Badań Strukturalnych i analizy, uzyskane przez autorów na podstawie materiałów publikowanych na stronach WWW parków, wykazały, że w Polsce z powodu podobieństwa nazwy stosowane są często zamiennie, co jest błędne.

Na potrzeby artykułu autorzy zdefiniowali park technologiczny (PT) jako organizację, która:

- posiada zespół nieruchomości wraz z infrastrukturą techniczną, utworzony w celu dokonywania transferu wiedzy i technologii pomiędzy daną uczelnią a przedsiębiorstwami wykorzystującym innowacje,
- oferuje możliwość prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, a następnie przekształcania ich wyników w innowacje produktowe, technologiczne, organizacyjne, marketingowe itp. we współpracy z naukowcami,

- dąży do uzyskania maksymalnej liczby patentów wdrożonych we współpracujących przedsiębiorstwach,
- dodatkowo świadczy usługi okołobiznesowe.

Mając na uwadze powyższe definicje, procedura przyjęcia do Parku Technologicznego firmy powinna składać się z III kroków.

Krok I: Firma po 3 latach inkubacji decyduje o przejściu do Parku Technologicznego i składa wniosek o przyjęcie oraz wstępny biznes plan dla swojej firmy.

Krok II: Komisja w składzie: (dyrektor lub wskazany specjalista z Biura Transferu Technologii, rzecznik patentowy, specjalista z zakresu marketingu i promocji, specjalista od analiz ekonomicznych i ryzyka, dyrektor lub wskazany pracownik Parku Technologicznego), dokonuje weryfikacji wniosków. W przypadku pozytywnej oceny, firma zostaje przyjęta do PT.

Krok III: Firma podpisuje umowę o prowadzeniu badań nad rozszerzeniem swojej oferty, poprawą dotychczasowych produktów lub usług, usprawnieniem funkcjonowania.

Przedsiębiorstwo, które zostaje przyjęte do PT na okres 5 lat uzyskuje:

- dostęp do laboratoriów,
- dostęp do większej powierzchni biurowej, magazynowej, produkcyjnej,
- dostęp do specjalistycznych urządzeń,
- dostęp do uczelni i naukowców,
- wspólne (z innymi lokatorami) zamówienia, zakupy, usługi (np. kurier)
- wspólne projekty przedsiębiorstw z Jednostkami B+R,
- szkolenia specjalistyczne,
- zakładanie i dostęp do istniejących już klastrów, grup wsparcia.

Firma może ubiegać się warunkowo o przedłużenie umowy na kolejne 5 lat. Podstawą do złożenia wniosku o przedłużenie pobytu w Parku Technologicznym może być np. zakończenie badań rozpoczętych przez pierwsze 5 lat.

Etap III: pełna samodzielność przedsiębiorstwa

Rysunek 6. Etap III modelu wspierania przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne.

W omawianym modelu firma z Parku Technologicznego, która spełnia ogólne warunki do przejścia do SSE, przenosi swoją lokalizację z PT do SSE. Jest to jednoznaczne z pełnym usamodzielnieniem się firmy i zakończeniem wsparcia przez organizację-instytucję, która wspiera przedsiębiorczość w sposób kompleksowy tj. od założenia firmy do jej pełnego usamodzielnienia się, wejścia na rynek polski i zagraniczny, przejścia do Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

Zakończenie

Warto zauważyć, że coś, co dla wielu instytucji, organizacji, naukowców, przedsiębiorców itd. jest znane, w województwie lubuskim nie znalazło jako dotąd swojego miejsca i model ten nie jest tu realizowany. Jak wynika z raportów Komisji Europejskiej na temat stanu innowacyjności w UE [Hollanders, Es-Sadki 2013], Polska nie przoduje w innowacjach. Cytując Portal Innowacji [PI, 2013]: „Najbardziej innowacyjne kraje UE wykazują pewne wspólne mocne strony w zakresie krajowych systemów badań i innowacji, wśród których kluczową rolę odgrywają innowacyjna przedsiębiorczość i szkolnictwo wyższe. Sektory gospodarki wszystkich liderów innowacji osiągają bardzo wysokie wskaźniki nakładów na badania naukowe i rozwój oraz przodują w składaniu wniosków patentowych". Polska do tych krajów nie należy. Z ogólnej tabeli wynika, że Polska znajduje się poniżej średniej europejskiej ze wskaźnikiem poniżej 0,300 i znajduje się w najsłabszej grupie tzw. Modest Innovators (innowatorzy o słabych wynikach), razem z takimi Państwami jak Łotwa, Rumunia i Bułgaria. W tym miejscu należy wskazać, że województwo lubuskie w zestawieniach przygotowanych przez Główny Urząd Statystyczny [Rokrut 2012] osłabia dodatkowo Polskę, plasując się w dziedzinie innowacyjności na ostatnich miejscach wśród województw i tak np. udział przychodów przedsiębiorstw z woj. lubuskiego ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem według województw za 2011 rok to 3,5 i jest to najsłabszy wynik w kraju (pomorskie ma współczynnik 32,1). Identyczne ostatnie miejsce zajmuje woj. lubuskie w zestawieniu nakładów na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych przypadające na jedno przedsiębiorstwo, które poniosło nakłady na tego typu działalność w 2011 roku – 2140,6 zł, a lider w tym zestawieniu – woj. łódzkie – 8681,3 zł.

Opisywany model nie jest nowy, stosuje się go w wielu krajach. Ciekawą interpretacje funkcjonowania tego modelu w ramach parków podaje M. Squicciarini [Squicciarini 2007] –„Parki Naukowe to organizacje łączące badania i przemysł. Ich celem jest wspieranie konkurencyjności i kultury innowacji związanych z nimi firm i instytucji opartych na wiedzy. W tym celu, PN

powinny stymulować i zarządzać przepływem wiedzy i technologii między uczelniami, instytucjami badawczo-rozwojowymi i przedsiębiorstwami. Parki powinny także ułatwiać tworzenie i rozwój przedsiębiorstw w oparciu o innowacje, inkubacje i spin-off. Ta złożoność celów i zróżnicowanie klientów stanowią o tym, że w PN dochodzi do bardzo zróżnicowanych zjawisk. Ciężar i bogactwo zadań, jakie są przez PN realizowane, przybierają za każdym razem różne formy pomocy w zależności od tego, kto w danym momencie takiej pomocy potrzebuje." Mamy tu odniesienie do zapotrzebowania wewnątrz jednej instytucji na świadczenie różnych usług w zależności od ustalonej formy współpracy. Cytując za Portalem Innowacji [PI, 2013] Antonio Tajaniego, wiceprzewodniczącego Komisji Europejskiej i komisarza ds. przemysłu i przedsiębiorczości, który przy okazji prezentacji wyników raportu „Innovation Union Scoreboard 2013", powiedział: „Tegoroczne wyniki pokazują, że kryzys gospodarczy negatywnie wpłynął na działalność innowacyjną, w niektórych częściach Europy. Inwestycje w innowacje mają zasadnicze znaczenie, jeżeli chcemy utrzymać naszą konkurencyjność w skali globalnej i przywrócić wzrost gospodarczy w Europie. Musimy zachęcać do przedsiębiorczości, gdyż MŚP stały się główną siłą napędową innowacyjności".

Szansa na powodzenie tego modelu otwiera się wraz z nowym okresem programowania i finansowania inicjatyw ze środków unijnych. Program Polska 2020, który budzi wiele kontrowersji, między innymi poprzez zainicjowany w Brukseli model tworzenia Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji (*Smart Specialisations*) ma też wiele pozytywnych aspektów, m.in. odgórne sugestie o zwiększenie alokacji środków na przedsiębiorczość i budowanie mocniejszych relacji B+R. Dowodem na zastosowanie tej idei w stosunku do regionów znajdujemy w „Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020". W dokumencie tym [Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, 2013] znajduje się Cel 1.1 Rozwój sektora B + R oraz usprawnienie mechanizmów transferu innowacji. Dokument omawia wytyczne do realizacji tego celu jako – „Poprawienie innowacyjności województwa lubuskiego zostanie zrealizowane poprzez szereg działań, wzmacniających sektor badań i rozwoju oraz usprawniających mechanizmy transferu innowacji do biznesu. Koncentracja potencjału naukowo-badawczego w województwie lubuskim ma miejsce w uczelniach, które będą rozwijać potencjał kadrowy i infrastrukturalny (m.in. w zakresie nowoczesnej bazy laboratoryjnej), a także zwiększać współpracę sieciową z innymi ośrodkami akademickimi w Polsce i Europie. Lubuski dorobek naukowo-badawczy będzie wdrażany do gospodarki regionalnej, czemu służyć mają m. in. parki naukowo – technologiczne i przemysłowe czy centra transferu technologii". Zapis ten to jednoznaczny sygnał, że wspierane będą inicjatywy związane z inwestycją w bazę laboratoryjną, kadry, a nie

w obiekty. Równie ważny z punktu widzenia zastosowania proponowanego przez autorów modelu jest zapis znajdujący się w tym samym dokumencie [Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, 2013] jako Cel 1.2 Rozwój przedsiębiorczości i zwiększenie aktywności zawodowej – „Skuteczne przyciąganie i utrzymywanie już działających inwestorów będzie możliwe m.in. dzięki wspieraniu rozwoju instytucji otoczenia biznesu. Do podstawowych instrumentów w tym zakresie należeć będą usługi sprzyjające rozwojowi eksportu (szczególnie istotne z racji położenia i profilu gospodarczego województwa lubuskiego), poręczenia i pożyczki na projekty o wysokim stopniu innowacyjności oraz pośrednictwo przy realizacji takich projektów. Wspierana będzie dyfuzja instytucji otoczenia biznesu także poza dwa główne miasta regionu". Szczególnie istotnym zapisem jest zapis o możliwości sfinansowania projektów „o wysokim stopniu innowacyjności", co w zastosowaniu proponowanego modelu ma znaczącą rolę i może umożliwić zaistnienie innowacyjnej firmy o dużym stopniu ryzyka finansowego, bo takie przedsięwzięcia są zagrożone fiaskiem ekonomicznym. Proponowany model ma na celu wypracowanie standardów współpracy nowopowstałych przedsiębiorstw z instytucjami takimi jak parki naukowo-technologiczne nie tylko w perspektywie kilku najbliższych lat, kiedy istnieje szansa na pozyskanie finansowania zewnętrznego zagwarantowanego w ramach pakietu unijnego Europa 2020, ale długo po tym okresie. Konsekwentne wdrożenie i realizacja tego modelu umożliwi pobudzenie gospodarcze regionu w zakresie tworzenia innowacyjnych firm w oparciu o lokalny kapitał i wiedze. Konkluzją niech będą słowa, jakie padły z ust eksperta z Banku Światowego Marcina Piątkowskiego [Piątkowski 2013] podczas konferencji „Inteligentne Specjalizacje w Polsce – Poziom krajowy i regionalny" – „Pieniądze się skończyły. Teraz trzeba zacząć myśleć".

Bibliografia

Al-Mubaraki H., Busler M. (2011), *The incubators economic indicators: Mixed approaches,* „Journal of Case Research in Business and Economics".

Al-Mubaraki H., Busler M., Aruna M. (2013), *Towards a New Vision for Sustainability of Incubator Best Practices Model in the Years to Come*, „Journal of Economics and Sustainable Development".

Dz. U. z dnia 12 września 2003. *Ustawa o finansowym wspieraniu inwestycji oraz ustawa o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców*.

Hollanders H., Es-Sadki N. (2013), *Innovation Union Scoreboard 2013*, „European Commission Report".

IASP. (2013), *Międzynarodowe Stowarzyszenie Parków Naukowych* **[online]**, www.iasp.ws, dostęp: 19 sierpnia 2013.

Matusiak K.B. (red.) (2008), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć* (wyd. II rozszerzone), Warszawa.

Ministerstwo Gospodarki. (2013), *Ministerstwo Gospodarki – Specjalne Strefy Ekonomiczne* **[online]**, www.mg.gov.pl, dostęp: 18 sierpnia 2013.

NBIA (2013), www.nbia.org **[online]**, www.nbia.org, dostęp: 18 sierpnia 2013.

PI (2013), www.pi.gov.pl **[online]**, www.pi.gov.pl, dostęp: 18 sierpnia 2013.

Piątkowski M. (2013), *Inteligentne Specjalizacje w Polsce – Poziom krajowy i regionalny*, Konferencja Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.

Rozkrut D. (red.) (2012), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw 2009–2011*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Squicciarini M. (2007), *Science Parks' tenants versus out-of-Park* f*irms: who innovates more? A duration model*, Springer Science+Business Media, LLC.

Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego (2012), *Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020* **[online]**, www.lubuskie.pl, dostęp: 19 sierpnia 2013.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 455–470

Jacek Kurowski
Społeczna Akademia Nauk

Innowacyjność przedsiębiorstw na rynkach transportowych i logistycznych

Innovativeness of companies in the transport and logistics markets

Abstract: Innovation in the logistics sector is a ubiquitous phenomenon; it affects all aspects of perception. The purpose of this article is to review some examples of innovation in transport and logistics companies and on the basis of reference to trends, to define the concept of innovation, especially to classify forms of innovation. The aim was realized by carrying out a critical analysis that made possible to formulate some conclusions. Excessive atomizing effects of innovation, by introducing new concepts such as service innovation, or highlighting process innovation and technological innovation is contrary to ongoing business processes. This is most evident in the management of supply chains, where terms such as product innovation, service innovation and process innovation are inextricably intertwined. Sensible classification based on the division due to the impact of innovation sets out categories of strategic and operational innovation. Innovation must be the feature of any organization because otherwise it may cause the end of the organization.

Key-words: innovation, product innovation, process innovation, service innovation, transport and logistics, logistics markets, outsourcing of logistics services.

Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości – działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa.
Peter Drucker

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa transportowe od pewnego czasu znajdują się w zupełnie nowej sytuacji rynkowej. Globalizacja stała się faktem, a proces ten dotyczy niemal wszystkich sfer ludzkiego działania. Zjawisko to bezpośrednio powiązane jest z logistyką, to rozwój możliwości w zakresie transportu i telekomunikacji stał się głównym czynnikiem sprawczym przekształcania się światowej gospodarki. W mniejszym wymiarze przebiegają, może nawet ważniejsze dla Polski i przedsiębiorstw tu działających, inne, choć podobne procesy. Procesy, które dotyczą już dziś wielu sfer naszego życia. Integracja w Europie, oprócz swych wymiarów kulturowych, politycznych czy militarnych, to także zmiana konkretnych warunków logistycznych. Do takich należą: likwidacja granic i konsolidowanie się wspólnego rynku. Powodują one przewartościowania – tracą na znaczeniu pewne czynniki, inne zaś wysuwają się na plan pierwszy. Rozwój współczesnych przedsiębiorstw, tak ilościowy, jak też jakościowy, doprowadził do istotnych zmian, których jesteśmy obserwatorami. Niewątpliwie jedną z nich stanowi to, że klasyczny podział ról, występujący na rynkach transportowych, w obecnej sytuacji nie ma już najczęściej zastosowania.

Celem artykułu jest dokonanie przeglądu wybranych przykładów innowacyjności w przedsiębiorstwach transportowych i logistycznych, a na ich podstawie odniesienie się do trendów w definiowaniu pojęcia innowacyjności, a szczególnie klasyfikowania jej przejawów.

Zanim jednak poddamy analizie te rynki i zachodzące na nich przeobrażenia, należy krótko zdefiniować obszar dociekań. Otóż, przyjmując za kryterium przedmiot przewozu, wydziela się rynki przewozów pasażerskich i ładunków. To podstawowy podział, który ze względu na często całkowicie inne technologie i zupełnie inny rynek docelowy, zdeterminował postawy przedsiębiorców, czego efektem stała się specjalizacja. Jednakże specjalizacja w zakresie przewozów ładunków jest zdecydowanie dalej posunięta, bowiem specyfika ładunków, ujęta według ich podatności transportowej, pozwala zastosować taką technikę i organizację w procesach transportowych, które przynoszą istotne efekty ekonomiczne. Proces specjalizacji, prowadzący do zdobywania i utrzymywania przewagi technologicznej, uzyskiwania pozycji lidera kosztowego przy określonym poziomie jakości usługi, sam w sobie jest przejawem przedsiębiorczości, a wiele z takich działań miało charakter, w najczystszym tego słowa znaczeniu – innowacyjny[1].

1. Zagadnienia te budzą duże zainteresowanie środowisk naukowych, były przedmiotem IX Międzynarodowej Konferencji Naukowej Euro-Trans 2009 w Szczecinie pod hasłem „Innowacje w transporcie – zarządzanie, technologie, procesy".

2. Innowacyjność nie gwarantuje sukcesu, jakkolwiek prowadzi do niego

Innowacja to efekt decyzji, w naukowym zarządzaniu procesom decyzyjnym poświęca się znaczną uwagę. W swoich pracach P. Drucker pisał o skutecznych decyzjach, zaczynając od stwierdzenia: "Decyzja rozstrzyga" [1994, ss. 159–180]. Przedsiębiorstwa mogą realizować dotychczasowe działania, mogą je modyfikować, ale i też radykalnie zmieniać – niezależnie od sytuacji, która wymaga podjęcia decyzji dotyczącej przyszłości. Z natury rzeczy, dopóki wszystko układa się pomyślnie większość przedsiębiorców, menedżerów nie myśli o zmianach. Jednak wiodące organizacje cechuje zwykle znacznie większy dynamizm niż pozostałych uczestników rynku. Mają one znacznie więcej do stracenia, ale też mają i znacznie więcej do zyskania. Dlatego też zarówno liderzy rynkowi, jak i ich najwięksi konkurenci, starający się odebrać im prymat, grają bardziej ryzykownie. „Działaj lub nie; nie asekuruj się, ani nie idź na kompromisy", te słowa kieruje P. Drucker [1994, s. 172] do tych, którzy już wcześniej rozważyli wszystkie za i przeciw. Przedsiębiorczość to cecha, która wiąże się z podejmowaniem wyzwań, stawianiem sobie celów i – jak to określa się w ekonomii – efektem jest zysk, rozumiany jako renta od ryzyka. Zwykle wraz ze wzrostem ryzyka rośnie potencjalny zysk, im większa inwestycja, tym większe efekty, ale też przy tej samej wielkości inwestycji, podjęcie większego ryzyka może dać wyższe efekty. Rozważając zmiany w organizacji, wiążące się z wprowadzeniem innowacji – nowego produktu, nowego procesu, czy też jakiejkolwiek innej modyfikacji należy zdawać sobie sprawę z ich konsekwencji. Jeżeli zmiany odcisną swe piętno na strukturach organizacyjnych, wywołują wewnętrzny szok i niekorzystnie odbijają się na wydajności. Zmiany uzasadnione i prawidłowo zrealizowane, po pewnym czasie powinny nie tylko zrekompensować czasowy spadek wydajności organizacji, ale przynieść poprawę jej sprawności czy efektywności. Jednakże „decyzji niepotrzebnych nie powinno być więcej niż niepotrzebnych operacji dobrego chirurga" [Drucker 1994, s. 170]. Każda innowacja kosztuje i nie chodzi tu tylko o bezpośrednio ponoszone koszty. Często znacznie ważniejsze mogą być te kategorie kosztów, których rachunkowość nie ewidencjonuje, koszty zaniechań, opóźnień lub błędów decyzyjnych. Rachunek utraconych korzyści jest niezwykle trudny do przeprowadzenia, a jeśli ma to dotyczyć przyszłości i wyboru alternatywnych strategii, to w warunkach współczesnej gospodarki okazuje się niezwykle trudne. Na podstawie uzyskiwanych w ostatnich czterech latach wyników przedsiębiorstw widać, że np. nastąpiły znaczne przetasowania wśród liderów. Zachowawcze strategie przyniosły lepsze efekty niż tzw. „nowoczesne"

podejście do zarządzania, innowacyjność w wielu wypadkach stała się przyczyną problemów, dotyczyło to także najbogatszych polskich biznesmenów[2].

Zagadnienia dotyczące zarządzania produktem na rynku to jedna z najważniejszych, jeśli nie najważniejsza kwestią biznesową. Przedsiębiorcy poszukują więc jak najlepszych narzędzi do rozwiązywania tego problemu. Jednym z pierwszych instrumentów zarządzania strategicznego był model opracowany przez Ansoffa, a problem, który stanowił genezę jego powstania, to w istocie problem stopnia innowacyjności dostawcy w zakresie zarządzania asortymentem produktów na rynkach. Macierze BCG czy ADL, oparte na koncepcji cyklu życia produktu, podpowiadały decydentom, jaką strategię rynkową powinni przyjąć. General Electric, kontynuując niezwykle innowacyjne podejście do zarządzania, jakie reprezentował jej wieloletni lider Alfred P. Sloan, zastosowała opracowaną dla niej w firmie McKinsey macierz. Stosowanie się do wynikających z niej zaleceń strategicznych w zakresie zarządzania portfelem produkcji pozwoliło tej firmie na utrzymywanie się wśród wiodących przedsiębiorstw na świecie przez wyjątkowo długi czas[3]. Dobry produkt często jest zastępowany produktem lepszym, ale nierzadko zdarza się, iż takiej zmiany nie akceptuje klient. „Wielu ludzi uważa, że marketing jest walką na wyroby. Uważają, że w długim okresie wygrywa najlepszy wyrób. (...) Marketing to nie walka na wyroby. To walka na percepcje" [Ries, Trout 1997, ss. 33–38]. Produkt jest to bowiem suma korzyści, jaką uzyskuje klient w zamian za swe pieniądze, często dla różnych klientów ten sam produkt jest czymś nieco innym, ale też zgodnie z teorią – występowanie pięciu poziomów produktu powoduje konieczność precyzyjnego zarządzania asortymentem [Kotler 1994, s. 7, ss. 400–402].

Innowacje produktowe to dziś coś niezwykle naturalnego, bowiem firmy, korzystając z coraz szybszego postępu naukowo-technicznego, prześcigają się w sposobach zadziwienia klientów. W transporcie i całej sferze logistyki ogromne zmiany przyniósł rozwój teleinformatyki. W branży tej zmiany następują niezwykle szybko. Nokia, początkowo producent miazgi drzewnej, a następnie wyrobów z gumy – od kaloszy po opony, przeistoczyła się z producenta podzespołów elektronicznych w producenta największego hitu rynkowego, powstałego na bazie trzech największych wynalazków XX wieku – telefonu komórkowego. Nokia, dzięki swej innowacyjności, przejawiającej się we wszystkich kolejnych biznesach, jako jedyne z europejskich przedsiębiorstw,

2. Przykładem jest choćby model biznesowy Zygmunta Solorza, oparty na dużej ostrożności, a zatem także na niechęci do kredytów (do momentu zakupu sieci Plus) versus grupa ITI, w której to zaufano nowoczesnym instrumentom finansowym, podejmowano śmiałe i ryzykowne decyzje, w efekcie ratując się poprzez fuzję z Grupą Canal Plus.

3. W 1896 r. GE weszła do grona 11 firm notowanych na giełdzie w Nowym Jorku i jako jedyna przetrwała ponad sto lat, z roku na rok umacniając swą pozycję.

dość nieoczekiwanie wdarła się do pierwszej piątki najdroższych marek na świecie, i jeszcze bardziej niespodziewanie wypadła z pierwszej setki z powodu zaniechania właśnie w tym zakresie. Przestało ją bowiem cechować to, co wprowadziło na wyżyny światowego biznesu – Nokia nie podjęła konkurencji na rynku smartfonów, najbardziej innowacyjnych produktów na tym rynku.

Teleinformatyka to dziedzina, która znajduje się wśród przodujących pod względem innowacyjności. Logistyka w ogromnym stopniu sięgnęła po najnowsze technologie teleinformatyczne, część procesów biznesowych poddanych zostało klasycznemu reengineeringowi, część już zaprojektowano z myślą o wykorzystaniu najnowszych technologii przesyłania i zarządzania informacją. W ten sposób logistyka sama stała się innowacyjna. Lista innowacji produktowych, procesowych (w tym technologicznych), organizacyjnych, a także marketingowych, pojawiających się w przedsiębiorstwach sektora TSL, byłaby niezwykle długa. Wynika to z charakteru usług świadczonych przez ten sektor, są one skierowane do konkretnych klientów, którzy mają często bezpośredni wpływ na kreowane dla nich usługi.

3. Innowacje produktowe, procesowe i usługowe na rynkach TSL – wątpliwości metodyczne

Innowacje definiowane i klasyfikowane są na różne sposoby – jeden z podstawowych sposobów porządkowania tego zjawiska – podział na innowacje produktowe i procesowe, postrzegane jako przejawy postępu technicznego, przyjmowany jest dość powszechnie. W obrębie tej klasyfikacji, wyodrębniona została jednakże kolejna kategoria, a mianowicie innowacje usługowe, wydaje się, że nie jest to uzasadnione. Usługa to produkt rynkowy, który pozbawiony cechy fizyczności, jednak od początku rozwoju koncepcji marketingowej traktowany jak pełnoprawny produkt / towar. Zagadnienie uzupełniania różnych klasyfikacji o nowe grupy jest interesujące samo w sobie, jednak często możemy zauważyć, że wynika raczej z braku dociekliwości osób starających się rozwinąć pewne obszary wiedzy i w innowacyjny sposób zaistnieć w nauce. Tendencja na rynkach dóbr konsumpcyjnych i przemysłowych, w analizowanym zakresie, jest wprost przeciwna tendencjom pojawiającym się w części publikacji. Otóż dobra materialne w swej czystej postaci właściwie zanikają na rynkach i coraz częściej mamy do czynienia z produktem, który w części jest dobrem materialnym, a w części usługą. Koncepcja kontinuum: towary – usługi została zaprezentowana w 1966 roku przez Johna Rathmell'a [Mudie, Cottam 1998, ss. 13–16].

Do usług dodawane są dobra materialne i kolejne usługi, wydaje się więc, że należy pozostać przy podziale na innowacje procesowe, czyli te, które

obejmują sposoby osiągania założonych celów i produktowe, które dotyczą samych celów procesów produkcyjnych, niezależnie od tego, czy w większym, czy mniejszym stopniu odznaczają się swą fizycznością. Jeśli jednakże przyjmiemy, że innowacja procesowa polega na zastosowaniu nowych lub znacząco ulepszonych metod produkcji albo dostarczania produktów i mogą się z tym wiązać zmiany w zakresie organizacji, technologii, zasobów ludzkich, metod pracy, sprzętu lub kombinacja takich zmian [Wiszniewski 1999, s. 9] – to pojawia się nowa, kolejna wątpliwość: czy czasem zmiany na rynkach nie prowadzą do konieczności zredukowania kolejnego kryterium podziału innowacji. Dotyczy to szczególnie koncepcji modelowania procesu obsługi klienta, które powstały na styku logistyki i marketingu.

Zarządzanie łańcuchami dostaw przez wyspecjalizowane firmy logistyczne daje się jeszcze oddzielić od procesów produkcyjnych, jednak już od dość dawna firmy logistyczne stały się współuczestnikami w procesach produkcyjnych, zaczęło się od kompletacji zamówienia, formowania z kilku elementów finalnego produktu i dostarczania go klientowi. Obecnie zakres usług logistycznych jest tak szeroki, a jednocześnie głęboki pod względem asortymentowym, że większość przedsiębiorstw produkcyjnych projektuje procesy wytwarzania, traktując je jako elementy łańcuchów podaży (dostaw, logistycznych) i w zależności od swej siły przetargowej, albo wymusza określone standardy na współuczestnikach, albo się do nich dostosowuje. Kompleksowo zagadnienia te prezentują M. Christopher i H. Peck w swej pozycji „Logistyka marketingowa" [2005], wskazując jak nakładają się na siebie i uzupełniają działania mające na celu jak najpełniejsze zaspokojenie potrzeb klienta. Analiza tych zachowań pozwala zauważyć, że takie produkty rynkowe, jak usługi transportowe, spedycyjne, a w największym stopniu logistyczne, stanowią jednoczesne przykłady innowacyjności produktowej i procesowej, a jeśli by pozostać i przy trzeciej kategorii tego podziału – to i usługowej.

4. Specyfika rynków TSL

Rynki usług transportowych, spedycyjnych i logistycznych, coraz częściej określane mianem rynków TSL, są jednymi z najdynamiczniej przeobrażających się obszarów działalności gospodarczej. Zmiany dotyczą właściwie wszystkich istotnych parametrów opisujących działalność przedsiębiorstw i mają charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Podmioty funkcjonujące na rynkach transportowych, a mianowicie: załadowcy, spedytorzy i przewoźnicy nadal stanowią o ich tożsamości, jednak zmiany spowodowane zacieraniem się różnic pomiędzy subrynkami, wyodrębnianymi m.in. na podstawie kryterium rodzaju przewożonego ładunku, spowodowały, że analiza rynków

transportowych stała się o wiele bardziej skomplikowana. Podstawowymi usługami, świadczonymi na tych rynkach, są: przewóz i spedycja. Podstawowa usługa przewozu sprowadza się do przemieszczenia ładunku z miejsca nadania do miejsca odbioru, a załadunek i wyładunek należy do obowiązków nadawcy bądź odbiorcy ładunku. Usługa spedycji może również dotyczyć tylko niezwykle wąskiego zakresu działań, jest to tzw. *spedycja czysta*, obejmuje bowiem tylko działania organizatorskie, realizowane *zza biurka*. Konkurencja na rynkach, poszukiwanie możliwości obniżenia kosztów lub też wykorzystania posiadanego potencjału produkcyjnego doprowadziły do tego, że przedsiębiorstwa transportowe realizują także czynności, które pozwalają ich klientom scedować na nie cały proces transportowy, a nie tylko fazę przewozu. Do takich czynności należą: za- i wyładunki, sztauowanie, składowanie, konwojowanie, zgłoszenie ładunku do odprawy celnej, a także dzierżawa kontenera. Coraz częściej jedna firma jest zdolna do realizacji kompleksowej obsługi transportowej obejmującej wiele procesów przewozowych, przykładem są choćby przewozy intermodalne. Podobnie jest z usługami spedycyjnymi, które mogą obejmować pakiety kilkudziesięciu różnorodnych działań, w całkowity sposób zdejmując ze zleceniodawcy konieczność uczestnictwa w którejkolwiek z faz procesu transportowego.

Struktury rynkowe, nie tylko w transporcie czy też w zakresie usług logistycznych, uległy istotnym modyfikacjom z kilku ważnych powodów, które same w sobie są czynnikami i efektami zmian we współczesnym świecie. One wzajemnie się warunkują, ale też wywołują efekty facylitacyjne. Ostatnia dekada XX wieku i pierwsza obecnego stanowią okres wielkich przeobrażeń na rynkach usług logistycznych, składa się na to wiele czynników. Do czynników o charakterze globalnym, wpływających na niemal wszystkich uczestników procesów gospodarczych należą: koncentracja i wędrówka kapitału, rosnące rozmiary przedsiębiorstw, rosnące znaczenie zarządzania wiedzą wraz z gwałtownym rozwojem Internetu, a poza nimi także: skracający się średni cykl życia produktu, ale także i przedsiębiorstwa oraz inne istotne zmiany, odnoszące się bezpośrednio do branży logistycznej czy też przeobrażenia w samym sektorze (bezprecedensowa fala fuzji i przejęć). Wszystkie wymienione zmiany wywołują istotny wzrost turbulencji otoczenia przedsiębiorstw, a w konsekwencji – wzrost ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorcy transportowi i operatorzy logistyczni, reagując na wymienione czynniki, w bardzo dynamiczny sposób przystosowali się, tworząc nowe produkty, ale i proponując całkiem nowe rozwiązania systemowe w łańcuchach dostaw [Kurowski 2007]. Innowacyjność w obrębie funkcjonowania łańcuchów dostaw przejawiała się zatem we wszystkich możliwych formach.

Europejski rynek transportowy jest w szczególny sposób warunkowany poprzez fakt istnienia wielu inicjatyw politycznych i gospodarczych o cha-

rakterze ponadnarodowym, w swoisty sposób wpływa nań postępujące rozszerzanie Unii Europejskiej oraz procesy transformacji gospodarek państw nowo wstępujących. Polityka transportowa stała się bardzo ważnym elementem w działalności UE, od kiedy ta objęła swym zasięgiem większą część kontynentu i okazało się, że rosnące potrzeby w zakresie wymiany gospodarczej i przemieszczania się ludności nie mogą być zaspokojone. Jednocześnie zwrócono też uwagę na to, iż transport jest istotnym zagrożeniem dla człowieka oraz środowiska, w którym on żyje. Można zatem stwierdzić, że rynek transportowy w Europie, a szczególnie w krajach Unii Europejskiej, stał się najbardziej regulowanym rynkiem w świecie, co w konsekwencji stawia wielkie wyzwania przed przedsiębiorcami. Procesy demonopolizacji i deregulacji rynków przebiegają równolegle z procesami centralnego manipulowania, które odbywa się przy pomocy wszystkich dostępnych instrumentów administracyjno-prawnych i ekonomicznych. Pojawienie się inicjatyw takich jak PPP – Partnerstwo Publiczno Prywatne, tworzenie wolnych stref ekonomicznych, czy też zachęcanie do tworzenia klastrów, nie wyklucza szeregu działań, które utrudniają funkcjonowanie wszystkim przedsiębiorcom, nie tylko tym działającym na rynkach transportowych.

5. Innowacyjność w zarządzaniu na rynku usług logistycznych – szanse i zagrożenia

Suma przeobrażeń w otoczeniu dzisiejszych przedsiębiorstw sprawia, iż potrzebna jest coraz lepsza organizacja przebiegu procesów logistycznych. Często dotyczy to reorganizacji sieci zaopatrzeniowych oraz zmian w koncepcjach zarządzania logistycznego przedsiębiorstw, chcących nadążyć za zmianami i utrzymać bądź poprawić swą pozycję. Konkurent staje zatem partnerem, rozwija się tendencja zawierania aliansów strategicznych, ale i fuzji. Działania te mają zapobiegać bankructwom i przejęciom. Innowacyjność, we wszelkich jej przejawach, ma przynieść efekty w postaci poprawy wyników gospodarowania w przedsiębiorstwach. W omawianym obszarze od lat trwają próby wdrażania nowych technik, a nawet całkiem nowych podejść do organizacji i realizowanych w jej obrębie oraz na styku z innymi organizacjami procesów. W szeroko rozumianej sferze logistyki zastosowanie znalazły takie koncepcje jak *lean management*, Six Sigma, restrukturyzacja procesów biznesowych – BPR czy TQM. Pojawia się jednak coraz więcej głosów ekspertów z dziedziny zarządzania przedsiębiorstwami logistycznymi, że często innowacje w biznesie są efektem swoistej mody, jeśli uzyskuje się efekty pozytywne, to nie mają one charakteru całościowego, a w pewnych sytuacjach przynoszą wręcz

szkody [Martin 2012, s. 36]. Publikacje na temat ich wdrożeń podają, że od 25% nawet do 70% takich przedsięwzięć kończy się niepowodzeniem [Paris 2012, s. 26]. Otóż, w nawiązaniu do stwierdzenia P. Druckera, każda decyzja dotycząca przebudowy struktur, procesów czy rynków, powinna być głęboko przemyślana i nie może być działaniem podejmowanym pod wpływem impulsu, jakim bywa konieczność wykazania się inicjatywą przez menedżera. Aktualna wiedza o organizacji skłania do stwierdzenia, że tylko podejście całościowe w zarządzaniu, uwzględniające uwarunkowania rynkowe, jest sensowne. Niezsynchronizowane inicjatywy i działania, a nawet wdrożenia uznanych i sprawdzonych technik, nie przynoszą zrównoważonych i całościowych rezultatów.

Przedsiębiorstwa, które zbudowały swą dzisiejszą pozycję na dążeniu do uzyskania wysokiej sprawności, przy jednoczesnej efektywności łańcuchów dostaw, są wiodącymi firmami na swych rynkach. Przykładem jest P&G, które stosuje "Demand-driven Value Network" ("Sieć Wartości Sterowana Popytem") lub CDSN – Consumer Driven Supply Network (Sieć Dostaw Sterowana przez Konsumenta). Pozwala to firmie pozostawać wśród wiodących liderów światowych łańcuchów dostaw, a doskonalenie procesów biznesowych jest tam procesem realizowanym na przestrzeni wielu lat [Martin 2012, s. 37]. Aktualnie wśród przedsiębiorstw najlepiej kierujących łańcuchami dostaw P&G zajmuje piąte miejsce w świecie, co publikuje „The Gartner Supply Chain Top 25 for 2012". W tym gronie występuje od lat. Można zauważyć, że innowacyjność, rozumiana jako stały element strategii przedsiębiorstwa, przynosi wymierne rezultaty, jednak nie może to być działanie podejmowane pochopnie czy też bez odpowiedniej kalkulacji. Ciekawe okazuje się też to, że wśród przedsiębiorstw, które reprezentują innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu łańcuchami dostaw, pojawiają się firmy z różnych branż. Często nie funkcjonują one w świadomości społecznej jako organizacje, dla których podejście logistyczne stało się zasadniczym lub jednym z wiodących elementów strategii. W takim właśnie kontekście trzeba jednak upatrywać sukcesów firm z wielu obszarów rynków konsumpcyjnych, ale i przemysłowych, podręcznikowe przykłady stanowią np.: wspomniana już Nokia, która dzięki bardziej elastycznym łańcuchom dostaw potrafiła w 2000 roku przejąć część udziału w rynku firmie Ericsson, gdy spłonęły zakłady Philipsa, dostarczające obu konkurentom specjalistycznych podzespołów [Lee 2007, s. 107].

Potrzeby i pragnienia klientów są kluczowymi kwestiami podczas podejmowania decyzji o zastępowaniu dotychczasowych produktów nowymi. Jednym z najdobitniej pokazujących to przykładów, analizowanym w amerykańskich podręcznikach marketingu, była próba, podjęta w 1985 roku przez Coca-Cola Company, zastąpienia dotychczasowego napoju nowym, który w ślepych testach smakowych osiągnął przewagę [Berkowitz, Kerin, Rudelius 1989, ss. 42–43, 141–142].

Okazało się, że konsumenci oprócz smaku cenili sobie także fakt, iż ich napój był jednym z symboli Ameryki i w spektakularny sposób sprzeciwili się wycofaniu go z rynku, organizując ogólnokrajowe protesty. Przedsiębiorstwo poniosło spore straty, które wynikały z poniesienia wysokich kosztów przygotowania nowego produktu, przeprowadzenia na niespotykaną wcześniej skalę testów smakowych i wprowadzenia nowego produktu na rynek. Następnie, zamiast spodziewanego odzyskania pewnych strat rynkowych w stosunku do PepsiCo, Inc., nastąpiło zbojkotowanie przez konsumentów napoju *Coke* i konieczność powrotu do starej formuły, co przyniosło w efekcie kolejne wydatki i stworzenie marki *Coca-Cola Classic*, wskazującej, że jest to właśnie przywrócony na rynek tradycyjny napój. Analiza tego przykładu wyraźnie wskazuje, że innowacyjność, polegająca na zastępowaniu produktu nowym, nawet lepszym, może nie tylko nie poprawić sytuacji, a wręcz ją istotnie pogorszyć. Przykładem wprowadzenia innowacji o charakterze strategicznym, pochodzącym z polskiego rynku usług transportowych i logistycznych, było poprawienie jakości obsługi klientów przez nieistniejącą już dziś firmę kurierską Stolica.

Celem, który wówczas chciała osiągnąć ta firma, było skrócenie i znormalizowanie czasu dostawy przesyłki krajowej. Osiągnięcie założonego celu wymagało zmian w procesie sortowania przesyłek i w efekcie przyniosło skrócenie średniego czasu dostawy. Stało się to jednak kosztem klientów aglomeracji warszawskiej i przesyłka w obrębie miasta, która wcześniej dostarczana była w ciągu kilku godzin, trafiała po wprowadzeniu innowacji następnego dnia – przed upływem 24 godzin. Firma Stolica, która miała bardzo poważny udział w warszawskim rynku, nagle zdecydowanie pogorszyła jakość usług dla tej części swoich klientów, przy jednoczesnej poprawie jakości przeciętnej usługi świadczonej w Polsce. Na stołecznym rynku odnotowane zostały straty, nie tylko finansowe, ale i wizerunkowe, a był to niewątpliwe ważny dla firmy obszar działań. W tym konkretnym przypadku występuje właśnie zarysowana wcześniej trudność określenia, czy omawiana innowacja była innowacją produktową czy procesową, bowiem dotyczyła parametrów oferowanej usługi (czyli produktu), jednak osiągnięto to poprzez przemodelowanie głównych procesów technologicznych wewnątrz organizacji. Wydaje się, że o ile dla celów administracyjnych, dla urzędów zajmujących się animacją procesów gospodarczych, takie klasyfikacje mają sens, to w obecnych warunkach rynkowych, przy zacierających się granicach pomiędzy dobrem materialnym a usługą, które właściwie nie występują w swych czystych postaciach, a także przy niemożności rozłącznego traktowania przedsiębiorstw współpracujących ze sobą w łańcuchach dostaw, podziały na innowacje produktowe (usługowe), procesowe, technologiczne, tracą sens. Istotnym natomiast podziałem jest podział według wagi wpływu na kondycję całego przedsiębiorstwa, czyli

rozróżnienie innowacji o charakterze strategicznym i operacyjnym, w uzasadnionych przypadkach można by też wyróżnić innowacje pośrednie czyli taktyczne, jednak natura procesów biznesowych wskazuje na to, że szczebel pośredni jest obecnie zagospodarowywany bądź przez szczebel niższy bądź wyższy lub też współdzielony. Wynika to z występującej w wielu organizacjach tendencji do spłaszczania struktur, co ma wyraźny wpływ także na formalne dokumenty np. plany. Dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstw wymaga podejścia, które właściwie prezentowane jest już w klasycznych podręcznikach z zakresu zarządzania – menedżerowie nie mogą oddziaływać na to, co się wydarzyło ani na to, co w danym momencie się dokonuje, mogą tylko podejmować działania skierowane ku przyszłości. „Firmy posiadające najlepsze łańcuchy dostaw uwzględniają zmiany strukturalne niekiedy nawet jeszcze przed ich wystąpieniem, dzięki monitorowaniu danych, eliminowaniu szumów i wykrywaniu ważnych prawidłowości" [Lee 2007, s. 109]. Można zauważyć zatem, że wiodące przedsiębiorstwa to te, które stosują dynamiczne podejście w zarządzaniu, a kierujący nimi menedżerowie wiedzą, że jakikolwiek stan rynku jest sytuacją przejściową. Taki filozofia przyświeca firmie Flextronics, która działając na wielu rynkach, tak w sensie geograficznym, jak i produktowym, modeluje swe łańcuchy dostaw, najczęściej realizując to na zlecenie innych, w różnym stopniu uwzględniając parametry otoczenia. Kluczowe dla klientów są zwykle: koszty i czas przy określonym poziomie jakości funkcjonowania łańcucha. Analiza wielu przykładów wskazuje, że każdorazowo należy przeprowadzić ocenę sytuacji i raz szybkość działania będzie decydująca, a innym razem – osiągnięcie przywództwa kosztowego w sektorze.

Innowacyjność może być też sposobem na budowanie przewagi rynkowej przez tworzenie niszy, jest to kolejny przykład innowacyjności o charakterze strategicznym. Dość interesującym zjawiskiem staje się obecnie poszukiwanie przez przedsiębiorstwa szans na zupełnie nowych rynkach bądź też tworzenie zupełnie nowych kategorii produktów i właśnie poprzez to kreowanie nowych rynków[4]. Jednocześnie dążenie wielu przedsiębiorstw do skoncentrowania się na swej domenie, a zarazem na procesach pozwalających w pełni maksymalizować efekt specjalizacji, wywołało ogromną falę popytu na usługi zewnętrzne. Outsourcing sam w sobie jest nie tylko sposobem na realizowanie procesów gospodarczych, ale też pewnym zjawiskiem, którego wpływu na gospodarkę w skali globalnej nie jesteśmy w stanie prawidłowo ocenić, ma on niewątpliwy wpływ na stosunki społeczne i jest też, w kontekście rozpatrywanych zagadnień, przejawem innowacyjności, tak w pozytywnym, jak i w negatywnym sensie.

4. Nie jest to nic nowego, wydaje się jednak, że analizując je zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym, zjawisko to nabrało innego wymiaru; stanowi nie tylko ważną cechę organizacji innowacyjnych, ale też pozwala dostosować się do dynamiki rynków.

Zakres usług, które można zakupić bądź outsourcować jest coraz szerszy, z natury rzeczy są to procesy, które ułatwiają bądź wręcz warunkują realizację celów głównych przedsiębiorstwa, wynikających z jego domeny – *core business'u*. Niezwykle wszechstronną ofertę w tym zakresie proponuje szeroko rozumiana sfera logistyki. Zalicza się do niej coraz więcej specjalistycznych usług, które do niedawna postrzegane były jako zupełnie odrębna działalność. Jednakże przebudowa struktur i procesów biznesowych powoduje, że klasyfikuje się je do tej samej, co prawda niezwykle szerokiej, grupy produktów. Wśród takich usług, które można dziś zaoferować bądź nabyć na rynku TSL, znalazły się też usługi ochrony.

Jeden z niezwykle istotnych parametrów, opisujących większość przedsiębiorstw, to poziom bezpieczeństwa. Zagadnienie to jest wyjątkowo wieloaspektowe, tym bardziej, że w języku polskim „bezpieczeństwo" stanowi synonim dwóch anglojęzycznych pojęć, stosowanych powszechnie nie tylko w biznesie, a mianowicie *safety* i *security*. O ile to pierwsze jest raczej zagadnieniem rozwiązywanym we własnym zakresie, choć czasem ze wsparciem zewnętrznym[5], to drugie stało się przedmiotem oferty rynkowej. Asortyment usług z obszaru zabezpieczenia – ochrony stale się poszerza i pogłębia, obejmując takie produkty, jak np.: fizyczna ochrona obiektów, ochrona osobista, ochrona imprez masowych i uroczystości okolicznościowych, obsługa i instalacja zabezpieczeń elektronicznych, monitorowanie lokalnych systemów alarmowych, z interwencją zmotoryzowanych patroli interwencyjnych[6] czy też konwojowanie wartości, inkaso, systemy zabezpieczeń elektronicznych, wsparcie grup interwencyjnych[7]. Zapewnienie bezpieczeństwa w konkretnym miejscu jest niewątpliwie zdecydowanie łatwiejsze niż podjęcie się ochrony w procesach przemieszczania. Bezpieczeństwo to w procesach transportowych postulat panhistoryczny i jest postrzegane w wymiarach ilościowym i jakościowym. Konwojowanie jest zapewne niemal tak stare, jak sam transport. Jednak nie idzie dziś o to, by zająć się wycinkowo pewnymi elementami procesu biznesowego. Proces transportowy stał się elementem łańcucha dostaw i jako taki powinien być modelowany w ujęciu całościowym. Bezpieczeństwo ładunku w transporcie jest samoistnym przedmiotem zainteresowania, lecz abstrahując od wielu związanych z tym zagadnieniem kwestii należy zauważyć, że powierzone przewoźnikowi mienie powinno dotrzeć do miejsca przeznaczenia w niezmienionej ilości i stanie nie gorszym, niż wynika z naturalnego upływu czasu. Problem ten dotyczył i zamykał się zarazem do niedawna w obrębie dzia-

5. Przykładem korzystania z usług obcych są choćby szkolenia i audyty w zakresie BHP.

6. Na podstawie oferty Agencji Ochrony Mienia MATPOL

7. Na podstawie oferty Przedsiębiorstwa Usługowego „JAREXS" Sp. z o.o.

łań przedsiębiorstw transportowych i spedycyjnych. Jak jednak wspomniano na wstępie, przeobrażenia w światowej gospodarce pociągnęły za sobą zmiany w sferze logistyki. W procesie wytwarzania i dostarczania produktu, który często jest już właściwie nierozdzielnym procesem technologicznym – z interesującego nas punktu widzenia nazywanym łańcuchem dostaw – zapewnienie bezpieczeństwa nabrało nowego znaczenia. Masowa produkcja, realizowana przez wielu uczestników, często rozrzuconych po różnych kontynentach, wymaga precyzyjnego zarządzania i postulat bezpieczeństwa odgrywa dużą rolę. W światowych łańcuchach dostaw przemieszczane są dobra o wielkiej wartości, które mogą ulec uszkodzeniu lub utracie w wyniku realizacji procesów transportowych, jednak same w sobie stanowią też obiekt zainteresowania przestępców. Bezpieczeństwo w łańcuchach dostaw warunkuje prawidłowość i sukcesy funkcjonowania wielu przedsiębiorstw niemających na nie często bezpośredniego wpływu ani nieposiadających odpowiednich kompetencji.
Przykładem innowacyjnego produktu jest System Zarządzania Bezpieczeństwem Łańcucha Dostaw, opracowany i wdrożony przez firmę Security Plus produkt, który realizujące procesy dostawcze przedsiębiorstwa mogą wprowadzić u siebie, korzystając z formy outsourcingu[8]. Oferta została opracowana przez zespoły fachowców, zajmujące się szeroko rozumianym bezpieczeństwem i skierowana na rynek przez przedsiębiorstwo, którego domeną jest zapewnianie bezpieczeństwa innym. Do tej pory można było na rynku usług ochrony zamówić różnego rodzaju usługi, jak np. konwojowanie czy fizyczną ochronę magazynów i innych obiektów, natomiast zasady funkcjonowania ochrony określał klient (zleceniodawca). Taki sposób realizacji przypominał wczesne stadia organizowania sfery logistyki w przedsiębiorstwach, gdy to sam producent lub handlowiec modelował procesy logistyczne. Kontraktowanie usług logistycznych na poziomie 4PL nie jest powszechną praktyką, ale wyznacza już wyraźnie kierunki kolejnych przeobrażeń w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

Zapewnienie bezpieczeństwa ładunków, sprzętu, ale także i ludzi biorących udziałw realizacji dostaw wymaga podejścia kompleksowego, uwzględniającego kilka aspektów tego problemu. Kompetencje zdecydowanej większości przedsiębiorstw, w zakresie zapewnienia sobie właściwego funkcjonowania systemów dostaw, są absolutnie niewystarczające, gdyż mamy do czynienia z występowaniem różnorodnych zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych. Firmy często jeszcze nie są o tym przekonane, ponieważ wielu kosztów (np. wadliwości procesów przepływu) się nie ewidencjonuje, jakkolwiek nieliczenie kosztów nie powoduje przecież ich likwidacji. Wliczone w cenę są przenoszone na klientów. Często jednak ograniczanie kosztów w przedstawionym zakre-

8. Za ten produkt w 2010 roku firma otrzymała wyróżnienie w dorocznym konkursie Wydawnictwa Eurologistics „Innowacyjne Rozwiązania dla Logistyki".

sie, poprzez wykorzystywanie rezerw prostych, jest już obecnie praktycznie niemożliwe, wiele przedsiębiorstw w latach 2008–2011 wdrożyło programy ograniczania kosztów, co w części przypadków odbiło się na poziomie jakości. Trzeba przy tym zauważyć, że w warunkach ogólnoświatowego kryzysu, z punktu widzenia klientów przedsiębiorstw transportowych i logistycznych, to właśnie niska cena bywała ważniejszym parametrem decyzyjnym, niż wyższa jakość usługi. Istnieje rozwiązanie pośrednie, zamiast inwestować we własne rozwiązania można się zwrócić do dostawcy specjalistycznej usługi.

System Zarządzania Bezpieczeństwem Łańcucha Dostaw proponowany przez omawianą firmę pozwala właściwie w pełni realizować współczesne trendy w zarządzaniu. Przedsiębiorstwa korzystające z oferowanej usługi, czyli audytu bezpieczeństwa, a następnie otrzymujące „szyte na miarę" usługi w zakresie ochrony, mogą z sukcesem realizować swe proklienckie strategie. Innowacyjność produktu wynika z kilku przesłanek:

- jest to system oparty na nowej normie ISO 28000,
- jest to produkt na tyle nowy, że Firma Security Plus nie ma jaszcze w tym zakresie konkurencji na rynku firm ochrony w Polsce,
- pozwala optymalizować takie obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa, jak logistyka i marketing, a także zarządzanie kryzysowe, może też korzystnie wpływać na płynność realizacji procesów technologicznych,
- w zakresie podejścia logistycznego zapewnia istotne ograniczenie ryzyka zakłócenia łańcucha dostaw, co w efekcie przyczynia się do lepszych wyników finansowych. Następuje to poprzez ograniczenie możliwości powstawania pewnych kosztów zewnętrznych – uważanych za koszty w istotnym stopniu niezależne od przedsiębiorstwa – takich jak nadzwyczajne ubytki majątku przedsiębiorstwa oraz utracone potencjalne przychody,
- w zakresie podejścia marketingowego właściwie gwarantuje wzrost satysfakcji klientów, bowiem na rynku B2B jednym z najważniejszych postulatów transportowych jest bezpieczeństwo, tak ilościowe, jak i jakościowe – pewność realizacji procesów produkcyjnych, usługowych, magazynowych, czy transportowych według przyjętych założeń jest wartością samą w sobie.

Ostatnie cztery lata, na które cień rzuca światowy kryzys, spowodowały wiele przewartościowań na rynkach TSL. Kryzys we wszystkich branżach niekorzystnie rzutuje na przedsiębiorstwa, które pragnąc utrzymać płynność finansową podejmują różne próby, jednak często sprowadza się to do drastycznych ograniczeń kosztów. Wydaje się, że w najbliższym czasie należy się spodziewać podejmowania prób ograniczania tych kosztów, których dotychczas nie uwzględniano w rachunkach ekonomicznych. W efekcie outsourcing Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Łańcucha Dostaw może być istotnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej. Wprowadzenie

normy ISO 28000, a następnie opartego na niej produktu firmy Security Plus nałożyło się w czasie na okres, gdy wiele przedsiębiorstw mocno ograniczyło koszty, a w związku z mniejszym popytem ograniczyło podaż i dążąc do zagospodarowania powstających w ten sposób nadwyżek pracy, ograniczyło outsourcing. Norma ISO 28000 oraz wiele zbudowanych na jej podstawie usług zewnętrznych oczekuje na poprawę koniunktury na światowych rynkach. Intensywność wymiany handlowej generuje warunki dla branży TSL, wzrost sprzedaży usług korzystnie wpłynie na ich jakość i będą też wówczas środki na inwestycje. Zgodnie z zasadą, że „by oszczędzać, trzeba być bogatym" firmy powszechniej sięgną po nowe instrumenty dopiero wówczas, gdy programy naprawcze i restrykcyjne programy minimalizowania kosztów nie będą już potrzebne.

6. Podsumowanie

Zarysowane w artykule problemy i przedstawione przykłady wskazują na fakt, iż innowacyjność w przedsiębiorstwach świadczących usługi transportowe i logistyczne jest immanentną cechą wszystkich tych, które odnoszą sukcesy. Trudno jednak we współczesnym biznesie wskazać wyraźnie, gdzie przebiega podział pomiędzy przedsiębiorstwami produkcyjnymi, a tymi, które funkcjonują dzięki świadczonym im usługom. Przeobrażenia strukturalne, mające swe uzasadnienie w zmianach sposobu realizacji procesów funkcjonalnych, doprowadziły do wykształcenia się przedsiębiorstwa wirtualnego, które jest najbardziej zaawansowaną formą organizacji biznesowej z punktu widzenia koncentracji na swej domenie. Stosowane do pewnego czasu zasady zarządzania przestają obowiązywać, gdy warunki działania ulegają istotnym zmianom. Jednakże w zakresie innowacyjności, rozumianej tak, jak chcieli tego twórcy tego pojęcia w obrębie ekonomii oraz nauk o organizacji i zarządzaniu, nic szczególnego nie może się zmienić. Innowacyjność jest przejawem dynamiczności organizacji i zatem jednym z synonimów ruchu, który może prowadzić zarówno do sukcesu, jak i porażki. Brak tej cechy właściwie od razu skazuje organizację na porażkę.

Ogólne definicje innowacyjności pozwalają w ten sposób określić nawet takie działania, które polegają na pewnej bierności i naśladownictwie, dla konkretnego przedsiębiorstwa innowacyjnym działaniem będzie bowiem realizowanie np. strategii klonowania. Jak próbowano wykazać w tym artykule, rzecz polega na tym, by poprzez nowatorstwo uzyskiwać przewagę konkurencyjną. Samo dążenie do poprawy poszczególnych parametrów oferty, nawet poprzez wprowadzanie nowych produktów czy poprawę sprawności realizowanych procesów, może być tylko przejawem ruchu, który wymaga zużycia pewnej energii. Lecz nie przynosi żadnych efektów sprzedażowych, czyli jest działaniem szkodliwym z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Bibliografia

Berkowitz E.N., Kerin R.A., Rudelius W. (1989), *Marketing*, 2nd ed., IRWIN.

Christopher M., Peck H. (2005), *Logistyka marketingowa*, PWE Warszawa.

Drucker P. (1994), *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.

Kotler Ph. (1994), *Marketing*, *Analiza. Planowanie, wdrażanie i kontrola*, wyd. VI, Gebethner i Ska, Warszawa.

Kurowski J. (2007), *Kompleksowość a struktura rynku usług logistycznych*, Zeszyty Naukowe AON, nr 2(67)A, Numer specjalny, Warszawa.

Lee H.L. (2007), *Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw* [w:] *Harvard Business Review. Zarządzanie łańcuchem dostaw*, One Press Helion, Gliwice.

Martin R. (2012), *Biznesowy moment prawdy*, „Eurologistics", nr 2.

Mudie P., Cottam A. (1998), *Usługi. Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Paris J.F. (2012), *Steward zapewnia grę do wspólnej bramki*, „Eurologistics", nr 3.

Ries A., Trout J. (1997), *22 niezmienne prawa marketingu*, PWE, Warszawa.

Wiszniewski W. (1999), *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych,* Wydawnictwo Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa.

Bibliografia elektroniczna

Agencja Ochrony Mienia MATPOL, www.matpol.com.pl, 10.09.2012.

General Electric, www.ge.com, 05.09.2012.

Nokia, http://www.nokia.com/global/about-nokia/about-us/story/the-nokia-story/, 05.09.2012.

Przedsiębiorstwo Usługowe „JAREXS" Sp. z o.o. www.jarexs.pl/,10.09.2012.

Security Plus Sp. z o. o., http://www.securityplus.com.pl/produkt-innowacyjny-dla-logistyki-nagroda-dla-security-plus,48.html, 10.09.2012.

The Gartner Supply Chain Top 25 for 2012, http://www.gartner.com/, 06.09.2012.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 471–483

Katarzyna Świerszcz
Społeczna Akademia Nauk

Sławomir Bartosiewicz
Społeczna Akademia Nauk

Innowacyjna strategia logistyki marketingowej kreowania wartości w łańcuchu dostaw na przykładzie centrów logistycznych

The innovative strategy of the marketing logistics of creating of the value in string deliveries on the ex ample of logistics centers

Abstract: In the research we made an attempt to discuss one of the most essential problems in the economic activity – the necessity of the integration of the logistics strategy with the strategy of the marketing in creating the value, in string deliveries.
The problem is introduced in three aspects:

- first two aspects refer to such problems as: the essence of the innovative strategy of the marketing logistics and values in string deliveries with particular reference to the time values in the aspect of the quick and elastic responsiveness on needs of the market;
- the third aspect – based on research of logistic centers – shows in the practical dimension the possibility , the efficiency and the effectiveness of the usage of the mentioned strategy.

For the deeper display of the problem, we used the analytic-synthetic investigative method.

Key-words: strategy of marketing logistics, logistics of customer, value of time, quick reaction, efficient consumer response, sensibility of reaction.

Według **Freemana** „nie wprowadzać innowacji to znaczy umierać", a według **Steve Jobsa (współzałożyciela Apple)** *innowacja* odróżnia lidera od *naśladowcy*.

1. Wstęp

Poszukiwanie sposobów sprostania wymaganiom rynku i konkurencji, pozwalających na zdobycie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo, coraz częściej wiąże się z koncentracją na potrzebach i oczekiwaniach klientów. Współczesny klient to osoba, która ma coraz większą świadomość swoich szczególnych potrzeb i preferencji wobec produktu oraz obsługujących go podmiotów w całym procesie łańcucha dostaw – chodzi tu o takie wartości, jak:

- szybkość;
- niezawodność;
- elastyczność i ciągłość dostaw produktów spełniających jego oczekiwania.

Stale wzrastające oczekiwania klienta powodują więc, że wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw (przedsiębiorstwa różnej branży, w tym i centra logistyczne) muszą koncentrować swoją uwagę na opracowywaniu coraz bardziej właściwych i skutecznych strategii. Jedną z nich jest strategia logistyki marketingowej. Poziom skuteczności oraz oddziaływania logistyki i marketingu jako strategicznych instrumentów przedsiębiorstwa zależy od:

- stopnia ich wzajemnej integracji;
- realnego wpływu na stopień funkcjonowania łańcucha dostaw;
- od stopnia zorientowania na rynek, a w nim indywidualnego klienta.

Celem niniejszego artykułu jest zatem zwrócenie uwagi na potrzebę integracji logistyki i marketingu w strategicznych działaniach centrum logistycznego jako uczestnika łańcucha dostaw, stanowiącej płaszczyznę poszukiwania i tworzenia nowych możliwości kreowania wartości adekwatnych do wymagań rynku i oczekiwań ostatecznych odbiorców czyli klientów.

2. Istota innowacyjnej strategii logistyki marketingowej

Integracja systemu logistyki, na który składają się różne procesy, z systemem marketingu w wymiarze zarówno centrum logistycznego, jak i rynku, jest podstawą, a jednocześnie wymogiem (ze strony rynku, a w nim klienta i konkurencji) nowego sposobu budowania strategii w wymiarze tworzenia wartości, w całym procesie łańcucha dostaw. Kluczowym elementem łączącym oba systemy (logistyki i marketingu) jest przede wszystkim klient, którego świadomość na temat potrzeb, oczekiwań i preferencji, a także obsługujących je sieci dostaw, szybko wzrasta. Obecnie klient:

- wymaga produktów, które są w stanie odpowiadać na jego szczegółowe indywidualne potrzeby; spełniają wysokie normy jakościowe przy stosunkowo niskiej cenie;
- chce być obsłużony w dogodnym dla siebie miejscu i czasie, w sposób niezawodny.

Aby zatem przedsiębiorstwa mogły spełniać powyższe oczekiwania poprzez kreowanie wartości w całym procesie łańcucha dostaw, konieczna jest integracja logistyki i marketingu [Coyle, Bardi, Langley Jr. 2010, s. 150].

Mówiąc o logistyce i marketingu jako zintegrowanych podsystemach strategii rynkowej przedsiębiorstwa, należy mieć na uwadze strategiczne kształtowanie logistyczno-marketingowego systemu kreowania i dostarczania wartości potencjalnym klientom w wymiarze przedsiębiorstwa oraz zintegrowanego układu rynku. W tak rozumianej strategii, **celem marketingu** jest [Blaik P., 2010, s. 305]:

- rozpoznawanie, określanie i kreowanie potrzeb, popytu oraz jego realizacja;
- kształtowanie bieżących i potencjalnych rynków zbytu i zaopatrzenia (rynków i przedsiębiorstwa);
- stwarzanie wymiany w celu długofalowego zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów;
- zwiększanie udziału na rynku;
- stałe dostosowywanie działań przedsiębiorstwa do zmieniających się wymogów i preferencji rynku i klientów;

Natomiast, wg P. Blaik, **celem logistyki** jest:

- oferowanie właściwych produktów i informacji o nich we właściwej ilości i jakości, miejscu i czasie oraz przy właściwych kosztach;
- kształtowanie optymalnej struktury i relacji między poziomem kosztów, a poziomem świadczonych usług (optimum pomiędzy dążeniem do niskich kosztów i dążeniem do wysokiego poziomu usług i obsługi klientów);
- zapewnianie sprawnych i efektywnych przepływów dostosowanych do wymogów klientów;
- tworzenie kosztowo zorientowanej transformacji dóbr i wartości (korzyści) wzdłuż łańcucha wartości i kanału rynku;
- odkrywanie i kreowanie nowych potencjałów efektywności oraz wspomaganie rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa.

Integracja powyższych systemów (logistyki i marketingu) w strategii każdego podmiotu gospodarczego uczestniczącego w łańcuchu dostaw służy zatem osiąganiu celu, którym jest wzrost wartości na rzecz klientów, a tworzą go:

- kreowanie podaży odpowiednich rozwiązań problemowych, związanych z potrzebami i preferencjami obecnych i potencjalnych klientów (w logistycznych i marketingowych segmentach rynku);
- osiąganie długofalowego zadowolenia klientów;
- kształtowanie odpowiedniej wielkości zysku w wymiarze długofalowym (strategicznym);
- wzmacnianie pozycji i uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa;
- koordynacja i osiąganie celów przedsiębiorstwa z punktu widzenia wymogów rynku i zmieniającego się otoczenia;
- tworzenie systemów i modeli kooperacji (aliansów strategicznych).

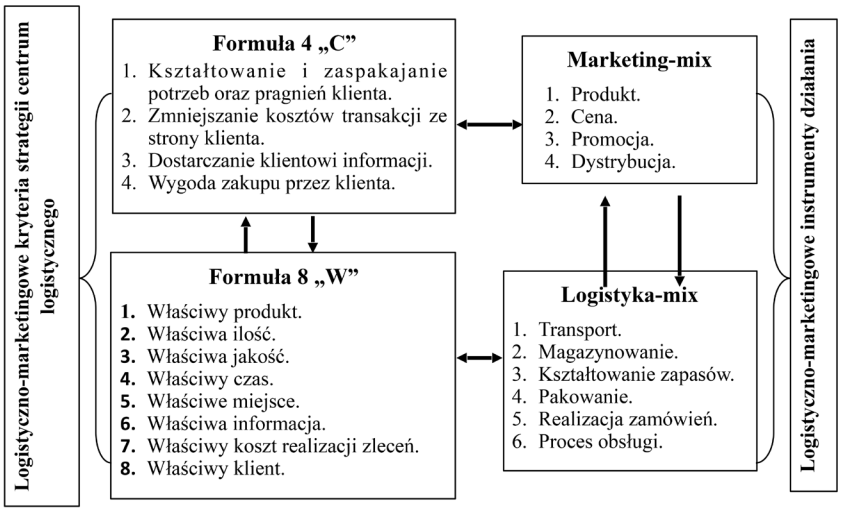
Jak można zauważyć, powyżej ukazane cele uwzględniają trzy wymiary: rynkowy, przedsiębiorstwa i ogólnospołeczny. Cele te, mające wymiar wieloaspektowy, stanowią istotną orientację i jednocześnie kryterium, dzięki którym centrum logistyczne może kształtować i realizować w sposób skuteczny własną strategię kreowania wartości. Ustalając strategię działania, centrum logistyczne powinno pamiętać, że tylko długofalowe i całościowe kreowanie, a także wykorzystywanie potencjałów i zdolności centrum, zarówno marketingowych, jak i logistycznych, daje możliwość równoczesnego osiągania i wzajemnego wspomagania powyższych celów marketingu i logistyki w ramach struktury ogólnych celów – tworzenia wartości dla klienta w całym procesie łańcucha dostaw [Blaik 2010, s. 306].

Mówiąc o konieczności integracji logistyki i marketingu w strategii tworzenia wartości, należy podkreślić, że logistyka stanowi tutaj istotny potencjał i strategiczny instrument, który w sposób długofalowy wspiera przedsięwzięcia i komponenty owej strategii przedsiębiorstwa. Co więcej, stopień skuteczności i oddziaływania logistyki jako instrumentu strategicznego zależy od stopnia zintegrowania z marketingiem w centrum logistycznym, realnego wpływu na podstawowe wymiary jego funkcjonowania, jak również jego stopnia ukierunkowania na rynek [Koźmiński, Piotrowski 2011, s. 127; Wojciechowski 2011, s. 73].

Wartości i korzyści, jakie osiąga klient w efekcie strategicznej działalności logistycznej centrum, można określić jako **formuła „8 W"** działań logistycznych, na które składa się: właściwy produkt, właściwa ilość, właściwa jakość, właściwy czas, właściwe miejsce, właściwa informacja, właściwy koszt realizacji zleceń oraz właściwy klient. Należy jednakże zauważyć, że wartości te stanowią rozszerzenie marketingowej koncepcji zaspakajania potrzeb i preferencji klienta, które można określić jako **formuła 4 „C"**, tworzoną przez: kształtowanie i zaspakajanie potrzeb i pragnień klienta *(customer needs and wants)*, zmniejszanie kosztów transakcji ze strony klienta *(cost to the customer)*, dostarczanie klientowi informacji *(communications)*, oraz wygo-

da zakupu przez klienta *(convenience)* [Blaik 2010, s. 305]. Integrację działań logistycznych i marketingowych w strategii tworzenia wartości przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Integracja działań logistycznych i marketingowych w strategii tworzenia wartości dla klienta w łańcuchu dostaw



Źródło: P. Blaik, Logistyka, Koncepcja zintegrowanego zarządzania, PWE, Warszawa 2010, s. 306.

Powyższy rysunek pokazuje, że integracja instrumentów marketingu -mixz instrumentami logistycznymi-mix w ramach strategii logistyki marketingowej centrum logistycznego służy osiąganiu najwyższego poziomu tworzenia przez niego wartości,a tym samym zaspakajaniu potrzeb i satysfakcji klienta w całym procesie łańcucha dostaw.

3. Wartości w łańcuchu dostaw jako efekt innowacyjnej strategii logistyki marketingowej

Jedną z istotnych wartości w całym procesie łańcucha dostaw, mających wpływ na jego kształt, sprawność i niezawodność jako efekt stosowania strategii logistyki marketingowej jest **wartość czasu**. Wartość ta jest ważnym czynnikiem strategicznym, który decyduje o skuteczności działania przedsiębiorstwa na rynku, a także stanowi istotny wyznacznik

osiągania przez niego zdolności konkurencyjnej. Skuteczność działania w łańcuchu dostaw, ujmowana w aspekcie wartości czasu, dotyczy przede wszystkim **szybkości reagowania (Quick Reaction – QR) i elastyczności (efektywności) reagowania (Efficient Consumer Response – ECR)** przedsiębiorstwa na potrzeby i wymogi rynku, a w nim klienta (tzw. **zwiększona wrażliwość reakcji** na potrzeby końcowego użytkownika). Wynika ona z przyjętej filozofii strategii logistyki marketingowej, którą jest „**zbliżenie się do klienta**" („**logistyka klienta**"). Filozofia ta (strategia logistyki marketingowej) – jak pokazują badania – stanowi istotny klucz do osiągania sukcesu przedsiębiorstwa w działalności gospodarczej. Należy w tym miejscu zauważyć, że owo zbliżenie się do klienta wiąże się z potrzebą dysponowania takim systemem logistyki marketingowej, który jest wystarczająco wrażliwy na zamówienia klientów, uwzględnianie ich wszystkich potrzeb, a także spełnianie ich we właściwym czasie [Peters, Waterman 1982, s. 183]. Potrzeba posiadania owego systemu wynika z faktu rosnącej w ostatnim okresie świadomości klienta na temat jego szczególnych potrzeb i oczekiwań co do czasu i elastyczności obsługujących go sieci dostaw. Dlatego też, wysoka elastyczność, dostosowywanie do indywidualnych potrzeb klienta oraz szybkość realizacji w poszczególnych procesach łańcucha dostaw są dzisiaj głównymi czynnikami, które determinują wysoki udział przedsiębiorstwa w rynku, a zatem decydują o jego sukcesie [Coyle, Bardi, Langley Jr. 2010, s. 276; Blaik 2010, s. 323].

Szybkość reagowania to nic innego, jak: dostarczanie właściwego produktu, we właściwym czasie, we właściwym miejscu i po właściwej cenie. Jest to filozofia efektywnego działania poszczególnych procesów w łańcuchu dostaw, mających zapewnić elastyczność (płynność) przepływu produktu od producenta do klienta końcowego z osiągnięciem określonego zysku [Coyle, Bardi, Langley Jr. 2010, s. 279]. Należy zauważyć, że z tak rozumianą filozofią szybkiego reagowania wiąże się postawa partnerstwa. W postawie tej dostawca zobowiązuje się do spełniania określonych wymogów w zakresie obsługi, szczególnie długości cyklu realizacji zamówienia, poziomów obsługi klienta i wskaźnika realizacji zamówienia, komunikacji za pomocą EDI i ewentualnego zastosowania systemu zarządzania zapasami przez dostawcę przy ustalonych wskaźnikach obrotów. Detalista zaś zobowiązuje się do zapewniania dokładnej, terminowej informacji o popycie i do wyróżniania produktów danego wytwórcy spośród produktów kilku najbardziej preferowanych dostawców [Coyle, Bardi, Langley Jr. 2010, s. 279].

Głównymi zatem założeniami filozofii szybkiego reagowania są:

- krótsze, „zagęszczone" horyzonty czasowe;
- dostępne w czasie realnym informacje o SKU;

- jednolite, zintegrowane sieci logistyczne, które zależą od szybko docierającego transportu, strategicznych operacji „cross-dockingu" i sprawnych systemów przyjmowania towarów do sklepów i systemów dystrybucji;
- stosunki partnerskie między producentami i detalistami, łącznie ze wzajemnym dopuszczeniem do informacji i współpracy;
- przeprojektowanie operacji wytwórczych i procesów ze względu na zmniejszanie wielkości partii dostaw i czas przestawiania produkcji, zwiększanie wrażliwości i elastyczności w celu koordynowania głównych harmonogramów produkcji z prognozami i bieżącymi zamówieniami klientów;
- zobowiązania do kompleksowego zarządzania jakością (TQM), doskonalenia procesu i „logistyki wrażliwej obsługi".

Na podstawie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że z wartością czasu, oprócz osiąganego wysokiego poziomu obsługi klienta, wiąże się również tworzenie korzyści o charakterze ekonomicznym zarówno dla klienta, jak i dla przedsiębiorstwa. Korzyści ekonomiczne z punktu widzenia klienta dotyczą skracania czasu dostawy lub też cyklu uzupełniania zapasów, zaś korzyści ekonomiczne z punktu widzenia przedsiębiorstwa (sprzedawcy) dotyczą skracania czasu realizacji zamówienia. Skracanie czasu realizacji zamówienia, które składane jest przez klienta, pozwala na zmniejszanie zapasów u danego klienta oraz kosztów składowania w magazynach przedsiębiorstwa, tym samym przyczynia się do zwiększania wartości dodanej tworzonej w łańcuchu dostaw [Coyle, Bardi, Langley Jr. 2010, ss. 41, s. 41, 71; Blaik 2010, s. 323]. Szybka reakcja na zmiany w sprzedaży zmniejsza bowiem obniżki cen i jednocześnie zwiększa sprzedaż, co ostatecznie przekłada się na wyższą rentowność i mniejsze koszty całkowite w procesie logistycznym [Coyle, Bardi , Langley Jr. 2010, s. 281]. Uzyskiwane koszty finansowe, dzięki wartości skracania czasu, powodują, że przedsiębiorstwa w swojej strategii logistyki marketingowej obecnie kładą duży akcent na wysoki poziom sterowania poszczególnymi elementami składającymi się na cykl realizacji zamówienia, łącznie z ich opracowywaniem, przygotowywaniem i wysyłką produktów. Efektywne zarządzanie powyższymi procesami pozwala bowiem na osiąganie właściwej (akceptowanej) długości i regularności cyklów realizacji zamówień, przy jednoczesnym osiąganiu wspomnianych korzyści finansowych [Coyle, Bardi, Langley Jr. 2010, s. 157].

Jak można zatem zauważyć, skracanie czasu nie stoi w kolizji z niskimi kosztami – jak próbują twierdzić niektórzy – lecz przeciwnie, występuje pomiędzy nimi komplementarność. Szybka, elastyczna obsługa klienta może wiązać się z niskimi nakładami, zarówno po stronie klienta, jak i przedsiębiorstwa, dzięki zastosowaniu odpowiedniej produkcji, która może znacznie ograniczać

nakłady na zapasy, zwiększać obroty towarem i jednocześnie zmniejszać niepewność jego prognozowania [Blaik 2010, s. 323; Coyle, Bardi, Langley Jr. 2010, s. 279].

Coraz większe znaczenie wartości czasu w osiąganiu i utrzymywaniu korzyści znajduje swój wyraz w koncepcji **zarządzania czasem** (**Time Based Management – TBM**). Jest ona rozumiana jako świadome kształtowanie czasowych wymiarów (tj. ich skracanie) poszczególnych procesów, jakie składają się na tworzenie wartości, a także rozbudowywanie wszelkich możliwych zdolności, które pozwalają przedsiębiorstwu lepiej i szybciej – w stosunku do konkurencji – tworzyć nowe produkty i wprowadzać je na rynek. Wartość czasu sprowadza się zatem do najszybszego w miarę możliwości zaspakajania wszelkich potrzeb, jakie pojawiają się na rynku poprzez stosowanie odpowiedniej oferty podażowej, oferowanej i przekazanej klientom w odpowiednim czasie. Skracanie czasu reakcji w poszczególnych procesach w przedsiębiorstwie i całym łańcuchu dostaw ma istotny wpływ na pozostałe cechy, jak np. koszty, serwis, jakość, które wpływają na kształtowanie i umacnianie pozycji przedsiębiorstwa jako konkurenta na rynku, a w dalszej konsekwencji decydują o jego sukcesie. Należy zauważyć, że przedsiębiorstwa, które swój sukces na rynku opierają na wartości czasu tj. szybkiej reakcji wobec oczekiwań klienta, to przedsiębiorstwa nowoczesne, które opierają swoje działania na takich zasadach, jak [Blaik 2010, s. 324]:

- czas (nakład czasu) jest traktowany jako podstawowy element strategii;
- zdolność reagowania na potrzeby i oczekiwania klientów wpływają na stopień i skuteczność budowania jego lojalności wobec przedsiębiorstwa;
- szybkość w aspekcie wprowadzania innowacji stanowi kryterium efektywnego umieszczenia przez przedsiębiorstwo nowych produktów na rynku przed konkurencją;
- zdolność i szybkość reagowania umożliwia systematyczne dopasowywanie systemów świadczeń w przedsiębiorstwie do najbardziej atrakcyjnych w wymiarze rynkowym segmentów klientów.

Należy podkreślić, że wprowadzanie powyższych zasad w cały proces łańcucha dostaw wymaga dużej koordynacji działań, fachowości i współodpowiedzialności w podejmowaniu i realizacji decyzji, a także – co najbardziej istotne – jednoznacznego ukierunkowania na klienta. Spełnianie tych wymogów prowadzi w swojej naturalnej konsekwencji do poprawy jakości świadczonych usług z punktu widzenia klienta, przy relatywnie, co istotne, niskich nakładach, a także do wzrostu korzyści finansowych dla wszystkich stron transakcji.

Wymownym przykładem firmy, która zastosowała innowacyjną strategię logistyki marketingowej, uwzględniającej wartość czasu w aspekcie szybkiego reagowania, jest znana firma „Haggar Apparel". Firma ta w swoim programie HOT (Haggar Order Transmission, czyli w Systemie Przekazywania

Zamówień firmy Haggar) skróciła czas przetwarzania zamówień z 2 tygodni do 1 dnia, zwiększyła sprzedaż detaliczną przeciętnie o 27%, zwiększyła liczbę obrotów zapasów oraz zmniejszyła ich brak, wreszcie zredukowała czas obsługi klienta do 4 dni [Hakanson 2008, s. 42]. Innym przykładem skuteczności omawianej strategii są sklepy towarowe „Dillard`s". Sklepy te, dzięki zastosowanej wartości czasu, osiągnęły bardzo szybko znaczący wzrost wskaźnika obrotu zapasów z 4,1 do 8,9, jak również znaczący wzrost sprzedaży, która w wyniku zastosowania filozofii szybkiego reagowania przekroczyła prognozy o 42%. Wprowadzenie skanowania produktów we wszystkich punktach handlowych, a także komunikacja za pomocą EDI zaowocowały zmniejszeniem braków w zapasach oraz zminimalizowaniem liczby tzw. „wymuszonych" obniżek cen [Langley Jr., Quinn 2011, s. 67].

4. Przykłady innowacji wdrożonych w centrach logistycznych Polski, mających wpływ na strategię logistyki marketingowej w kreowaniu wartości w łańcuchu dostaw

Autorzy, zanim przystąpili do wyodrębnienia przykładów innowacji wdrożonych w funkcjonujących centrach logistycznych Polski, przytoczyli możliwe rodzaje czynników wpływających na ich wdrożenie. Z przeprowadzonej analizy wynika, że najczęściej źródłami generowanych innowacji w centrach logistycznych mogą być dwa rodzaje czynników:

- czynniki zewnętrzne;
- czynniki wewnętrzne.

Źródła innowacji w centrach logistycznych oraz przyczyny ich wystąpienia przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Źródła innowacji w Centrach logistycznych oraz przyczyny wystąpienia

Lp.	Rodzaj czynnika	Przyczyna wystąpienia
1.	Czynniki zewnętrzne	zmiany zaistniałe na rynku usług logistycznych; postawy klientów; indywidualne oczekiwania najważniejszych (kluczowych) klientów, np. w Śląskim Centrum Logistyki S.A. w Gliwicach „Opel Polska", Centrum Logistyczno-Inwestycyjnego Poznań w Swarzędzu „Volkswagen Polska", Spółka „Euroterminal" w Sławkowie motoryzacyjne firmy francuskie, itp.; zachowania konkurentów, np. centrów dystrybucji, centrów magazynowych; zmiany w otoczeniu technologicznym centrum; ekspertyzy firm doradczych.
2.	Czynniki wewnętrzne	pomysły kierowniczej kadry centrum logistycznego; decyzje zarządu centrum logistycznego.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wygenerowanych rodzajów czynników, ich przyczyn wystąpienia oraz analizy funkcjonujących centrów logistycznych w Polsce można zauważyć dwa rodzaje wdrożonych innowacji, które mają wpływ na strategię logistyki marketingowej w kreowaniu wartości w łańcuchu dostaw:

1. Innowacje radykalne.
2. Innowacje jednostkowe.

Przykłady wdrożonych innowacji radykalnych w centrach logistycznych:

1. Wprowadzenie nowego rodzaju organizacji (np. pracy zespołowej, struktury zadaniowej itd.).

2. Wdrożenie systemów informatycznych wspierających procesy biznesowe:

A) Śląskie Centrum Logistyki S.A. w Gliwicach:

a) **MRPIII/ERP** – w zakresie zarządzania podmiotami centrum to przede wszystkim informacje o procesach zachodzących w centrum są na bieżąco wprowadzane i udostępniane – w zależności od potrzeb – wszystkim pracownikom, co pozwala na sprawną analizę danych oraz poprawne podejmowanie decyzji, usprawniając obsługę klientów. Towary składowane na terenie Śląskiego Centrum Logistyki są objęte ewidencją elektroniczną.

b) **WMS** – (**Warenhouse Management Systems**) w zakresie zarządzania magazynami i procesami logistycznymi zapewnia standard obsługi składowania towarów klientów, poza tym udostępniane są klientom, za pośrednictwem przeglądarki internetowej, pełne informacje o składowanym towarze, awizowaniu dostaw, zlecaniu wydań, wysyłkach dostaw, aktualnym zaawansowaniu prac nad przygotowaniem wysyłki, lokalizacji składowania – dla wygody klientów dane o składowanych towarach udostępniane są pośrednictwem strony www.

c) System nawigacji satelitarnej **GPS** (**Global Positioning System**) – systemy zarządzania flotą samochodową i systemy nawigacyjne oraz śledzące pojazdy.

d) Platformy standaryzujące i organizujące wymianę informacji między przedsiębiorstwami **EDI** (**Electronic Data Interchange**), a zwłaszcza umożliwiające wymianę danych między różnego rodzaju formularzami, także stworzonymi w różnych językach.

B) Spółka „Euroterminal" w Sławkowie:

- automatyzacja linii;
- rozbudowa układu torowego w stacji Sławków LHS, umożliwiająca

przyjmowanie zwiększonej liczby pociągów poprzez wprowadzenie dynamicznego rozkładu jazdy pociągów, sterowanie ruchem na linii z wykorzystaniem technologii GPS oraz budowa długich mijanek, pozwalających na mijanie się pociągów bez zatrzymywania;
- inwestycje w modernizację i zakup nowych lokomotyw z ukierunkowaniem na wzrost mocy, dynamiki jazdy oraz spełnienie norm UIC 3[1], co przełoży się na ilość przewożonej masy oraz szybkość jazdy pociągów.

c) Centrum Logistyczno-Inwestycyjne Poznań w Swarzędu:

a) przede wszystkim wprowadzenie bezproblemowego przeładunku. Do tego celu zakupiono samojezdne dźwigi do kontenerów typu „Reach stackers" o udźwigu Q 45,0 [t].

Pozostałe centra logistyczne, ze względu na szereg różnego rodzaju trudności, są w słabej kondycji, tzn. w pierwszym etapie życia i trudno jest odpowiedzieć na pytanie, kiedy osiągną dojrzałość.

Wdrażanie każdej innowacji w centrum logistycznym jest bardzo skomplikowane i wymaga przygotowania oraz zaangażowania przede wszystkim:
- specjalistycznej wiedzy pracowników;
- bardzo dużych środków finansowych;
- zasobów materialnych.

Natomiast wdrożone innowacje, w oparciu o które centrum logistyczne świadczy kompleksową usługę logistyczną, generują podwójny poziom korzyści, zaspokajając potrzeby klientów, a także zwiększając swoje bogactwo.

Zakończenie

Integracja logistyki i marketingu stanowi dzisiaj istotny potencjał oraz strategiczny instrument budowania pozycji rynkowej centrum logistycznego w kreowaniu wartości w łańcuchu dostaw. Poziom skuteczności i oddziaływania logistyki jako instrumentu strategicznego zależy przede wszystkim od stopnia zintegrowania z marketingiem w przedsiębiorstwie oraz od realnego jego wpływu na podstawowe sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także od stopnia zorientowania na wymogi rynku, a w nim oczekiwania oraz preferencje klienta. Np. przedsiębiorstwa, które osiągają sukcesy w tej działalności, to przede wszystkim firmy, stosujące strategię logistyki marketingowej ukierunkowanej na obsługę klienta, poprzez kreowanie takich wartości łańcucha dostaw, jak: szybkość, elastyczność, dostosowywanie do indywidualnych potrzeb klienta oraz niezawodność. Typowym przykładem jest Śląskie Centrum

1. UIC – Międzynarodowy Związek Kolei, UIC 3 – norma związana z przyśpieszeniem taboru kolejowego.

Logistyki S.A. w Gliwicach, spółka „Euroterminal" w Sławkowie i Centrum Logistyczno-Inwestycyjne Poznań w Swarzędzu.

Strategia logistyki marketingowej wydaje się dzisiaj – w dobie rosnącej konkurencji i dynamicznych zmian w oczekiwaniach i potrzebach klientów – właściwą płaszczyzną poszukiwania, odkrywania i tworzenia nowych wartości, a w dalszej konsekwencji szans i możliwości osiągania wzrostu korzyści i efektów w skali zarówno przedsiębiorstwa, jak i całego układu powiązań rynkowych w łańcuchu dostaw. Tendencja ta wydaje się coraz bardziej umacniać w świetle między innymi kompleksowych i szybkich zmian w strukturze społeczno-ekonomicznego otoczenia i wynikającej stąd ewolucji w warunkach konkurencji. Dla coraz większej liczby przedsiębiorstw, tworzących wspólną organizację, jaką jest centrum logistyczne, wzrost efektywności w tworzeniu dodatkowych wartości, przekładający się na wzrost efektywności ekonomiczno-rynkowej w sferze działalności logistyczno-marketingowej, a samym w skali całej organizacji, staje się (w warunkach zaostrzającej się konkurencji na rynku usług logistycznych) podstawową szansą i determinantą sukcesu.

Bibliografia

Blaik P.(2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania,* PWE, Warszawa.

Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr. (2010), Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa.

Hakanson W.P. (2008), *Quick Response Programs Impacting Warehousing and Inventory*.

Control, *„Production and Inventory Mangement Review with APICS News"*, nr 8.

Harrison A., Hoek van R. (2010), *Zarządzanie logistyką,* PWE, Warszawa.

Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2011), *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* PWN, Warszawa.

Langley Jr. C.J., Quinn R.J. (2011), *Quick Response and Its Benefits,* prezentacja dla IBM Consumer Good Customer Executive Council.

Peters T.J., Waterman R.H. (1982), *In Search of Excellence,* Harper&Row, New York.

Wojciechowski T. (2011), *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem,* Difin, Warszawa.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, ss. 485–502

Wojciech Marszał
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Analiza ewolucji znaków graficznych rynku motoryzacyjnego na przykładzie wybranych marek koncernów samochodowych

The analysis of automotive industry graphic signs' evolution on the example of chosen brands of car concerns

Abstract: The article presents brands of car concerns. It focuses not only on brands but on their evolution as well. The Author analises three popular brands: BMW, Mazda and Cadillac. It is an important issue as far as visual signs are now essential for consumers on the whole.

Key-words: car concerns, brand, evolution, automotive industry.

1. Uwagi wstępne

Marka, jako jedno z podstawowych narzędzi marketingu, staje się coraz powszechniej wykorzystywanym sposobem rozwoju rynków, utrzymania zdobytej pozycji konkurencyjnej i międzynarodowej rywalizacji. Jako ważny instrument identyfikacji i gwarancji jakości oraz promocji produktu, realizując określone funkcje, stanowi obszar ostrej rywalizacji pomiędzy różnymi podmiotami funkcjonującymi na rynku. Ma swoją wartość, która staje się coraz bardziej wyrazistym wyróżnikiem określonego produktu.

Jednym z bardziej interesujących zagadnień dotyczących marki jest jej znak [Altkorn 1999, s. 199 i dalsze]. To ta jej część, której nie można wyrazić słownie. Ulega ona ciągłemu procesowi rozwoju, dostosowując niesioną przez siebie treść do oczekiwań czy potrzeb klientów. To właśnie znak marki, jej znak graficzny[1], symbol marki i zmiany w ich przekazie będą przedmiotem badania w niniejszej pracy. Jej celem będzie analiza ewolucji treści, jaką zawiera w sobie marka. Identyfikacja rozwoju zawartości informacyjnej marki, której adresatem jest odbiorca produktu, wydaje się szczególnie interesująca w przypadku rynku motoryzacyjnego. Wielość koncernów motoryzacyjnych, a tym samym wielość marek identyfikowanych na tym rynku, będzie przedmiotem postępowania badawczego.

Narzędziem badawczym, którego użyjemy dla rozwiązania przyjętego problemu będzie analiza[2]. Jej zastosowanie zapewni, w naszym przekonaniu, nie tylko pokazanie wszystkich istotnych składników znaku graficznego, objaśnienie istoty każdego z nich, zarysowanie wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy nimi, ale również zidentyfikowanie mechanizmów rządzących całością, poprzez opisanie zmian w składnikach znaku marki oraz czynnikach je wywołujących.

2. Pojęcie znaku graficznego

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, iż obecnie najszybszą formą komunikacji jest przekaz wizualny. Wyróżnia się dwa podstawowe elementy mające „istotne znaczenie dla wizerunku firmy (...) nazwa i znak graficzny. Są one elementami systemu identyfikacji wizualnej, które są kształtowane jako pierwsze (już w czasie planowania. działalności gospodarczej), a jednocześnie najszybciej zapadają w pamięci odbiorcy" [Nowacki 2005, s. 31]. O ile nazwa firmy pozostaje zwykle indywidualną decyzją właściciela, tak drugi element jest już bardziej przemyślany (często do jego stworzenia zatrudniana jest profesjonalna firma, aby ów znak jak najpełniej odpowiadał jej działalności). Znak graficzny, często określany też jako godło, „pojawia się na wszystkich produktach firmy, wizytówkach, papierach firmowych i innych materiałach" [Nowacki 2005, s. 31].

1. W pracy jako synonimy traktuje się takie pojęcia jak: znak graficzny, znak firmowy, logo.

2. Istotę analizy przyjmiemy za T. Pszczołowskim, według którego jest to „metoda działania polegająca na otrzymaniu wytworu poprzez rozłożenie pewnej całości na drobniejsze elementy", zob. T. Pszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 15.

Generalnie rozróżnia się dwa rodzaje znaku graficznego. Są to logotyp oraz logo.

Pojęcie logotypu „powstało z połączenia słów logo (język) i typografia (kroje czcionek). Łączy on w sobie nazwę firmy i charakterystyczny dla niej symbol. Dzięki temu odbiorca rejestruje jednocześnie zarówno obraz jak i zapisaną nazwę" [Nowacki 2005, s. 33]. Logotyp może przybierać różne formy, od wyróżniających się czcionek do nadania mu unikalnego wzoru tła lub otoczki. Drugim rodzajem znaku graficznego jest logo, które „jest wyłącznie plastycznym wyobrażeniem firmy niezawierającym zapisu jej nazwy" [Nowacki 2005, s. 34]. Głównym zadaniem logo jest przede wszystkim wstępne ukierunkowanie osoby na przedstawiany podmiot głównie poprzez przyciąganie uwagi formą graficzną wyróżniającą dane logo z otoczenia. W dalszej kolejności powinno się wytworzyć pewne emocjonalne wręcz powiązanie odbiorcy z symbolizowanym przedmiotem, głównie dzięki grafice odpowiadającej swoim niepowtarzalnym charakterem przedstawianemu produktowi. Co do zasady przyjmuje się, iż logo może przybierać różne formy. Może np. przybierać formę wskazującą na sposób zastosowania lub użycia produktu firmy lub mieć formę zupełnie abstrakcyjną. Co najważniejsze, logo powinno jednoznacznie „wyróżniać przedsiębiorstwo oraz w miarę możliwości kojarzyć się z rodzajem jego działalności, branżą, produktami czy usługami" [Nowacki 2005, s. 34].

Często logo kojarzone jest z marką do tego stopnia, iż wielu badaczy stawia miedzy tymi pojęciami swoisty znak równości. Istnieje kilka możliwości interpretacji samego pojęcia marki. Generalnie można wyróżnić trzy dominujące, a są to: podejście prawne, marketingowe oraz traktowanie marki jako obrazu czy wizerunku. Ten ostatni „wynika z rozszerzenia podejścia marketingowego; przykładem jest (...) trzeci aspekt postrzegania marki według autorów *Słownika wyrazów obcych* PWN, którzy uważają, że terminem tym oznacza się także opinię, szacunek czy dobrą sławę. (...) W tym znaczeniu używanie terminu „wizerunek marki" wydaje się pozbawione sensu, skoro sama marka jest traktowana jako wizerunek" [Budzyński 2008, s. 16]. Tak dzieje się też w definicji marki z roku 1960 zaproponowanej przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu. *„Ta* definicja podkreśla przede wszystkim znaczenie logo i wizualnych oznaczeń marki jako podstaw służących do rozróżniania: marka to nazwa, termin, symbol bądź projekt graficzny lub ich kombinacja, których celem jest identyfikowanie towarów lub usług jednego sprzedawcy lub grupy sprzedawców oraz ich odróżnienie od towarów lub usług oferowanych przez konkurencję" [de Chernatony 2003, s. 33]. Jest to podejście bardzo praktyczne, gdyż rzeczywiście, gdy konsument widzi określony znak, pierwszą myślą, jaka przychodzi mu do głowy, jest konkretna na-

zwa marki lub firmy. Stąd też tak ważne jest opracowanie logo. Równie ważne staje się jego opracowywanie, gdyż „powinno odbywać się w sposób raczej strategiczny niż taktyczny (...) kolor czy rodzaj czcionki należy dobierać na podstawie oceny tego, w jaki sposób będą one pomocne marce w jej drodze do sukcesu" [de Chernatony 2003, s. 33].

3. Krótka charakterystyka rynku motoryzacyjnego dla potrzeb analizy znaku firmowego

Jednymi z największych beneficjentów logo i logotypów są niewątpliwie światowe koncerny motoryzacyjne. W ich przypadku logotyp musi być jednoznacznie kojarzony nie tylko w ich rodzimym kraju czy kontynencie, ale też musi być tak samo odbierany na innych rynkach. Historia powstawania i późniejszego kształtowania się logotypów bywała bardzo często burzliwa i przybierała różne formy, od spokojnego ewoluowania znaku do zmian rewolucyjnych, prowadzących do kompletnej renowacji znaku, co kilka czy kilkanaście lat. W dzisiejszych czasach właściwe żaden liczący się koncern nie może sobie pozwolić na ograniczenie się do jednego rynku zbytu np. tylko Europy czy Azji. Oczywiście każdy z tych rynków ma swoje indywidualne wymagania i specyfikę (np. na rynkach europejskich lepiej sprzedają się samochody wyposażone w silniki wysokoprężne, w przeciwieństwie do USA, gdzie lepiej sprzedają się auta napędzane silnikami benzynowymi). Istotą globalnego rynku musi być umiejętność dopasowania swojej oferty do potrzeb lokalnych. Jest to zadanie trudnie, szczególnie w przypadku modeli o zasięgu globalnym – sprzedawanym w zasadzie bez większych zmian na całym świecie. Jeszcze istotniejszy wydaje się odpowiedni wybór znaku firmowego. Musi on na wszystkich rynkach, na jakich chce działać koncern, nieść to samo przesłanie, i na przestrzeni lat różne koncerny różnie z tym trudnym zagadnieniem się mierzyły.

4. Transformacja logo na przykładzie wybranych koncernów motoryzacyjnych

Warto przyjrzeć się bliżej kilku przykładom znaków firmowych globalnych koncernów motoryzacyjnych. Wybrane znaki należą do koncernów o charakterze globalnym, a wywodzących się z różnych kontynentów o różnorodnych tradycjach, zarówno kulturowych, jak i ekonomicznych.

BMW (Bayerische MotorenWerke)

Historia koncernu BMW, jak i wielu innych, jest bardzo burzliwa i od początku nie zakładała produkcji samochodów. Początek istnienia firmy datuje się

na 27 października 1913 roku, kiedy to powstała koncepcja, a później także produkcja silników lotniczych. Jest to bardzo istotny fakt z punktu widzenia logotypu marki, na który składa się biało niebieska szachownica przypominająca obracające się śmigło, wpisana w czarny okrąg, co stanowi wyraźnie nawiązanie do korzeni marki.

Po pierwszej wojnie światowej BMW przeżywało kryzys, gdyż na Niemcy zostały nałożone liczne sankcje, które w bardzo mocny sposób ograniczyły zapotrzebowanie na główny produkt w postaci silników lotniczych. Zapadła więc decyzja o przebranżowieniu koncernu na produkcję masową, skierowaną głównie do klienta cywilnego. I w ten sposób „na targach motoryzacyjnych w Berlinie (wrzesień, październik 1923) po raz pierwszy BMW zaprezentowało model R 32 publiczności. Pierwszy motocykl BMW natychmiast przekonał ekspertów i od razu stał się pożądanym wśród klientów" [wikipedia, BMW]. Był to też pierwszy model z nowym logotypem wprowadzonym właśnie w 1923 roku (zob. Rys 1).

Rysunek 1. Logo BMW z roku 1923

Rysunek 2. Logo BMW z roku 1936

Źródło (Rysunek 1, Rysunek2): www.neatorama.com/2008/02/18/evolution-of-car-logos/.

Dopiero ponad sześć lat później rozpoczyna się „przygoda z produkcją samochodów, (...) kiedy to powstaje pierwszy model Dixi. Już rok później nazwa auta została zmieniona na BMW" [http://www.samochody.mojeauto.pl/bmw /historia _koncern u/]. Model ten powstawał jeszcze w oparciu o licencję brytyjskiego Austina Seven, ale już w 1932 roku wprowadzono na rynek model „o nazwie BMW 3/20 PS AMl („AutomobilkonstruktionMOnchen Nr l", „Konstrukcja Samochodowa Monachium Nr. l"), tj. pierwszą własną konstrukcję samochodową marki BMW. Model był bardzo udany i wkrótce zaczęły pojawiać się kolejne modele 326, 327. W roku 1936 pojawił się odnoszący wiele sukcesów w wyścigach model Sport-Roadster 328. W tymże też roku BMW zaprezentowało swoje nowe logo, które stanowi ewolucję swojego poprzednika (zob. rys 2). W porównaniu do poprzedniego logotypu zmieniły się detale. Wprowadzono nową

czcionkę liter oraz powiększono czarną obwódkę. Rozjaśniono też nieco białobłękitną szachownicę. Po drugiej wojnie światowej BMW znajdowało się w tragicznej sytuacji. Podczas działań wojennych całkowitemu zniszczeniu uległ główny zakład produkcyjny w Monachium, a podział stref pomiędzy aliantami przyznał tereny miejscowości Eisenach (gdzie znajdował się drugi zakład produkcyjny) Związkowi Radzieckiemu. Powstał konflikt, gdyż Rosjanie chcieli produkować auta pod nazwą BMW, na co centrala firmy z Monachium nie wyraziła zgody. Ostatecznie z Eisenach wyjeżdżały samochody pod nazwą EMW, a od 1955 roku powstawały tam samochody marki Wartburg. Po odbudowie fabryk w 1951 roku BMW przedstawiło swój pierwszy powojenny samochód BMW 501. W roku 1954 pojawił się drugi model BMW 502. Auto, jak na swoje czasy, bardzo luksusowe wyposażone w silniki sześciu, a później ośmiocylindrowe oraz całkowicie aluminiowe nadwozie. Niestety produkcja auta była dość kosztowna, każdy sprzedany egzemplarz przysparzał BMW ok. 4000 marek niemieckich strat". Rok 1954 był również ważny z powodu kolejnej zmiany logotypu (zob. Rys 3).

Rysunek 3. Logo BMW z roku 1954.

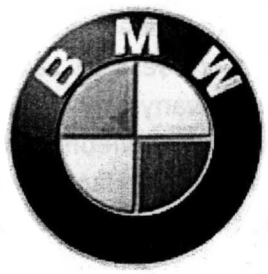
Źródło do rysunku: www.neatorama.com/2008/02/18/evolution-of-car-logos/.

Zmiany po raz kolejny były jedynie kosmetyczne, poniekąd unowocześniono logotyp bez ingerencji w jego kształt. Zmieniła się czcionka liter oraz kolor tarczy. Co ważne, pomimo wprowadzania na rynek nowych modeli oraz zmian trendów w projektowaniu zarówno samochodów, jak i ciągłej ewolucji znaków firmowych konkurencji, to logo pozostało na maskach BMW przez 46 lat. „Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte stały pod znakiem wielkiej ekspansji niemieckiej marki. Firma z Bawarii postanowiła zaistnieć jako producent wielkoseryjny" [http://www.samochody.mojeauto.pl/bmw /historia _koncern u/]. W połowie lat 90 BMW przejęło brytyjską grupę Rover. Niestety inwestycja ta nie przyniosła oczekiwanych zysków. Głównym powodem było dość mocne zacofanie technologiczne przejętych marek oraz silna konkurencja w reprezentowanych przez nie segmentach rynku. BMW w niedługim czasie pozbyło

się ze swojego portfolio większości przejętych od Rovera marek, zostawiając sobie jedynie rokujące wówczas na sukces MINI. Ostateczny koniec mariażu z Roverem nastąpił w roku 2000. Wtedy też BMW dokonało ostatniej, jak ingerencji w jego kształt. Zmieniła się czcionka liter oraz kolor tarczy. Co ważne, pomimo wprowadzania na rynek nowych modeli oraz zmian trendów w projektowaniu zarówno samochodów, jak i ciągłej ewolucji znaków firmowych konkurencji, to logo pozostało na maskach BMW przez 46 lat.

„Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte stały pod znakiem wielkiej ekspansji niemieckiej marki. Firma z Bawarii postanowiła zaistnieć jako producent wielkoseryjny" [http://www.samochody.mojeauto.pl/bmw /historia _koncern u/]. W połowie lat 90 BMW przejęło brytyjską grupę Rover. Niestety inwestycja ta nie przyniosła oczekiwanych zysków. Głównym powodem było dość mocne zacofanie technologiczne przejętych marek oraz silna konkurencja w reprezentowanych przez nie segmentach rynku. BMW w niedługim czasie pozbyło się ze swojego portfolio większości przejętych od Rovera marek, zostawiając sobie jedynie rokujące wówczas na sukces MINI. Ostateczny koniec mariażu z Roverem nastąpił w roku 2000. Wtedy też BMW dokonało ostatniej, jak dotychczas, zmiany wyglądu swojego logotypu (zob. Rys 4).

Rysunek 4. Logo BMW z roku 2000



Źródło: www.neatorama.com/2008/02/18/evolution-of-car-logos/.

Wzorem poprzednich zmian nie była to zmiana rewolucyjna. Kształt pozostał taki sam, podobnie jak kolorystyka. Najbardziej widoczną zmiana jest nadanie znakowi fabrycznemu lekkiego efektu trójwymiarowości, co bardzo dobrze wpisywało się w panującą nowoczesną modę początku XXI wieku.

Obecnie koncern BMW jest jednym z najlepiej prosperujących koncernów motoryzacyjnych na świecie. Skupia w sobie kilka marek m.in. luksusowych, jak Rolls Royce, a także popularnych, jak wspomniane wcześniej MINI. Koncern wciąż projektuje i sprzedaje luksusowe samochody, pozostając wierny tradycyjnemu wzornictwu projektowanych i sprzedawanych aut. To przywiązanie do tradycji bardzo wyraźnie widać też w logotypie koncernu, któ-

re pomimo kilku zmian przeszło drogę ewolucyjną. Wciąż korzysta z takich samych elementów składowych (jak czarna obwódka czy błękitno biała szachownica). Jest ono subtelnie odświeżane zgodnie z obowiązującymi trendami, lecz nadal koresponduje z początkami marki sięgającymi lotnictwa.

Mazda

Początki powstania marki Mazda datowane są na rok 1920, wtedy to „Jujiro Matsuda wspólnie z grupą inwestorów założył firmę Toyo Cork Kogyo" [wikipedia, Mazda]. Firma początkowo zajmowała się produkcją obrabiarek, lecz od początku istnienia w planach była produkcja samochodów. Częściowo udało się te plany wcielić w życie w roku 1931, kiedy to zaprezentowano, a następnie uruchomiono produkcję małego trójkołowego pojazdu o nazwie Mazda-go. Konstrukcja okazała się bardzo udana, a firma zaczęła nawet eksportować swój wyrób do Chin. Sukces pojazdu sprawił, iż w trzy lata po rozpoczęciu produkcji pojazdu firma nieoficjalnie zmieniła nazwę z ToyoKogyo na Mazda. W roku 1934 zaprezentowano też pierwsze oficjalne logo marki (zob. Rys 5).

Rysunek 5. Logo mazdy z 1934 roku.

Źródło: www.neatorama.com/2008/02/18/evolution-of-car-logos/.

Logo składało się po prostu ze stylizowanego napisu Mazda. Od tego roku właśnie to logo znajdowało się na wszystkich wyprodukowanych pojazdach tej marki. Pierwsze logo nie przetrwało jednak próby czasu. Już dwa lata po zaprezentowaniu pierwszego znaku marki, właściciele Mazdy postanowili całkowicie odmienić jej wizerunek, a także podkreślić wartości, jakie ich zdaniem maja przynieść marce sukces. W roku 1936 w myśl nowej polityki wizerunkowej zaprezentowano odmienione logo (zob. Rys 6).

Rysunek 6. Logo mazdy z 1936 roku.

Źródło: www.neatorama.com/2008/02/18/evolution-of-car-logos/.

Nowy znak towarowy został nazwany „Flying-M. Nawiązuje on do takich wartości jak zwinność, szybkość **i** wydajność, które według założyciela wzniosą markę na wyżyny". Pierwsze prace nad w pełni funkcjonalnym samochodem osobowym ruszyły w roku 1940. Powstało wówczas kilka prototypów, jednakże z powodu działań wojennych prace zostały wstrzymane. Wojna niestety nie oszczędza Mazdy. 6 sierpnia 1945 roku amerykański bombowiec zrzucił bombę atomową nad Hiroszimą, niszcząc ponad połowę fabryki Mazdy. Firma, podobnie jak cały kraj, potrzebowała sporo czasu na podniesienie się i prace rozwojowe nad nowymi modelami. Przełomowym okazał się rok 1959.

Wtedy to pojawił się „pierwszy samochód osobowy marki Mazda (R360 Coupe)" [http://www.samochody.mojeauto.pl/mazda/h istoria _koncern u/]. W latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku Mazda rozpoczęła starania o pozyskanie licencji na badania nad nowym typem silnika tzw. silnikiem rotacyjnym, zwanym potocznie, od nazwiska konstruktora, silnikiem Wankla. Był to bardzo istotny moment w historii ewolucji marki, gdyż wyróżnił ją na tle innych marek japońskich. Także charakterystyczne elementy silnika (m.in. trójkątny kształt tłoka) zostały wykorzystane na późniejszych znakach firmowych. Lata 60 to też moment, kiedy mazda wprowadziła swoje nowe logo. Wciąż była to stylizowana litera M, lecz w żadnym stopniu nie przypomina już stosowanego od 26 lat „Flying-M" (zob. Rys 7).

Rysunek 7. Logo mazdy z roku 1942

Źródło: www.neatorama.com/2008/02/18/evolution-of-car-logos/.

Nowe logo zyskało nowy okrągły kształt, a znaki układały się w nim, w przeciwieństwie do poprzedniego, bardziej pionowo niż poziomo.

Lata sześćdziesiąte były bardzo znaczące w historii marki i obfitowały w liczne osiągnięcia. W roku 1963 został wyprodukowany milionowy egzemplarz pojazdu z logiem Mazdy. W roku 1967 na rynku pojawił się Cosmo Sports 1105, pierwszy samochód japońskiej firmy z silnikiem rotacyjnym pod maską. Po ogromnym sukcesie tego bardzo zaawansowanego technicznie modelu jeszcze w tym samym roku podjęta została decyzja o eksporcie

aut do Europy. Trzy lata później zarząd firmy zdecydował się wyruszyć na podbój runku amerykańskiego. Szczególnie ta ostatnia decyzja była bardzo odważna. Mazda zaoferowała swoje samochody ze stosunkowo małymi silnikami w kraju, gdzie królowały potężne jednostki napędowe. Jednak, jak się okazało, rewolucyjne silniki Wankla wcale nie ustępowały im pola, czym bardzo szybko zaskarbiły sobie przychylność amerykanów. Tymczasem Mazda sukcesywnie powiększała gamę modeli wyposażonych w ten rodzaj silników..

Jednak kolejna dekada, w tym światowy kryzys, „spowodował przejęcie 25% udziałów przez amerykańskiego Forda" [[http://www.samochody.mojeauto.pl/mazda/h istoria _koncern u/]. Wbrew pozorom przejęcie części akcji przez Forda wyszło japońskiemu producentowi na dobre, gdyż uzyskał on dostęp do wielu rozwiązań technologicznych. Współpraca zaowocowała wieloma udanymi modelami jak 323 czy 626. Lata 80 to dalsza ekspansja Mazdy na rynki zarówno europejskie, jak i północnoamerykański. W roku 1984 łączna produkcja w zakładach Mazdy wyniosła 10 milionów sztuk, licząc od początku produkcji.

W roku 1991 Mazda została jedynym japońskim producentem, który odniósł zwycięstwo w prestiżowym 24-godzinnym wyścigu Le Mans za sprawą sportowego prototypu 787B. Był to również rok, w którym modernizacji doczekało się logo (zob. Rys 8).

Rysunek 8. logo Mazdy z roku 1991.

Źródło: www.neatorama.com/2008/02/18/evolution-of-car-logos/.

Znak z okrągłego stał się bardziej owalny oraz zniknęła z niego wpisana litera M. Doszukać się można odwołania do wspominanego wcześniej silnika Wankla z jego charakterystycznym tłokiem (element w środku logo). Mazda była jedynym wówczas producentem stosującym na szeroką skalę te innowacyjne silniki. Stały się one poniekąd jej znakiem wyróżniającym.

Rysunek 9. Logo mazdy z roku 1992.

Źródło: www.neatorama.com/2008/02/18/evolution-of-car-logos/.

Zmiany dotyczyły głownie jego środkowego elementu (kwadrat został zastąpiony przez okrąg). Cały znak uległ znacznemu wygładzeniu (całkowity brak ostrych krawędzi). Tak częste zmiany logo były powodowane słabą rozpoznawalnością. Jak widać na przestrzeni, 30 lat logo zmieniało się trzykrotnie, za każdym praktycznie razem przyjmując inną formę. Japończycy uważali, że ich logo l"nie było (...) dość oryginalne i często kojarzyło się ze znakami firm innych marek samochodowych jak chociażby ... logo Renault!" [http://www.samochody.mojeauto.pl/mazda/h istoria _koncern u/].

Swój ostateczny szlif logo Mazdy uzyskało dopiero pod koniec lat 90 XX wieku, a konkretnie w roku 1997, kiedy to zaprezentowano zupełnie nowe logo, poniekąd odwołujące się do logo z roku, 1936, czyli „Flying-M" (zob. Rys lO).

Rysunek 10. Logo Mazdy z roku 1997.

Źródło: www.neatorama.com/2008/02/18/evolution-of-car-logos/.

Logo jest bardzo proste w swojej konstrukcji. Składa się z owalu oraz wpisanej do niego stylizowanej litery M. Według niektórych interpretacji środkowa część znaku przypomina lecącą w powietrzu mewę. Warto także zauważyć, iż obecne logo stanowi bardzo udane połączenie tego elementu „latającego", związanego z marzeniami, czymś wielkim, dynamiką, z tym elementem, w który został wpisany tłok silnika Wankla (owal), co kojarzy się z innowacyjnością. To połączenie elementu ulatającego" z innowacyjnością bardzo dobrze oddaje obecny wizerunek marki, m.in. KODO – dusza ruchu. Na przestrzeni lat znak firmowy Mazdy ulegał bardzo wielu metamorfozom. W większości przypadków były to radykalne zmiany wynikające z poszukiwania własnego pomysłu na wyróżnienie się tłumu innych marek. Była to droga zupełnie odmienna od większości marek (jak opisywane wcześniej BMW), które raczej dostosowywały swoje logo do obecnie obowiązujących trendów stylizacyjnych nie zmieniając przy tym zasadniczego kształtu. Obecne logo Mazdy jest na rynku od 1997 roku, co czyni je jednym z najdłużej obowiązujących znaków w historii marki i wszystko wskazuje na to, że koncern nie zamierza w najbliższej przyszłości dokonywać istotnych modyfikacji. Wydaje się, iż Mazda po długich latach poszukiwań w końcu znalazła swój jedyny i niepowtarzalny znak firmowy.

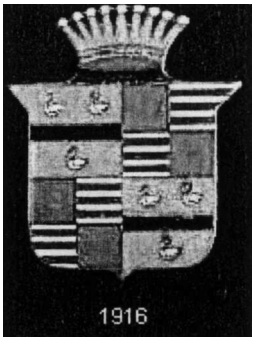
Cadillac

Historia marki sięga początków XX wieku. Nazwa powstała od nazwiska założyciela Antoine de la Motte Cadillac, „który na początku XVIII w., założył małą osadę tworząc podwaliny pod dzisiejsze Detroit" [http://www.samochody.mojeauto.pl/cadillac/h istoria _koncern u/].

Produkcja samochodów ruszyła w roku 1902, gdy Henry Martin Leland objął fabrykę samochodów od koncernu Ford. Swój pierwszy model zaprezentowano już w roku 1903, był to Cadillac Model A. Marka bardzo szybko zdobyła dużą popularność, głównie dzięki wysokiej jakości oferowanych samochodów. Rosnąca popularność nie uszła uwadze konkurencji. W przypadku Cadillaca był to koncern General Motors (GM), „który w 1909 roku przejął kontrolę nad firmą. Marka Cadillac stała się dywizją luksusowych samochodów pod skrzydłami GM".

Pierwsze logo marki (zob. Rys 11) z roku 1916 nawiązywało do herbu szlacheckiego założyciela, (chociaż później wielokrotnie poddawano w wątpliwość owo szlacheckie pochodzenie). Głównymi jego elementami była korona oraz tarcza herbowa z charakterystycznym wizerunkiem sześciu ptaków zwanych merlettes. Z roku na rok pozycja marki, szczególnie na rynku amerykańskim, rosła. Już w dwa lata po zaprezentowaniu swojego pierwszego pełnego logo Cadillac, dokonał w nim kilku zmian. Logo (zob. Rys 12) zyskało okrągły kształt, bardziej trójwymiarowy rys oraz wprowadzono otaczający je wieniec.

Rysunek 11. Logo Cadillaca z roku 1916



Rysunek 11. Logo Cadillaca z roku 1916

Źródło (Rysunek 11, Rysunek 12): www.neatorama.com/2008/02/18/evolution-of-car-logos/.

Nowe logo było nowoczesne i znacznie lepiej oddawało wizerunek, jaki starał się budować Cadillac. Marki wprowadzającej na rynek nowości i innowacje. I tak w rzeczywistości było. To właśnie w Cadillacach „po raz pierwszy pojawiły się takie rozwiązania jak silnik V8, klimatyzacja czy reflektory włączane z poziomu deski rozdzielczej" [http://www.samochody.mojeauto.pl/cadillac/h istoria _koncern u/]. W latach trzydziestych ubiegłego wieku marka zasłynęła z masowego zastosowania w swoich modelach ogromnych silników dwunasto oraz szesnastocylindrowych.

Po drugiej wojnie światowej samochody Cadillaca stały się swoistym wyznacznikiem luksusu i świadczyły o zamożności ich właściciela. Za tą zmianą postrzegania marki musiało nadążyć logo. I tak już w roku 1942 przeszło ono po raz kolejny ewolucyjne zmiany (zob. Rys 13).

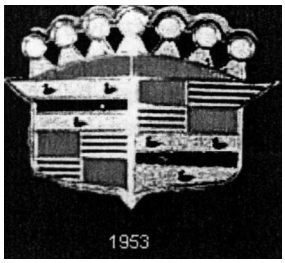
Rysunek 12. Logo Cadillaca z roku 1942

Źródło: www.neatorama.com/2008/02/18/evolution-of-car-logos/.

Powróciło ono poniekąd do swojej pierwotnej postaci. Zniknęło okrągłe tło oraz otaczający tarczę wieniec. Zmieniła się kolorystyka tarczy; nadano jej bardziej kojarzący się z luksusem i przepychem złoty odcień.

W latach pięćdziesiątych oraz sześćdziesiątych nadal trwała dobra passa sprzedaży Cadillaca. Na rynek trafiały nowe modele, które bardzo szybko przydały do gustu zarówno gwiazdom kina jak i co bardziej zamożnym amerykanom. Na początku lat pięćdziesiątych firma zdecydowała się po raz kolejny na modernizację swojego logo (zob. Rys 14).

Rysunek 14. Logo Cadillaca z roku 1953

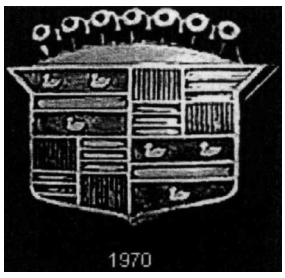


Źródło: www.neatorama.com/2008/02/18/evolution-of-car-logos/.

Zgodnie z panującą wówczas modą, logo zyskało bardziej rozciągnięty w poziomie kształt. Natomiast jego główne elementy (korona, tarcza oraz merlettes) pozostały. Zmieniła się także kolorystyka z intensywnie złotej na bardziej stonowaną.

Niestety, jak się miało wkrótce okazać, lata sześćdziesiąte były ostatnimi latami świetności marki. Rozpoczynający się w latach siedemdziesiątych kryzys paliwowy dotknął przede wszystkim takie firmy jak Cadillac, produkujące duże auta z paliwożernymi silnikami V 12 a nawet V16 pod maską. „Firma starała się reagować bardzo dynamicznie na panujące trendy rynkowe. Niemal wszystkie jednostki otrzymały alternatywę w postaci silników o zmniejszonych pojemnościach" [http://www.samochody.mojeauto.pl/cadillac/historia _koncern u/]. Oznak kryzysu można się także doszukać w zmieniającym się logo firmy (zob. Rys 15).

Rysunek 15. Logo Cadillaca z roku 1970



Źródło: www.neatorama.com/2008/02/18/evolution-of-car-logos/.

Stało się ono skromniejsze, lecz nadal zachowało swoje trzy podstawowe elementy. Stanowiło niemalże kopię logo z lat pięćdziesiątych, tyle, że pozbawioną kłujących w oczy barw. Było to w kontekście kryzysu posunięciem słusznym, lecz nie wpłynęło znacząco na poprawę sprzedaży samochodów. Także lata osiemdziesiąte nie przyniosły znaczącej poprawy sytuacji. Pojawiły się modele pozycjonowane w nowych rynkowych segmentach, jak chociażby model Seville), lecz nadal były one obarczone poważną wadą a mianowicie paliwożernymi silnikami V8, w chwili gdy ceny ropy wciąż utrzymywały się na bardzo wysokich poziomach. Brak alternatyw w gamie jednostek napędowych spowodował odpływ klientów do innych marek, które oferowały bardziej ekonomiczne pojazdy.

Dopiero lata dziewięćdziesiąte przyniosły marce pierwsze oznaki ożywienia. „Wdrażano wtedy nową filozofię marki, ukrytą pod nazwą Sztuka i Nauka. Całkiem nowe kształty, inna jakość – nowe życie dla firmy. Jednym z wyrazów nowej filozofii marki było nowe logo. Prace nad nim rozpoczęły się już w roku 1998, lecz w pełnej krasie zostało zaprezentowane światu dopiero w roku 2002 (zob. Rys 16).

Rysunek 16. Logo Cadillaca z roku 2002

Źródło: www.neatorama.com/2008/02/18/evolution-of-car-logos/.

Obecne logo marki jest na wskroś nowoczesne, lecz ciągle nawiązuje do swoich korzeni. Od razu rzuca się w oczy powrót wieńca okalającego tarczę, lecz po raz pierwszy zniknęła korona oraz merlettes. Utrzymana została za to kolorystyka z lat największej świetności marki.

Teraz Cadillac z powodzeniem rywalizuje z innymi producentami aut na świecie. Na dobre wyszła firmie także dokonana w latach dziewięćdziesiątych ekspansja na stary kontynent. Obecnie oferowana odświeżona gama modelowa jest dobrze odbierana przez klientów, w czym na pewno ma swój znaczny udział umiejętne połączenie długoletniej tradycji budowy wygodnych i luksusowych aut z nowoczesnymi rozwiązaniami i modnym designem, czego najlepszym przykładem jest obecne logo marki.

5. Uwagi końcowe

Jak wynika z powyższych przykładów, logo bądź logotyp zawsze odgrywały istotną rolę w budowaniu wizerunku marki. Stanowiło ono istotny element komunikacji pomiędzy koncernem a odbiorcami. W większości przypadków znak firmowy starał się nawiązywać do historii bądź korzeni marki. W przypadku BMW biało-niebieska szachownica wyraźnie nawiązuje do pierwotnej misji koncernu, który ściśle powiązany był z przemysłem lotniczym (szachownica symbolizuje tu obracające się śmigło). W przypadku Cadillaca logo odwołuje się również do historii powstania marki i szlacheckiego herbu jednego z jej założycieli, co poniekąd sugerowało luksusowe pochodzenie i przeznaczenie aut.

Analiza rozwoju treści marki upoważnia do stwierdzenia, że możliwe jest zidentyfikowanie różnych sposobów podejścia przez koncerny samochodowe do zagadnienia logo. Wyróżnić możemy sposób ewolucyjny zmian logo (jak to miało miejsce w przypadku koncernu BMW) i sposób iście rewolucyjny (przykładem którego jest Mazda). W przypadku tego pierwszego poszczególne zmiany są zaledwie kosmetyczne i ograniczają się jedynie do odświeżenia znaku. Należy zauważyć, iż cały czas pozostają w nim kluczowe, charakterystyczne elementy składowe logo (w przypadku BMW biało-niebieska szachownica, w przypadku Cadillaca tarcza oraz merlettes, które znikają dopiero w najnowszym logo, ale przywrócony zostaje charakterystyczny wieniec okalający tarczę). Co istotne zmiana logotypu, w przypadku BMW, miała zwykle miejsce w kluczowych momentach historii marki, za które należy niewątpliwie uznać wprowadzenie nowych, rewolucyjnych jak na swoje czasy modeli aut. Nieco inaczej sprawa wyglądała w przypadku Mazdy. Tu zdecydowanie mamy do czynienia z bardzo rewolucyjnym podejściem do logo. Przez długi czas logo nie mogło osiągnąć swego ostatecznego kształtu. Przeszło długą drogę od zwykłego napisu Mazda do kształtu obecnego. Wydaje się, iż Mazda zaczyna w pewnym sensie również wracać do swoich korzeni, gdyż obecne logo dość mocno koresponduje z logo marki z lat trzydziestych ubiegłego wieku tzw. „Flying-M", które niosło ze sobą najwyraźniejsze chyba jak do tej pory przesłanie misji marki.

Reasumując, logo odgrywa ważną, jeżeli nie najważniejszą rolę w budowaniu wizerunku marki. Jest elementem, który niesie ze sobą ściśle określoną treść, jaką dana marka chce zakomunikować odbiorcom. Ten przekaz jest oczywiście zależny od koncernu samochodowego, lecz musi on być indywidualnie dobrany do specyfiki rynku, na którym koncern działa. Logo podkreśla te elementy, które są dla danej marki ważne i z którymi chce być ona identyfiko-

wana. Dlatego też tak istotne jest odpowiednie dobranie logo bądź logotypu i „zapisanie" w nim treści w sposób prosty i czytelny dla odbiorcy.

Przedstawiona powyżej analiza ewolucji znaków graficznych na rynku motoryzacyjnym, na przykładzie wybranych marek koncernów samochodowych, nie ma charakteru wyczerpującego rozwiązania podjętego problemu badawczego. Jest raczej próbą zwrócenia uwagi na ten ważny problem, wskazania istotnych jego uwarunkowań oraz przedstawienia rozwoju marki, jako instrumentu identyfikacji gwarancji jakości, promocji produktu czy budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Bibliografia

Altkorn J. (1999), *Strategia marki,* PWE, Warszawa.

Budzyński W. (2008), *Wizerunek równoległy,* POLTEX, Warszawa.

De Chernatony L. (2003), *Marka,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Nowacki R. (2005), *Podręcznik Reklama,* Difin, Warszawa.

Kotler Ph. (1994), *Marketing, Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola,* Gebethner i Ska, Warszawa.

Paayne A. (1996), *Marketing usług,* PWE, Warszawa.

Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji,* Ossolineum, Wrocław.

Strony internetowe

http://pl.wikipedia.org/wiki/BMW

http://www.samochody.mojeauto.pljbmw/historia_koncernu/,

http://pl.wikipedia.org/wiki/BMW,

http://www.samochody.mojeauto.pljbmw/historia_koncernu/,

http://www.samochody.mojeauto.pl/mazda/historia koncernu/,

http://www.samochody.mojeauto.pljmazda/historia_koncernu/,

http://pl. wikipedia.org/wikijMazda,

http://www.samochody.mojeauto.pljmazda/historia_koncernu/,

http://pl. wikipedia.org/wikijMazda,

http://www.samochody.mojeauto.pljmazda/historia_koncernu/,

http://pl. wikipedia.org/wikijMazda,

http://www.samochody.mojeauto.pljmazda/historia_koncer.nu/,

http://www .sa mochody .mojea uto.plj cadillac/historia _koncernu/.