

Przedsiębiorczość i Zarządzanie

TOM XV, ZESZYT 10

CZĘŚĆ II

<http://piz.san.edu.pl>

Finansowe i organizacyjne aspekty kooperacji nauki i lokalnej przedsiębiorczości

część 2

Redakcja naukowa

Łukasz Sułkowski

Marian Walczak

Łukasz Prysiński

Łódź–Garwolin 2014

Całkowity koszt wydania Zeszytu 10, części II
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktorzy naukowci: Łukasz Sułkowski, Marian Walczak, Łukasz Prysiniński

Korekta językowa: Tomasz Jermalonek

Skład i łamanie: Tomasz Jermalonek

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. Słoneczna 3C, 05-260 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści:

Wstęp	5
Rozdział I Narzędzia zarządzania w procesie rozwoju przedsiębiorczości	
Roman Chorób <i>Ekspansja innowacyjnych struktur integracyjnych w kontekście kreatywności i konkurencyjności</i>	9
Agnieszka Grzybowska <i>Przedsiębiorczość jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw</i>	19
Barbara Kamińska <i>Motivating in human capital management – expectations aspect approach</i>	29
Piotr Kinas <i>Clusters as an example of cooperation between science and industry</i>	39
Joanna Krygier <i>Technological and Social Dimensions of Contemporary Marketing Communication</i>	49
Agata Lulewicz-Sas <i>Ewaluacja społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw</i>	59
Wojciech Maciejewski, Agnieszka Faron <i>Edukacja ekonomiczna i przedsiębiorcza a postawy przedsiębiorcze osób bezrobotnych</i>	69
Ewa Mazur-Wierzbicka <i>Przedsiębiorczość odpowiedzialna w wymiarze ekologicznym</i>	83
Chrystyna Misiewicz, Małgorzata Sylwia Chrościcka <i>Zarządzanie marką w systemie franchisingowym na przykładzie stacji paliw</i>	95
Wojciech Nasierowski <i>Oceny planów strategicznych: przegląd koncepcji</i>	107
Agata Pierścieniak <i>Czynniki sukcesu struktur współpracy nauki z praktyką</i>	119
Anna Sankowska <i>Konceptualizacja zaufania we współpracy naukowo-badawczej</i>	129
Jacek Strojny, Anna Prusak, Danuta Kostrzewa, Bożena Klimczak <i>Analiza preferencji wyboru studiów jako przykład przedsiębiorczego działania uczelni na regionalnym rynku edukacyjnym</i>	139
Łukasz Sułkowski <i>Functionalistic models of organizational culture</i>	155
Wojciech Zatoń <i>Optymizm, samokontrola i pewność siebie w zarządzaniu przedsiębiorstwem</i>	165
Rozdział II Wykorzystanie rachunkowości i finansów w zarządzaniu przedsiębiorstwem	
Justyna Fijałkowska, Małgorzata Jaruga-Baranowska <i>Lean manufacturing: increasing output without increasing costs</i>	177
Rafał Józwicki <i>Financing of fixed assets in selected companies listed on the Warsaw Stock Exchange – the risk and profitability</i>	187
Marek Tomaszewski <i>Finansowe aspekty kooperacji przedsiębiorstw funkcjonujących w sieciach lokalnych</i>	197
Radosław Witczak, Jarosław Dębski <i>Rachunkowe i podatkowe skutki korekty przychodów z działalności gospodarczej – analiza przypadku</i>	209

Rodział III Rola samorządu terytorialnego we wspieraniu przedsiębiorczości

Małgorzata Domańska

*Instrumenty wspierania i rozwoju lokalnej przedsiębiorczości
na przykładzie gminy Ozorków 223*

Ewa Glińska

Co miasta mówią o sobie poprzez samorządowe strony www?235

Marcin Sitek

Role of local government in promotion of sustainable building 249

Paweł Sydor

*Protection of business secrets and information flow within the local
community. Attempting dialectical.....261*

Rozdział IV Regionalne aspekty przedsiębiorczości i konkurencyjności

Aleksy Banasiak

Determinants of Local Entrepreneurship Development273

Anna Cudowska-Sojko

Przedsiębiorczość a innowacyjność w Polsce – zróżnicowanie regionalne 285

Marzena Feldy

Działania komunikacyjne naukowców a współpraca z MŚP w regionie.....297

Danuta Janczewska

*Conditions of growth of competitive potential of SMEs versus
knowledge management – a regional view 311*

Joanna M. Moczydłowska

*Kompetencje zawodowe absolwentów uczelni w ocenie
przedsiębiorców – pracodawców z branży turystycznej (na przykładzie woj. podlaskiego)323*

Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska

Aktywność innowacyjna i patentowa w ujęciu regionalnym333

Hanna Soroka-Potrzebna

Poziom przedsiębiorczości sektora MSP w województwie zachodniopomorskim345

Wstęp

Z wielką przyjemnością i satysfakcją oddajemy do rąk Czytelników kolejne opracowanie, będące efektem pracy Wydziału Zamiejscowego SAN w Garwolinie oraz Wydawnictwa Społecznej Akademii Nauk w Łodzi. Jest to już 10 zeszytu naukowy wydany w ramach Tomu XV z serii „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” i nosi tytuł *Finansowe i organizacyjne aspekty kooperacji nauki i lokalnej przedsiębiorczości*. Z uwagi na dużą liczbę opracowań, zeszyt został podzielony na dwie części.

Część II zawiera 30 artykułów naukowych, których problematykę ująć można w czterech obszarach tematycznych:

- Narzędzia zarządzania w procesie rozwoju przedsiębiorczości,
- Wykorzystanie rachunkowości i finansów w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- Rola samorządu terytorialnego we wspieraniu przedsiębiorczości,
- Regionalne aspekty przedsiębiorczości i konkurencyjności.

Pierwszy, najszerzy obszar tematyczny, zawiera szereg opracowań prezentujących wyniki badań ważnych i aktualnych problemów mieszczących się w tematyce związanej z narzędziami zarządzania w procesie rozwoju przedsiębiorczości. Czytelnik ma możliwość zapoznania się z takimi zagadnieniami jak: innowacyjność, przedsiębiorczość w wymiarze ekologicznym, zaufanie we współpracy naukowo-badawczej czy modele funkcjonalistyczne w kulturze organizacyjnej.

Kolejny obszar porusza zagadnienia wykorzystania rachunkowości i finansów w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Autorzy artykułów prezentują w nim ciekawe przemyślenia związane z zarządzaniem produkcją, finansowaniem aktywów trwałych oraz problemy podatkowe.

Trzeci rozdział zeszytu koncentruje się na roli samorządu terytorialnego we wspieraniu przedsiębiorczości. Ten jakże istotny aspekt gospodarki wymaga zainteresowania naukowego, stąd efekty w postaci licznych i ciekawych opracowań odnoszących się zarówno do samego wspierania przedsiębiorczości, jak i sprawnej organizacji samorządów.

Niemniej ważne problemy naukowe zawarte zostały w rozdziale ostatnim. Zaprezentowane tu artykuły opisują regionalne aspekty przedsiębiorczości i konkurencyjności. Znaleźć tu można zarówno opracowania prezentujące problemy konkretnych regionów, ale także branż i sektorów.

Nie sposób w krótkim wstępie odnieść się do wszystkich artykułów i poruszanych zagadnień, ale redaktorzy zeszytu mają nadzieję, że uda się zachęcić do jego lektury naukowców, praktyków i studentów z wielu dziedzin z zakresu zarządzania.

W imieniu autorów składamy wyrazy podziękowania recenzentom za szybki proces weryfikacji treści artykułów naukowych i przekazanie wartościowych uwag, co pozwoliło nadać prezentowanemu tomowi ostateczną wersję.

Wyrażamy również podziękowania Burmistrzowi Miasta Garwolin, Staroście Powiatu Garwolińskiego oraz Dyrektorowi Powiatowego Urzędu Pracy za wkład i pomoc podczas przygotowywania niniejszego zeszytu naukowego.

*Łukasz Sułkowski,
Marian Walczak,
Łukasz Prysiński*

I

Narzędzia zarządzania w procesie rozwoju przedsiębiorczości

Roman Chorób
Uniwersytet Rzeszowski

Ekspansja innowacyjnych struktur integracyjnych w kontekście kreatywności i konkurencyjności¹

**The expansion of innovative integration structures in the context of
creativity and competitiveness**

Abstract: Expansion innovative integration structures are determined by many factors. The aim of the study is to identify factors in the development of innovative forms of integration links occurring in agribusiness in the context of entrepreneurship and competitiveness. The study hypothesized assuming importance of cluster structures in enhancing competitiveness and innovation. Developing enriched presentation of research results for selected determinants of the development of cluster structures. On the basis of the percentage of scientific articles presenting it has been shown that the key success factors of the cluster are: the degree of development of the network and the association at a given location, a strong base of support innovative activities of R&D, as well as the existence of a developed skill base in the form of qualified staff. Respondents indicated entrepreneur while on such fundamental factors as entrepreneurial action, willingness to take risks units, the presence of the leader picking up such activities, and the idea for an innovative business. Study emphasizes the importance of clusters in the creation of the competitiveness of enterprises, based on the stimulation of interaction between actors, whose purpose is to generate and accelerate innovation processes in economy.

Key-words: innovation, creativity, entrepreneurship, clustering, competitiveness.

Wprowadzenie

Innowacyjne podejście do problematyki konkurencyjności i postęp, jaki dokonał się w ostatnich latach w tej dziedzinie, doprowadził do wypracowania nowych, systemowych rozwiązań odpowiadających na wyzwania współczesnej gospodarki. Zaistnienie koncepcji klastrów na przełomie lat 80. i 90. XX wieku stanowiło przełom w tradycyjnym podejściu do współpracy świata nauki

¹ Artykuł przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/03911.

i biznesu, w szczególności w kontekście transferu technologii z jednostek zajmujących się pracami badawczo-rozwojowymi do przedsiębiorstw przemysłowych. Idea klastrów stanowi nowy sposób kreowania konkurencyjności przedsiębiorstw, oparty na stymulowaniu interakcji pomiędzy poszczególnymi podmiotami życia gospodarczego, które mają na celu generowanie i przyspieszenie procesów innowacyjnych. Doświadczenia światowe pokazują, że struktury klastrowe są skuteczną formą poszukiwania efektów synergii wynikających z kooperacji przedsiębiorstw z innymi firmami i jednostkami naukowymi [Kowalski 2009, s. 124].

Innowacyjność odgrywa kluczową rolę w działalności klastrów – determinuje ich międzynarodową konkurencyjność. Innowacyjne klastry różnią się od tradycyjnych lokalnych systemów produkcyjnych tym, że istotne jest tam partnerstwo i współpraca nie tylko między firmami, ale także między firmami a światem nauki i badań. Instytuty badawcze oraz uniwersytety są więc w takich klastrach istotnymi podmiotami, które wchodzą w sieci powiązań i interakcji ze współpracującymi między sobą przedsiębiorstwami danego systemu produkcyjnego. O takich klastrach często się mówi, że stanowią one lokalne systemy innowacyjne [Wojnicka 2002, s. 34].

Promocja nowych form badań dotyczących komunikacji i współpracy pomiędzy uniwersytetami a przemysłem stała się kluczowa dla polityki w dziedzinie badań i rozwoju w wielu krajach OECD. Zwłaszcza w ostatnich latach, te starania zostały określone terminem modelu *Triple Helix* (potrójnej helisy), którego celem jest utworzenie nowych sieci trójstronnych relacji pomiędzy: rządem, uniwersytetami i przemysłem, za pomocą dynamicznych procesów wymiany wiedzy. Model ten przełamuje tradycyjne traktowanie strumieni wiedzy jako jednokierunkowych potoków wypływających od badań akademickich i prowadzących w efekcie do innowacji w przedsiębiorstwach. Połączona, międzysektorowa wymiana wiedzy jest ideą, która przybliży niegdyś niedostrzegalne połączenia pomiędzy rządem, światem nauki oraz przemysłem [Pozszowiecki 2010, s. 73].

Głównym celem opracowania jest próba ukazania czynników rozwoju innowacyjnych form powiązań integracyjnych zachodzących w agrobiznesie w kontekście przedsiębiorczości i konkurencyjności. Dokonano też krótkiej prezentacji idei klasteringu, jak również koncepcji innowacyjności i kreatywności w odniesieniu do zagadnienia konkurencyjności. W opracowaniu postawiono hipotezę zakładającą istotne znaczenie struktur klastrowych w podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw. Opracowanie wzbogacono prezentacją wyników badań w odniesieniu do wybranych determinant rozwoju struktur klastrowych.

Koncepcja innowacyjności

Prekursorem innowacji jest J. Schumpeter, który na początku XX wieku upowszechnił ich pojęcie w naukach ekonomicznych. Rozwój gospodarczy przedstawiał jako proces napędzanych przez innowacje pozytywnych zmian, rozłożony w pewnym okresie czasu. W jego rozumieniu innowacja oznaczała nową kombinację istniejących możliwości i odznaczała się niezwykle istotną funkcją rozwojową, głównie w odniesieniu do stanu gospodarczego. Wśród przykła-

dów innowacji Schumpeter wymieniał wprowadzenie nowego produktu, modyfikację dotychczasowego, wprowadzenie nowej metody produkcji, uzyskanie nowych źródeł i możliwości, wykorzystanie nieznanych do tej pory obszarów i rynków, nowe sposoby organizacji biznesu [Prystrom 2012, s. 10, Fagerberg 2005, s. 6, Schumpeter 1932, s. 66].

Procesy tworzenia innowacji, rozumiane jako przekształcanie idei w nowe, użyteczne procesy, metody, produkty lub usługi, mają kluczowe znaczenie dla ekspansji gospodarki, regionów i pojedynczych przedsiębiorstw. Na poziomie gospodarki, innowacyjność kadry i firm przekłada się na tempo i kierunek jej rozwoju. Rozwiązania systemowe (np. programy wspierania innowacyjności) mogą sprawić, że firmy będą bardziej skłonne do podejmowania wysiłków innowacyjnych oraz inwestowania w nowe obszary. Może się to przyczynić do unowocześnienia gospodarki, zmiany jej struktury, jak również podniesienia poziomu jakości życia mieszkańców. Obok zdolności do tworzenia nowych rozwiązań istotna jest także umiejętność absorpcji innowacji: przyswajania, rozpowszechniania i wykorzystywania nowych rozwiązań. Umiejętności te stanowią, w przypadku przedsiębiorstwa, cenne źródło jego sukcesu zarówno na rynku lokalnym, jak i międzynarodowym. Oparte na innowacjach działania przedsiębiorcze pobudzają wszechstronny rozwój całej gospodarki [Glinka, Gudkova 2011, ss. 85–86].

Współczesne procesy innowacyjne kształtują dwa zauważalne trendy. Pierwszy to „usługowienie produkcji”, czyli tzw. serwicyzacja – tj. transfer ciężaru działań innowacyjnych przez podmioty produkcyjne na obszary usługowe. Drugi trend to upodabnianie się usług do działalności produkcyjnej – wprowadzanie przez podmioty usługowe innowacji o charakterze produktowym. „W miarę wzrostu złożoności i współzależności nauki, wiedzy i technologii innowacja staje się procesem złożonym i wielowymiarowym, angażującym wiele różnorodnych dziedzin nauki, wiedzy i technologii, a przy tym wymagającym odpowiedniego sposobu finansowania i zarządzania”. Warto zauważyć, że procesy innowacyjne mają zdywersyfikowany charakter i zależą od różnorodnej sytuacji gospodarek, w których występują [Pawlak 2009, s. 28, Bakonyi, Dzieńdziora, Grabiec i in. 2011, s. 56].

Innowacje i innowacyjność, choć nie tożsame, to zagadnienia o niezwykle szerokim znaczeniu, które mieszczą się w pojęciu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa i wpływają na różne obszary jego funkcjonowania, przyczyniając się do jego rozwoju, a tym samym do osiągnięcia przez nie przewagi konkurencyjnej na rynku. Stanowią one zatem istotny element działań nie tylko w dostosowywaniu się do zmian wynikających z otoczenia, ale często wyprzedzających te zmiany. Współcześnie każdy rodzaj innowacji można stosunkowo łatwo powielić. Najważniejszą cechą zdolności konkurencyjnej jest więc jej odmienność od tego, co oferuje konkurencja. Niektóre innowacje stanowią punkt wyjścia do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez zdobycie nowego segmentu rynku czy też wejścia na rynek, niezauważony przez konkurencję. Przykładem takich innowacyjnych zachowań na rynku mogą być struktury klastrowe, których obserwowane znaczenie ciągle rośnie, w szczególności, co ciekawe, w kontekście ich oddziaływania na innowacyjność całej gospodarki lokalnej i ponadregionalnej [Oniszczyk-Jastrząbek 2013, ss. 82–83].

Zarys idei klasteringu

Z uwagi na fakt, że definicje klastra w różnych przekrojach i odniesieniach były już wielokrotnie prezentowane w dostępnej literaturze przedmiotu, w niniejszym opracowaniu zrezygnowano z ich przytaczania, a skupiono się jedynie na przeglądzie koncepcji klasteringu i korzyściach płynących z funkcjonowania tego typu struktur.

Zasadniczym elementem w nowoczesnych modelach procesów innowacyjnych jest współpraca w ramach sieci (*networking*), mająca szczególne znaczenie na etapie prac B+R, na którym współpraca wiąże się z różnego rodzaju korzyściami [Larsen 2009, s. 349, Kowalski 2013, s. 109]:

- rozprzestrzenianiem się wiedzy między poszczególnymi partnerami uczestniczącymi w procesie innowacyjnym,
- zmniejszaniem kosztów prac B+R dzięki połączeniu zasobów i działań wszystkich partnerów oraz uniknięciu duplikowania tych samych badań,
- szybszą komercjalizacją wyników prac B+R, dzięki skróceniu okresu prowadzenia tych prac,
- zwiększeniu widoczności i rozpoznawalności wyników prac B+R, dzięki włączeniu w nie wielu partnerów,
- większymi możliwościami wzajemnego transferu pomysłów, wiedzy i technik.

Istotnym czynnikiem zwiększającym poziom współpracy w dziedzinie B+R jest również bliskość geograficzna [Katz 1994, ss. 31–34], która jest jedną z kluczowych cech charakteryzujących struktury klastrowe. Warto zwrócić uwagę również na negatywne efekty związane ze współpracą w ramach prowadzenia prac B+R, takie jak konieczność dzielenia się wynikami tych prac z innymi partnerami oraz napięcia związane z kierowaniem wspólnymi projektami badawczymi (np. realizowanymi przez członków struktury klastrowej) [Audretsch, Bozeman, Combs, i in. 2002, s. 181, Kowalski 2013, s. 109].

Jednym z zasadniczych efektów ekspansji struktur klastrowych dla zwiększania innowacyjności gospodarki jest ich oddziaływanie na tworzenie i transfer wiedzy. We współczesnej gospodarce światowej, jak się okazuje, działalność innowacyjna wykazuje silne tendencje do geograficznej koncentracji, wobec czego klastry odgrywają szczególną rolę we wzroście innowacyjności gospodarki i są traktowane jako kluczowe ogniwo regionalnych systemów innowacji. Według T. Bał-Woźniak [2012, ss. 112–113] stopień nasycenia klastrami może być cenną miarą rozwoju gospodarki innowacyjnej. Podkreśla ona, że klastrer funkcjonuje na wzór organizacji inteligentnych, w których zarządzanie przestaje być działaniem zewnętrznym. Rezultatem zespołu determinant innowacyjności klastra jest powstanie środowiska sprzyjającego innowacyjnym zachowaniom ogółu jednostek. W strukturach klastrowych tworzą się fizyczne warunki do przebiegu procesów innowacyjnych w pełnych zintegrowanych cyklach w warunkach wzajemnego i jednoczesnego oddziaływania wszystkich uczestników tych procesów, tj. wykonawców badań, prac rozwojowych i wdrożeniowych oraz działań rynkowych.

Kreowanie wiedzy i inne rodzaje działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie są efektywniejsze w strukturach, w których występują podmioty uniwersyteckie, jednostki badawczo-rozwojowe oraz firmy zajmujące się pracami

B+R. Tego typu lokalizacje oferują większe możliwości włączenia się w procesy przepływu wiedzy oraz czerpania korzyści z powiązanych efektów zewnętrznych. Podmioty mogą odnosić profity związane z niższymi kosztami uzyskiwania wiedzy z otoczenia zewnętrznego w bliskim regionie w porównaniu z potencjalnymi kosztami samodzielnego tworzenia wiedzy lub jej nabywania od jednostek zlokalizowanych w znaczącej odległości geograficznej [Harhoff 2000, ss. 238–260]. Potwierdza się zatem fakt, że wymiar przestrzenny jest obecnie kluczowym czynnikiem opisującym decyzje przedsiębiorców dotyczące lokalizacji działalności B+R [Karlsson, Andersson 2009, s. 274].

Innowacyjność i kreatywność a konkurencyjność

W podejmowaniu działań innowacyjnych doniosłą rolę pełni ukierunkowana kreatywność. Kreatywność, jak stwierdza Kłos [2012, s. 28], to proces umysłowy pociągający za sobą powstanie nowych idei, koncepcji lub skojarzeń oraz więzi z istniejącymi już ideami i pomysłami, czyli zdolność człowieka do odkrywczego myślenia. Intuicyjnie zjawisko kreatywności wydaje się proste, podczas gdy w rzeczywistości jest to proces bardzo złożony. Badania prowadzono między innymi z perspektywy psychologii behawioralnej, psychologii społecznej, neuropsychologii poznawczej, sztucznej inteligencji, filozofii, historii, ekonomii i biznesu. Podobnie, jak w nauce brak jest jednej uniwersalnej definicji kreatywności, tak w psychologii nie istnieją standardowe techniki pomiaru kreatywności [Kahl 2008, s. 2].

Kreatywność, otwartość na innowacje, zdolność do niekonwencjonalnego, ale realistycznego myślenia interesariuszy stają się we współczesnej gospodarce kluczowym zasobem każdej organizacji. Brak akceptacji, niechęć do wprowadzanych zmian ze strony interesariuszy staje się barierą tworzenia innowacji, powoduje wydłużenie procesu jej wdrażania, realizowanie pozorne, a nawet zaniechanie. Innowacyjna osobowość przedsiębiorcy, unikatowy i partnerski styl sprawowania władzy są niewątpliwie czynnikami, które korzystnie oddziałują na aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa, stanowiącą element przedsiębiorczości [Kłos 2012, s. 104].

Aktywność innowacyjna determinowana jest nie tylko przez cechy i sposoby działania osób pracujących w przedsiębiorstwie, ale też przez szerokie spektrum pozostałych wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, tworzących tzw. potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa. Na potencjał ten składają się: technologie, zasoby kapitałowe, możliwości pozyskania dodatkowych funduszy, współpraca z placówkami naukowymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi, a także otoczenie konkurencyjne, dostawcy, odbiorcy, konkurenci, kooperanci itd. [Strużycki 2002, Stawasz 2005, ss. 86–87].

Skupienie uwagi tylko na strukturach klastrowych i parkach technologicznych pojmowanych jako podmioty i narzędzia realizacji strategii innowacji, wyraźnie proponuje przyjęcie regionalnej perspektywy rozważań nad organizacyjnym wymiarem działań innowacyjnych. Perspektywa ta uzasadniona jest tym, że możliwości kreowania, pozyskiwania i wdrażania innowacji przez przedsiębiorstwo są w znacznej mierze tworzone przez system współdziałania szerokiego grona organizacji i instytucji funkcjonujących w danym regionie [Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, s. 105]. W wyniku jednoczesnej współpracy

i konkurencji mogą one wzmocnić potencjał innowacyjności i konkurencyjności regionu. Tego rodzaju sytuacja, określana mianem kooperencja (koopetycja) jest odbiciem nowego typu relacji pomiędzy podmiotami konkurującymi. Odzwierciedla ona bowiem kooperację w kreowaniu wartości i jednocześnie konkurowanie o jej podział w celu osiągnięcia wspólnych korzyści. Koopetycja umożliwia przedsiębiorstwom realizowanie własnych strategii i sprzyja podnoszeniu innowacyjności i konkurencyjności regionu [Skawińska, Zalewski 2009, s. 38, Chorób 2013, ss. 86–88].

Nie sposób w tym miejscu nie poruszyć zagadnienia jakości, która według większości producentów amerykańskich będzie nadal stanowić zasadniczy element przewagi konkurencyjnej [Hamel, Prahalad 1999], natomiast według 80% menedżerów japońskich istotniejsza będzie innowacyjność. Strategia konkurencyjności składająca się z kolejnych i ściśle powiązanych elementów: jakości całkowitej, szybkości wejścia na rynek i reagowania na potrzeby konsumenta, a nawet wyprzedzania/kreowania nowych potrzeb, będzie determinować przetrwanie, ekspansję oraz, być może, sukces gospodarczy [Skawińska, Zalewski 2009, s. 103]. Ważne w tym zakresie stają się zatem takie obszary, jak: zarządzanie jakością, badanie preferencji i satysfakcji konsumentów, sterowanie procesami produkcyjnymi, innowacyjność łącznie z badaniami podstawowymi i rozwojowymi, diagnoza powiązań między parametrami technicznymi wyrobów a ich oceną konsumencką i wiele innych [Fura 2013, ss. 1711–1721, Berbeka, Makówka, Niemczyk 2004, ss. 11–14].

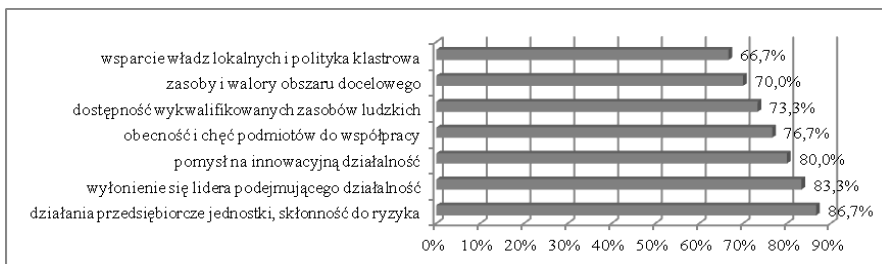
Przegląd determinant rozwoju klastrów w świetle badań

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na fakt, że samo utworzenie klastra nie gwarantuje jeszcze osiągnięcia przez niego sukcesu rynkowego. Za kluczowe czynniki sukcesu klastra², umożliwiające także poszczególnym strukturom przejście od fazy załążkowej do fazy wzrostu, uznaje się głównie trzy determinanty: stopień rozwoju sieci oraz powiązań występujących w danej lokalizacji, silną bazę innowacyjną ze wspierającymi działaniami sfery B+R, a także istnienie rozwiniętej bazy umiejętności w postaci wykwalifikowanej kadry. Biorąc pod uwagę tematykę podjętą w niniejszym opracowaniu, warto zauważyć, że na kolejnych pozycjach uplasowały się takie czynniki, jak: poziom rozwoju infrastruktury, obecność w danej lokalizacji dużych firm, które mogą przyciągnąć kooperantów, stan przedsiębiorczości oraz łatwość dostępu do źródeł finansowania działalności gospodarczej [A Practical Guide 2004, s. 11, Pilarska 2013, ss. 31–32].

Dokonując konfrontacji wcześniejszych rozważań dotyczących znaczenia zachowań kreatywnych i przedsiębiorczych dla ekspansji struktur klastrowych, przeprowadzono badania ankietowe wśród przedsiębiorców³, których poproszono o wskazanie kluczowych ich zdaniem czynników wpływających na podjęcie i rozwój inicjatywy klastrowej. Wyniki przeprowadzonych badań zostały zaprezentowane na rysunku 1.

² Ważność kryteriów sukcesu została ustalona na podstawie odsetka artykułów naukowych je prezentujących.

³ Badania pilotażowe przeprowadzono w 2013 roku wśród 30 przedsiębiorców skupionych w Podkarpackim Klastrze Rolno-Spożywczym.

Rysunek 1. Determinanty rozwoju struktury klastrowej w opinii przedsiębiorców⁴

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane zamieszczone na rysunku 1 należy zauważyć, że zasadniczym czynnikiem rozpoczęcia i rozwoju struktur klastrowych, zdaniem większości ankietowanych, jest podjęcie działań przedsiębiorczych oraz skłonność do ryzyka jednostki (86,7% wskazań). Kolejną grupą czynników, które istotnie mogą wpłynąć na powstanie struktury klastrowej były: obecność lidera podejmującego taką działalność (83,3%), pomysł na innowacyjną działalność (80,0%) oraz obecność i chęć współpracy lokalnych podmiotów (76,7%). Niemniej ważne okazały się także determinanty, jak: dostępność wykwalifikowanej kadry (73,3%), naturalne zasoby i walory obszaru docelowego (70,0%) oraz wsparcie władz lokalnych i prowadzona polityka klastrowa (66,7%).

Zakończenie

Według badań cytowanych autorów, kluczowymi czynnikami umożliwiającymi strukturom innowacyjnym przejście od fazy załączkowej do fazy wzrostu są: poziom rozwoju sieci oraz powiązań występujących w danej lokalizacji, mocna baza innowacyjna ze wspierającymi działaniami sfery B+R, a także cenne zasoby wykwalifikowanej kadry. Odnosząc się do wyników własnych badań empirycznych, stwierdzono natomiast, że kluczowym czynnikiem rozpoczęcia i rozwoju struktur klastrowych, zdaniem zdecydowanej większości ankietowanych, jest podjęcie działań przedsiębiorczych oraz skłonność do ryzyka jednostki (86,7% wskazań).

Reasumując, na podstawie przeprowadzonych badań i dokonanej analizy, potwierdziła się hipoteza zakładająca, że zachowania przedsiębiorcze połączone w sposób skoordynowany i celowy z wymienionymi czynnikami, pozwalają na zainicjowanie, a następnie rozwój innowacyjnych struktur integracyjnych, sprzyjających podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw.

Efektywnie działająca struktura klastrowa prowadzi do wzrostu produktywności poszczególnych jednostek wchodzących w jej skład oraz niższych kosztów ich funkcjonowania. Podmioty zintegrowane w grupie charakteryzuje większa możliwość rozwoju, identyfikacja nisz produkcyjnych, dostęp do rynków eksportowych oraz pozyskiwanie wykwalifikowanej siły roboczej. Uczestnictwo w strukturze klastrowej umożliwia również dostęp do najnowszych

⁴ Dane nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

informacji dotyczących osiągnięć technologicznych i samego rynku. Ponadto stała współpraca jednostek skupionych w klastrze prowadzi do zwiększenia wzajemnego zaufania i eliminacji nieuczciwych kontrahentów. Klastry oddziałują również na otoczenie, bowiem prowadzą do zwiększenia liczby podmiotów gospodarczych dzięki działaniom zachęcającym do tworzenia nowych przedsiębiorstw, w tym firm odpryskowych, jak też innych jednostek z sektorów pokrewnych i firm uzupełniających. Prowadzone przez klastry działania, będące często wypadkową innowacyjności i kreatywności, pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej nie tylko lokalnie, ale również na arenie krajowej i często międzynarodowej.

Opracowanie niniejsze podkreśla fakt i umacnia znaczenie struktur klastrów w kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw, opartym na stymulowaniu interakcji pomiędzy poszczególnymi podmiotami, których celem jest generowanie i przyspieszenie procesów innowacyjnych w gospodarce.

Bibliografia:

A Practical Guide to Cluster Development. A Report to the Department of Trade and Industry and the English RDAs by Ecotec Research & Consulting (2004), DTI, London.

Audretsch D.B., Bozeman B., Combs K.L., Feldman M., Link A.N., Siegel D.S., Stephan P., Tassey G., Wessner C. (2002), *The economics of science and technology*, "Journal of Technology Transfer", Vol. 27, No. 2.

Bakonyi J., Dzieńdziora J., Grabiec O. i in. (2011), *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS”, Sosnowiec.

Bal-Woźniak T. (2012), *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym: uwarunkowania instytucjonalne*, PWE, Warszawa.

Berbeka J., Makówka M., Niemczyk A. (2004), *Badanie rynkowych zachowań konsumentów*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Chorób R. (2013), *Kooperacja w innowacyjnych strukturach integracyjnych*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, „Zarządzanie i Finanse” („Journal of Management and Finance”), Rok 11, Nr 1, Część 1.

Duraj J., Papiernik-Wojdera M. (2010), *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa.

Fagerberg J. (2005), *Innovation a guide to the literature*, w: Fagerberg J., Mowery D.C., Nelson R.R. (red.) *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, New York.

Fura B. (2013), *Improving ISO 14001 Environmental Management Systems*, "Polish Journal of Environmental Studies", Vol. 22, No. 6.

Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.

Harhoff D. (2000), *R&D Spillovers, Technological Proximity and Productivity Growth – Evidence from German Panel Data*, "Schmalenbach Business Review", Vol. 52, No. 3.

Kahl C.H. (2008), *Creativity is more than a trait: It's a relation*, "In-Mind Magazine", No. 6.

Karlsson C., Andersson M. (2009), *The Location of Industry R&D and the Location of University R&D*, w: Karlsson Ch., Andersson A.E., Cheshire P.C., Stough R.R. (red.) *New Direction in Regional Economic Development*, "Advances in Spatial Science", Springer, Berlin.

Katz J.S. (1994), *Geographic proximity and scientific collaboration*, "Scientometrics", Vol. 31, No. 1.

Kłos Z. (2012), *Innowacyjność i przedsiębiorczość innowacyjna*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Kowalski A.M. (2009), *Klasy jako droga do zwiększania innowacyjności gospodarki*, w: Mińska-Struzik E., Rynarzewski T. (red.) *Szoki technologiczne w gospodarce światowej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Kowalski A.M. (2013), *Znaczenie klastrów dla innowacyjności gospodarki w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.

Larsen K. (2009), *Co-authorship Networks in Development of Solar Cell Technology: International and Regional Knowledge Interaction*, w: Karlsson Ch., Andersson A.E., Cheshire P.C., Stough R.R. (red.) *New Direction in Regional Economic Development*, "Advances in Spatial Science", Springer, Berlin.

Oniszczyk-Jastrzębek A. (2013), *Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Pawlak E. (2009), *Innowacje w kulturze organizacyjnej mikro i małych przedsiębiorstw*, w: Szpon J. (red.) *Innowacje jako źródło konkurencyjności nowoczesnego przedsiębiorstwa*, ECONOMICUS, Szczecin.

Pilarska Cz. (2013), *Klasy. Doświadczenia Polski i innych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Poszowiecki A. (2010), *Budowa strategii współpracy jednostek naukowych z biznesem. Analiza wybranych przypadków*, w: *Budowa współpracy nauki z biznesem w województwie lubelskim*, Publikacja Pokonferencyjna, IBn-DiPP, OIC Poland, Warszawa.

Prystrom J. (2012), *Innowacje w procesie rozwoju gospodarczego. Istota i uwarunkowania*, Difin, Warszawa.

Schumpeter J.A. (1932), *The Theory of Economic Development*, Galaxy Book, New York.

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

Stawasz E. (2005), *Potrzeby innowacyjne małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: Wilmańska-Sosnowska S. (red.) *Rola nauk o zarządzaniu w kreowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy*, „Acta Universitatis Lodziensis”, Folia Oeconomica, Łódź.

Strużycki M. (2002), *Innowacyjność w modelach przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Wojnicka E. (2002), *Rola klastrów innowacyjnych w Unii Europejskiej*, „Wspólnoty Europejskie”, nr 5 (128).

Agnieszka Grzybowska
Uniwersytet w Białymstoku

Przedsiębiorczość jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw

Entrepreneurship as the determinant of enterprises competitiveness

Abstract: In contemporary economy the competitiveness is one of the most important determinant of effective enterprises' functioning in the market. Competing companies are an inherent feature of a market economy. It is distinguished different types of competition depending on entities, which compete. Competition takes place at various levels, it is manifested in various forms of action and is featured by varied intensity. It seems that among the many factors affecting competition, entrepreneurship has a significant impact on the level of enterprises competitiveness. Entrepreneurship has become not only the essential condition to survive in a competitive market, but also the guarantor of development. The importance of entrepreneurship increases in line with the increase in market uncertainty. The development of economic entities is possible thanks to an approach based on creativity, flexibility and innovation.

Key-words: business entity, entrepreneurship, competition, competitiveness, determinants.

Wstęp

Konkurencja jest jednym z naturalnych, a jednocześnie wyrazistych przejawów orientacji rynkowej. Zmusza podmioty gospodarcze do ciągłego zapewniania i podnoszenia wartości, wyzwala kreatywność, eliminuje rutynę, kreuje przedsiębiorczość, wymusza efektywne wykorzystanie zasobów, motywuje do umacniania pozycji rynkowej [Leśniewski 2011, s. 58]. Konkurencja jest zjawiskiem ekonomicznym warunkującym rozwój nie tylko poszczególnych przedsiębiorstw, ale i całej gospodarki. Znajomość czynników wpływających na poziom konkurencyjności, pozwala na podejmowanie działań wzmacniających i pozytywnie oddziałujących na ten poziom. Ze względu na wagę zagadnienia istotne jest, co zostało określone jako cel niniejszego artykułu, rozpoznanie uwarunkowań i czynników mających wpływ na konkurencyjność, zwracając przy tym szczególną uwagę na przedsiębiorczość jako determinantę konkurencyjności. W artykule zastosowano, wyrastającą z klasycznej tradycji dochodzenia do prawdy, hipotetyczno-dedukcyjną metodę badań [Meredyk 2003, s. 39]. Oparto się na uniwersalnych instrumentach badawczych, takich jak

analiza i synteza oraz sposobach wnioskowania, jak indukcja i dedukcja. Zastosowane podejście pozwoliło na konkretyzację zależności oraz umożliwiło precyzowanie wniosków.

Istota konkurencyjności

Zdaniem M.E. Portera konkurencyjność jest efektem właściwie prowadzonej strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa w ramach procesu osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Porter wyróżnia dwie kluczowe strategie będące podstawą do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej: przywództwa kosztowego i zróżnicowania [Porter 1992, s. 22].

D. Faulkner i C. Bowman traktują konkurencyjność jako kategorię mikroekonomiczną o wielopłaszczyznowym charakterze dzięki zachodzącym relacjom między podmiotem gospodarującym, jego potencjałem i umiejętnościami a strukturą rynku. Dzielią konkurencyjność na podstawową – na którą składa się konkurencyjność operacyjna i systemowa oraz kluczową (tab.1) [Faulkner D., Bowman C. 1996, s. 44].

Tabela 1. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurencyjność przedsiębiorstwa	
Konkurencyjność podstawowa	Konkurencyjność kluczowa
Procesy i systemy, które dają pozycję lidera w branży, posiadającego zasoby, umiejętności tworzenia i podnoszenia wartości użytkowej dla klienta.	Zasoby i umiejętności, które umożliwiają zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku przez: – wykorzystanie miękkich źródeł przewagi konkurencyjnej, – budowę trwałych i efektywnych więzi funkcjonalnych z otoczeniem.
Konkurencyjność operacyjna Odzwierciedla umiejętności techniczne istotne dla funkcjonowania na określonym rynku.	Konkurencyjność systemowa Obejmuje zapewnienie wartości, podnoszenie wartości i innowacyjność.

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Faulkner, Bowman 1996, s. 44].

Konkurencyjność to proces, zdolność do zrównoważonego rozwoju w długim okresie czasu, zdolność do forsowania własnego systemu celów, podnoszenia efektywności wewnętrznego funkcjonowania, zdolność do osiągania sukcesu w rywalizacji gospodarczej, zwiększania udziału w rynku lub utrzymania dotychczasowej pozycji [Grzybowska 2012, s. 360].

W większości publikacji prezentowany jest pogląd, że konkurencyjność przedsiębiorstwa to efekt nieustannego rozwoju, przy wykorzystaniu posiadanych zasobów i umiejętności oraz siły i jakości oddziaływania otoczenia [Piątkowski 2013, s. 196].

W rozważaniach definicyjnych konkurencyjności spotkać można rozbudowaną definicję mówiącą, iż konkurencyjność to takie ukształtowanie się warunków instytucjonalnych, makroekonomicznych i warunków konkurencji

oraz sprawność mechanizmu rynkowego, które budują podstawy ekonomiczne dla dynamicznego rozwoju podmiotów [Bossak 2000, s. 21].

Konkurencyjność można rozpatrywać jako system tworzony przez cztery elementy [Walczak 2010]:

- potencjał konkurencyjności, rozumiany jako ogół zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności, umożliwiających zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej,
- przewagę konkurencyjną, rozumianą jako efekt skutecznego wykorzystywania potencjału konkurencyjności umożliwiającego generowanie skutecznych instrumentów konkurowania,
- instrumenty konkurowania, określane jako świadomie i celowo wykorzystywane narzędzia i metody budowania kapitału klientów oraz kreowania wartości podmiotów gospodarczych,
- pozycję konkurencyjną, rozumianą jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów.

Wzrostu znaczenia konkurencyjności podmiotów gospodarczych można upatrywać w procesach globalizacji gospodarki, koncentracji ludności na obszarach zurbanizowanych, na których olbrzymi potencjał ludzi i coraz większe jego zróżnicowanie kreuje nowe potrzeby i wymagania, jak również w przyspieszonym tempie zmian życia społecznego i gospodarczego spowodowanym coraz skuteczniejszym sprzężeniem nauki z techniką, podnoszącym funkcjonalność i wydajność pracy [Wysocka 2006, s. 11].

Znajomość czynników wpływających na konkurencyjność pozwoli na podejmowanie działań mających na celu wzmacnianie podmiotów gospodarczych, a przez to podnoszenie poziomu ich konkurencyjności.

Determinanty konkurencyjności

W realiach współczesnej globalnej gospodarki konkurencyjność staje się jednym z ważniejszych wyznaczników oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, a także jest postrzegana jako determinanta rozwoju. Konkurowanie jest cechą gospodarki rynkowej, stąd istotne jest rozpoznanie i zrozumienie, jakie uwarunkowania mają wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. W ogólnym ujęciu konkurencyjność odzwierciedla potencjał przedsiębiorstwa, a mianowicie jego zasoby, umiejętności i zdolności zapewniające przewagę nad innymi podmiotami [Mitek, Miciuła 2012, s. 60].

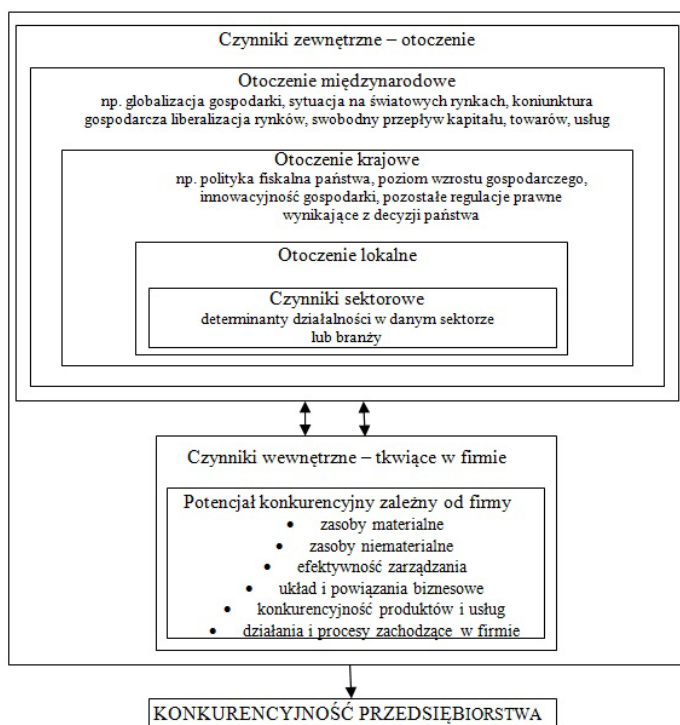
Konkurencyjność jest efektem synergicznego oddziaływania wielu czynników tkwiących w samym przedsiębiorstwie oraz mechanizmów i uwarunkowań zewnętrznych istniejących w otoczeniu. Stąd też wśród kluczowych determinantów konkurencyjności przedsiębiorstw wymienia się warunki zewnętrzne i wewnętrzne.

Szczegółowy podział czynników zewnętrznych (według otoczenia lokalnego, krajowego i międzynarodowego) i wewnętrznych (bezpośrednio zarządzanych przez firmę) pozwala na określenie współczesnych determinantów rozwoju przedsiębiorstw oraz ustalenie odpowiedzialności decyzyjnej za konkretne czynniki, które w ogólnym ujęciu wpływają na konkurencyjność prosperujących przedsiębiorstw (rysunek 1). Wydaje się, że silniejszą dominację wyka-

zują czynniki zewnętrzne w wyniku swojego oddziaływania na czynniki wewnętrzne [Mitek, Miciuła 2012, ss. 60–61].

Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw, prowadzących działalność w ciągle zmieniających się warunkach, jest silnie uzależniona od możliwości reagowania na symptomy przyszłych zmian na rynku. Odpowiedzią na te sygnały jest zazwyczaj konieczność wprowadzania modyfikacji w zakresie rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych. Opieszałość lub całkowita bierność jednostki może doprowadzić do jej upadłości. Przedsiębiorstwo, aby efektywnie funkcjonować w konkurencyjnym otoczeniu, powinno konstruując strategię rozwoju brać pod uwagę proces globalizacji [Grzybowska 2013, s. 508].

Rysunek 1. Determinanty rozwoju przedsiębiorstw



Źródło: [Mitek., Miciuła 2012, s. 60].

Istotną kwestią jest również efektywne zarządzanie posiadanymi zasobami i wpływanie na uwarunkowania wewnętrzne oraz dbałość o ciągłą przewagę konkurencyjną na rynku. Czynniki wyznaczające poziom konkurencyjności podmiotów gospodarczych stanowią podstawę działań służących uzyskaniu konkurencyjności w przyszłości.

Tabela 2. Zestawienie czynników wyznaczających konkurencyjność podmiotów

Nazwa czynnika	Opis czynnika
Potencjał konkurencyjności	– W wąskim zakresie obejmuje wszystkie zasoby wykorzystane lub dostępne do zastosowania przez podmiot w trakcie jego działalności. – W szerokim znaczeniu dotyczy kultury przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej, wizji strategicznej oraz stosowanego w przedsiębiorstwie sposobu tworzenia strategii.
Przewaga konkurencyjna	– Traktuje się ją zawsze jako kategorię względną, odnoszącą się do pozycji konkurującego podmiotu. – Tworzy konfigurację składników potencjału konkurencyjności (czyli zasobów umożliwiających budowanie przewagi konkurencyjnej), które dają możliwość generowania bardziej skutecznych instrumentów konkurowania w porównaniu z innymi podmiotami. – Można ją oceniać z punktu widzenia; – trwałości, – rozmiaru
Instrumenty konkurowania	Służą wywołaniu u potencjalnego konkurenta zainteresowania ofertą przedsiębiorstwa, które powinno doprowadzić do zawarcia transakcji między uczestnikami rynku.
Pozycja konkurencyjna	– Jest uzależniona od skuteczności stosowania instrumentów konkurowania. – Determinuje osiągnięcie przez firmę przewagi konkurencyjnej, wyznacznikiem zaś tej przewagi jest określona pozycja konkurencyjna.

Źródło: [Frączek 2009].

Do oceny konkurencyjności przedsiębiorstw oraz pozycji konkurencyjnej proponowana jest analiza [Frączek 2009]:

- efektywności działalności przedsiębiorstwa, realizowana przez ocenę udziału przedsiębiorstwa w rynku i poziomu rentowności działalności,
- cech najistotniejszych z punktu widzenia odbiorców, które decydują o wyborze oferty firmy przez jej klientów, jakości zasobów, umiejętności pracowników, poziomu technologii, lokalizacji oraz zdolności do zmian wywołanych zmianami u konkurencji,
- opartą na metodach mieszanych takich jak analiza portfelowa i analiza kluczowych czynników sukcesu.

Konkurencyjność podmiotów jest oceniana poprzez porównanie osiągniętych korzyści z działalności gospodarczej z tymi, które uzyskują konkurenci. Ocena bieżącej konkurencyjności dotyczy oceny osiągniętych wyników, ocena zaś przyszłości i zdolności konkurencyjnej jest dokonywana poprzez analizę związków przyczynowo-skutkowych i prawdopodobieństwa osiągnięcia przez konkurentów określonych przepływów finansowych [Bossak, Bienkowski 2004, s. 34].

Przejawem przewagi konkurencyjnej jest zajmowanie przez przedsiębiorstwo lepszej pozycji w branży, osiąganie lepszych wyników i umiejętności robienia czegoś lepiej niż rywale. W rezultacie przedsiębiorstwo takie wykazuje zdolność do rozwoju, do osiągania zysków, zdolność do osiągania przewagi konkurencyjnej.

Znaczenie przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość kojarzona jest z zagadnieniami ekonomicznymi i gospodarczymi oraz postawą życiową, nastawieniem na poszukiwanie szans i osiąganie określonych celów. Można mówić również o przedsiębiorczości politycznej, społecznej czy przedsiębiorczości w życiu prywatnym.

W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość rozumiana jest jako [Rakowska 2010, s. 10]:

- specyficzny sposób zarządzania organizacją,
- cecha jednostek, utożsamiana z posiadaniem specyficznych cech, między innymi inicjatywa, gotowość do podejmowania ryzyka czy determinacja,
- właściwość działania gospodarczego w skali makro oraz w skali mikro,
- dziedzina dydaktyki, w sensie nauczania przedsiębiorczości jako sposobu radzenia sobie w rzeczywistości gospodarczej,
- zjawisko społeczno-gospodarcze, analizowane przez teoretyków nauk o zarządzaniu, ekonomistów, socjologów,
- proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka.

Przedsiębiorczość rozumiana jest jako szczególny typ aktywności ludzi działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji, polegającej na wykorzystywaniu postrzeganych w otoczeniu okazji poprzez realizację przedsięwzięć, które przynoszą efekty ekonomiczne i pozaekonomiczne.

Przedsiębiorczość jest metodą efektywnego wykorzystywania zasobów. Poprzez działalność gospodarczą zostają one przekształcone w środki zaspokajające potrzeby i realizujące cele podmiotów gospodarczych. Można wyróżnić oddziaływanie [Nowak, Musiał 2005, ss. 220–221]:

- bezpośrednie
 - przyrost miejsc pracy,
 - baza podatkowa,
 - inwestycje zaspokajające potrzeby.
- pośrednie
 - praca jako „okno na świat”,
 - przedsiębiorstwa jako nośnik postępu.
- poprzez wywołanie efektu mnożnikowego
 - przyciąganie inwestycji, programów i dotacji, które potrzebują miejsc dynamicznego rozwoju,
 - przedsięwzięcia angażujące kapitał publiczny i prywatny.
- poprzez zmianę postawy podmiotów gospodarczych.

Motywy przedsiębiorczości można podzielić na dwa rodzaje: pozytywne i negatywne. (tab.3.) Najsilniejszym pozytywnym motywatorem jest potrzeba niezależności, poza nią wskazywana jest samodzielność, elastyczność czasu pracy, rozwój zawodowy, satysfakcja, samorealizacja, zapewnienie wyższego standardu ekonomicznego. Czynniki negatywnymi, warunkującymi podjęcie działań przedsiębiorczych jest najczęściej zwolnienie z pracy, irytacja, znużenie dotychczasowym zajęciem.

Tabela 3. Przyczyny podjęcia decyzji o rozpoczęciu działalności przedsiębiorczej

Przyczyny pozytywne	Przyczyny negatywne
– nowy start: (ukończyłem szkołę, przeprowadziłem się i jestem gotowy robić coś innego), – otwarcie możliwości (pracodawca zaproponował mi zostanie jego podwykonawcą), – ciekawość (dostrzegłem coś interesującego i postanowiłem spróbować), – potrzeba poprawienia własnego losu (chciałem wziąć swoje sprawy w swoje ręce i polegać na własnym wysiłku), – teraz albo nigdy (przekroczyłem czterdziestkę i postanowiłem spróbować), – gratka (dostałem spadek, wygrałem na loterii i postanowiłem zrobić z tym coś pożytecznego), – celowe poszukiwanie (zawsze chciałem być przedsiębiorcą czekałem tylko na okazję).	– przetrwanie (obecna sytuacja nie daje mi środków na życie), – brak satysfakcji z pracy (nie znoszę mojego szefa i mojej obecnej pracy), – bezrobocie, redukcja zatrudnienia (zostałem zwolniony z pracy), – kłopoty w firmie (nasz księgowy się zwolnił, nasza technologia okazała się przestarzała), – rozwód (nagle zostałem zdany tylko na siebie, bez żadnego źródła utrzymania), – śmierć (mój ojciec zmarł i musiałem zająć się jego firmą).

Źródło: [Markiewicz 2013, s. 136].

Siła wpływu motywacji podjęcia decyzji o rozpoczęciu działalności przedsiębiorczej zależy od cech samego przedsiębiorcy, takich jak wiek, płeć, poziom wykształcenia oraz czynników otoczenia zewnętrznego, m.in. ekonomicznych, politycznych.

Przedsiębiorczości nie należy traktować jako jednorodnego i powtarzalnego zestawu działań, ale jako zróżnicowany sposób postępowania, uzależniony od wielu uwarunkowań. Przedsiębiorczość to złożony proces dający efekt w postaci uzyskiwania dogodnej pozycji konkurencyjnej.

Przedsiębiorczość a konkurencyjność przedsiębiorstwa

W ujęciu ogólnym przedsiębiorczość wiąże się z inicjatywą nastawioną na kreację wartości i tworzenie innowacji poprzez identyfikowanie i wykorzystywanie szans niezależnie od posiadanych zasobów. Działania przedsiębiorcze realizowane są w warunkach ciągłych zmian i niepewności, co wynika także ze wzrastającej złożoności i dynamiki otoczenia.

Do oceny poziomu rozwoju przedsiębiorczości i jej wpływu na konkurencyjność można zaliczyć między innymi: podmioty gospodarcze na 10 tys. mieszkańców, osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 1 tys. ludności, liczbę zarejestrowanych podmiotów gospodarczych ogółem w sektorze prywatnym, liczbę podmiotów prawa handlowego ogółem, liczbę spółek prawa handlowego z udziałem kapitału zagranicznego, wartość brutto środków trwałych na 1 mieszkańca [Słowińska 2008, s. 8].

Poszczególne działania przedsiębiorcze w ramach obszarów przedsiębiorczości takich jak marketing, innowacje, produktywność, zasoby finansowe i rzeczowe, rentowność, wydajność menedżerów i pracowników, opinia publiczna przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Charakterystyka obszarów przedsiębiorczości

Obszar przedsiębiorczości	Działania przedsiębiorcze
Marketing	– określenie konkurencji – określenie pozycji obecnych produktów na obecnym rynku – określenie pozycji obecnych produktów na nowych rynkach – określenie zapotrzebowania na nowe produkty na obecnych rynkach – wyznaczenie nowych rynków, – organizacja dystrybucji – organizacja usług posprzedażowych
Innowacje	– wprowadzanie nowych produktów i usług – wprowadzanie nowych technologii – usprawnienia organizacyjne i techniczne
Produktywność	– zwiększenie udziału wartości dodanej w sumie dochodów uzyskiwanych w danym okresie (najlepsze wykorzystanie zakupionych surowców, materiałów lub usług) – zwiększenie udziału wartości dodanej w zysku (poprawa produktywności własnych zasobów)
Zasoby rzeczowe i finansowe	– zapewnienie dostaw zasobów, dopływu kapitału dla realizacji celów w sferze pozycji rynkowej, innowacji, produktywności
Rentowność	– zapewnienie efektywności działania przedsiębiorstwa – pokrycie kosztów wymiany maszyn i urządzeń, spadku ich wartości w miarę upływu czasu, ryzyka rynkowego – pozyskiwanie kapitału na innowacje i ekspansję w przyszłości
Wydajność menedżerów	– zarządzanie przez cele i przez samokontrolę – zaspokajanie potrzeby osiągnięć i samorealizacji
Wydajność pracowników	– realizacja celów w stosunkach ze związkami zawodowymi
Odpowiedzialność publiczna	– powiązanie sukcesu przedsiębiorstwa z dobrobytem społeczeństwa – dbanie o środowisko naturalne

Źródło: [Kochmańska 2008, s. 35].

Przedsiębiorstwo, które nie chce lub nie potrafi dostosować się do wyzwań gospodarczych, przestaje się rozwijać, traci zdolność zaspokajania potrzeb otoczenia i tym samym jego działalność skazana jest na niepowodzenie. Rynek jest weryfikatorem działalności gospodarczej, wymuszając właściwą reakcję przedsiębiorstw na zmiany w otoczeniu. Sama zmiana, choćby radykalna, nie jest warunkiem wystarczającym w procesie podejmowania decyzji i zarządzania. Musi to być zmiana korzystna, pozwalająca przedsiębiorstwu przystosować działalność do warunków i zapewnić przywrócenie równowagi funkcjonowania. Konsekwencją przedsiębiorczości będzie podniesienie stopnia sprawności działania przedsiębiorstwa, a to z kolei doprowadzi do wzrostu jego wartości rynkowej i konkurencyjności.

Zagadnienia związane z przedsiębiorczością zajmują istotne miejsce w Strategii Lizbońskiej, a także w dokumentach z niej wynikających, takich jak

Strategia Zrównoważonego Rozwoju, Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw czy Europejski Plan Działań na Rzecz Przedsiębiorczości.

Wśród działań koniecznych do zapewnienia skuteczności konkutowania wymienia się znajomość sytuacji w otoczeniu, ciągle innowacje i podnoszenie jakości, kompetentny i zaangażowany personel, innowacyjne kierownictwo, sprawne zarządzanie wiedzą [Kochmańska 2008, s. 36]. Aspekty te odgrywają istotną rolę w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych, wskazując tym samym rolę przedsiębiorczości jako czynnika determinującego konkurencyjność.

Zakończenie

Konkurencyjność jawi się jako jeden z ważniejszych wyznaczników efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw współczesnej gospodarki. Konkutowanie przedsiębiorstw odbywające się na różnych płaszczyznach, z różnym natężeniem i w różnych formach działania jest cechą gospodarki rynkowej. Identyfikacja szans, pozyskiwanie niezbędnych zasobów, wykorzystywanie pojawiających się okazji to istotne obszary tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Wszystko to podkreśla olbrzymią wagę przedsiębiorczości w kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

Bossak J. (2000), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki polskiej — ujęcie instytucjonalne*, w: Grabowiecki J., Wnorowski H. (red.) *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

Bossak J., Bieńkowski W. (2004), *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, SGH, Warszawa.

Faulkner D., Bowman C. (1996), *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa.

Frączek P. (2009), *Determinanty konkurencyjności sektorów i przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, „Przedsiębiorstwo i region”, nr 1.

Grzybowska A. (2013), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w obliczu procesów globalizacji*, w: Polszakiewicz B., Boehlke J. (red.), „Ekonomia i Prawo”, Tom XII, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.

Grzybowska A. (2012), *Przedsiębiorczość jako determinanta konkurencyjności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, Nr 97 (724).

Kochmańska M. (2008), *Czynniki sukcesu rozwoju przedsiębiorczości w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami w regionie małopolskim*, [online], www.sbc.org.pl/Content/10634/kochmanska.pdf, dostęp 11 czerwca 2014.

Leśniewski M.A. (2011), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.

Markiewicz T. (2013), *Przedsiębiorczość – motywy i bariery działań przedsiębiorczych*, w: Mieszajkina E., *Przedsiębiorczość w zarządzaniu rozwojem ludzi i organizacji*, Wydawnictwo WSPA, Lublin.

Meredyk K.S. (2003), *Przedmiot i metoda nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

Mitek A., Miciuła I. (2012), *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 28, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Nowak M., Musiał H. (2005), *Rola i znaczenie przedsiębiorczości w rozwoju przedsięwzięć gospodarczych*, w: Kopycińska D. (red.), *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, Wydawnictwo US, Szczecin.

Piątkowski M. (2013), *Czynniki wzmacniające pozycję konkurencyjną i rozwój przedsiębiorstw*, w: Zieliński K. (red.), *Makroekonomiczne i sektorowe czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, Śląsk, Warszawa.

Porter M.E. (1992), *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

Rakowska A. (2010), *Od transformacji do globalizacji. Rola menedżerów w rozwoju polskiej przedsiębiorczości*, w: Arent A. (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem i regionem wobec wyzwań europejskich*, Politechnika Lubelska, Lublin.

Słowińska B. (2008), *Konkurencyjność przedsiębiorstw województwa lubuskiego w warunkach Jednolitego Rynku Europejskiego* [online], www.bp.pwsz.sulechow.pl/publikacja_1/cz_2.pdf, dostęp 10 czerwca 2014.

Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” nr 5 [online], <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/37/id/784> dostęp: dostępu w dniu 10 czerwca 2014.

Wysocka E. (2006), *Istota i czynniki konkurencyjności w regionie*, „Wójt i jego gmina” nr 5.

Barbara Kamińska
University of Social Sciences

Motivating in human capital management – expectations aspect approach

Abstract: In work of any manager, regardless the size of a company, there should exist strong belief that people are an invaluable asset of organization and crucial factor for development of the enterprise, therefore they should be invested in continuously. This means that one must keep trying to resolve the well-known dilemma: what to do to make people commit to their work more deeply. [Zbiegień-Maciąg 1998]. For many employers, it is evident that the main motivator is to pay for the work and the highest value for the employee becomes often as her behavior. Indeed, in some cases this is true. However, you should also have in mind that the perception of employees (especially talented) there is a hierarchy of cherished values are not necessarily related to the reward.

The aim of the article is to show that employees have different expectations from work. The thesis is unfortunately not so obvious for many employers. The research presented herein can be yet another proof of that. Taking into account the aspect of expectations in the study of incentive system, used Nadler's and Lawler's method. It is based on the theory of expectancy. Its purpose is to diagnose problems with motivation in the company by measuring attitude of a single worker. Information was gathered through questionnaire consisted of parts A and B. Part A was made to identify general situation of system of work motivation. Part B identifies levels of individual work expectations of employees. Analysis compared correspondent expectations of workers in part A and B. Studies have shown that Polish workers are poorly motivated to work.

Key-words: human resources, human capital, motivating to work, expectancy theory.

Introduction

Human capital is acknowledged today to be the main factor of economic growth; a pivot of innovation and development in many organizations. As a key element of intellectual capital, is a Wizard of the market value of the modern enterprises and determining factor the competitive position of many organizations. [Craig, Moore 2008; Ichido, Nonaka, 2007]. The literature define it as a stock of knowledge, competencies, willingness and ability to perform labour, opportunity to create new solutions. It is therefore entirety of

attributes and qualities embodied in workers who have numerous talents, are firmly connected to a company and create its economic value [Edvisson, Malone 2001; Król, Ludwiczynski 2006; Grodzicki 2003]. When analysing definitions it is noticeable that in descriptions of human capital structure an element of motivation and engagement can be encountered. Agreeing with others that motivation is a psychological state contributing to a level of a person's engagement in something (it involves factors causing, delimiting and sustaining human actions directed at certain aim), i.e. a process that regulates human behaviour in order to reach specific goals [Ludwiczynski, Stabińska 2001], it is necessary to recognize how this process operates. It can be achieved *inter alia* thanks to numerous studies on work satisfaction (<http://pbs.pl/x.php/1,590/Klimat-i-satysfakcja>)¹. It has to be mentioned that traditional research in the field of motivation and motivating was usually done on demand of employers protecting the interests of management above all [Sułkowski, Sokołowski 2001]. Expected, in fact, that if it discovers a source of motivation of employees will be able to act on them so that they will work more efficiently, which in turn will increase the effects of firm [Bożek 2001].

It is certainly true and that is why workers' satisfaction studies are becoming standard in many present-day organizations and are directed to strengthen feelings of self-fulfilment, personal satisfaction and achievement of a particular worker. The article presents results of the self-study on motivating systems effectiveness, in particular taking into account non-material tools important to motivate human resources.

Taking into account the aspect of expectations in the study of incentive system, used Nadler's and Lawler's method, recommended by researchers [Mikula 1998; Kozioł 2002]. It is based on the theory of expectancy. According to the authors this method is aimed to diagnose problems of motivation in business enterprises by measuring individual workers' attitude, since effectiveness of motivating systems is very frequently defined by a degree of convergence of workers' expectations and what can he gain from the process of work. In order to make efficient use of the method, all results (applicable expected quantities) shall be identified for every employee individually. Only under these circumstances one can see real situation. The method is also a tool to gather information on potential dehumanising factors existing within motivation systems.

The following analysis uses models and questionnaires by Mikula, recommended to test the effectiveness of incentive systems [Mikula 1998] and supplemented with interviews wherever possible.

Significance of motivation in the work process

Problem of motivation and its great significance in operation of organizations and individuals alike is broadly analysed in reference books, in which motivation to work has been defined in many ways. Every definition indicates, to a certain extent, the essence of the matter.

¹ PBS is a founding member of the Organization Firm Opinion and Market Research (OFBOR) – the trade association of the leading Polish research companies.

Generally, the concept of motivation can be defined by words' desire, intention, purpose, wish, willingness'. All these terms enhance human readiness for pursuit of specific goals. This can be based on the analysis carried out before or be less cognizant. Motivation exists when an individual wants something and has an opportunity to fulfil the need thanks to activity or there are good conditions for undertaken actions to succeed [Sekuła 2010].

Motivation is a psychological state that contributes to a level of human commitment. It comprises factors that cause, delimit and sustain actions heading in certain direction [Stoner, Freeman, Gilbert 1999]. Motivation is an entirety of motives that influence human decisions on action, its undertaking, sustaining and direction [Piwowarczyk 2006].

In the process of understanding the phenomenon of motivation are important not only definitions, it is also important understand this term. The multiplicity of definitions mentioned above proves the fact that the phenomenon of motivation is very varied, because very different are the people whom it affects. Employees answer to stimulation and tasks they are to perform in many different ways. Age, education, professional experience, and most of all needs and expectations all play an important role. Thus it has to be acknowledged that motivation is a complex process and managing requires a number of approaches [Penc 2000].

In the process of understanding the phenomenon of motivation are important not only definitions, it is also important understand this term. The multiplicity of definitions mentioned above proves the fact that the phenomenon of motivation is very varied, because very different are the people whom it affects.

Motivation model founded on expectations

Under expectancy theory peoples' behaviour depends on values that they can achieve working, that they prefer or that they lack, acknowledging at the same time they are possible to acquire. Although it is difficult to discern specific desires of others, they can be identified through observation and other research methods. It is still certain that they do exist, but it is not easy to predict actions of a man trying to fulfil his need. These are determined by various factors.

Sometimes actions are unassisted, sometimes external factors play predominant role, but they are always driven to meet the needs, to give self-satisfaction, i.e. they are purposeful. The question is how determined we are to reach our goals. Strength of motivation certainly depends on subjective view on value of needs, which can indicate it is conditional upon expectation to fulfil the needs. It should also be taken into consideration that each need can have its individual value.

Results of numerous research lead to conclusion that hierarchy of respondents' needs significantly varies starting with material goods to matters in the abstract like safety, sense of belonging, authority. Therefore, according to the theory, motivation is determined by strength of our need and expectancy of possibility to achieve it.

Theory of motivation based on the hierarchy of values was developed by an American psychologist Vroom and later advanced by Porter and Lawler. According to Vroom when an individual decides to take specific action, he considers expected results of his activity and value of each possible outcome. The following equation defines force of tendency of an individual to act: $F_i = [\Sigma(V_j E_{ij})]$, where F_i is force of tendency (motivation) to take action, V_j stands for the value of effect of the action and E_{ij} stands for achievement of the effect expectancy. Research show the more favourable the outcome and the deeper belief that individual performance is a tool actually leading to the effect, the stronger motivation to work [Vroom 1964, Foster 2003].

Thus a worker will not engage in performance if his commitment does not lead to desirable effect. We are not able to say though whether the outcome is useful to worker as each individual sets his own subjective hierarchy of values. Individual hierarchy of expectations means that some values are more appreciated and other less, and most frequently the values we appreciate the most are ones we lack the most. Recognition of these needs and associated reasons to commit to performance constitutes a basis to effectively influence behaviour of workers and shape their attitude to work and the company [Misztal 2006; Griffin 2000].

Motivation model based on expectancy plays an important role in the theory of motivation but it does have certain weaknesses related to human nature. We cannot always predict human actions accurately. Quite often they act irrationally and immaturely on the base of needs they sense directly without considering incidental consequences. Perhaps this is how we can explain the fact that young people quit their jobs more often. That is why knowledge of expectancy theory is useful only on the condition we properly recognise employees' expectations.

Study results

General information on the survey

The survey took place in 2013 (purposive sampling was used). It concerns 30 micro, small and medium enterprises. It is assumed that the most honest score captures the test in the smaller companies, in most of these companies in these study included almost all employees.

Small enterprises employing over 10 workers are prevailing in the studied group (73%), micro-enterprises (17%), only 10% are medium-sized companies. Large majority (82%) of entities have the status of natural person, the other, partnerships, public companies and limited liability companies. Investigated enterprises operate mainly on local (60%) or national (30%) market. Only 10% of businesses operate on international market. The economic activity carried out in most trade in 40% of the services (46,6%), manufacture of 13,4%. The company's work in various industries, including transportation, construction, education, computers, insurance, health care, real estate, tourism, metal industry, wood industry, beauty salons.

In order to present the essence of the study and its outcome, we submit detailed analysis comparing specific expectations of workers in parts A and B of the questionnaire in one of studied enterprises. It is a small company

employing 15 people, and the survey deals with 13 of them (86,6%). As it was mentioned above, the method of Nadler and Lawler was used. Its purpose is to diagnose problems with motivation in the company by measuring attitude of a single worker. The research procedure included: preparation of survey study, gathering information, results calculation, their analysis and evaluation. Finally conclusions were formed. Information was gathered through questionnaire consisted of parts A and B². Part A was made to identify general situation of system of work motivation. Part B identifies levels of individual work expectations of employees. Analysis compared correspondent expectations of workers in part A and B. Particular attention was paid to cases where the difference in measures of expectations was below zero. Indicators are calculated on the basis of formulae:

Explanation

General expectancy level:

1) for worker 2) for workers under examination 3) particular answers

$$pzo = \sum_{i=1}^n (A_i - B_i) \quad PZO = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (A_{ij} - B_{ij}) \quad PZO_i = \sum_{j=1}^m (A_{ij} - B_{ij}), \text{ where } i = 1, 2, \dots, n$$

(calculated in the table 1)

PZO=-488

PZOav=-37

i – consecutive number of question

n – number of questions

A_i – value of answer for the question No i from Part A

B_i – value of answer for the question No i from Part B

j – consecutive identity number of questionnaire

m – number of workers under examination

A_{ij} – value of answer for the question No i from Part A questionnaire No j

B_{ij} – value of answer for the question No i from Part B questionnaire No j

Table 1. Level of needs satisfaction of workers in company X

n m	j1	j2	j3	j4	j5	j6	j7	j8	j9	j10	j11	j12	j13	PZO
1	A1-B1	A2-B2	A3-B3	A4-B4	A5-B5	A6-B6	A7-B7	A8-B8	A9-B9	A10-B10	A11-B11	A12-B12	A13-B13	PZO1
2	-5	-4	-5	-4	-6	-4	0	-2	-4	-6	-4	-5	-5	-57
3	-4	-5	-4	-1	-2	-3	-2	0	-4	0	-3	-3	-3	-34
4	-3	-3	-3	-4	-4	-3	0	0	-4	1	-1	-3	-4	-31
5	-3	-3	-2	-2	-6	-3	1	0	-3	0	-1	-3	-4	-29
6	-2	-3	-2	-2	-4	-5	-2	0	-3	0	0	-4	-5	-32
7	-5	-3	-4	-6	-4	-2	-2	-1	-2	-5	-1	-4	-5	-44
8	-3	-2	-2	-4	-1	-2	1	-1	-2	-6	-2	-4	-3	-31
9	-1	-2	-1	-2	-2	-2	-5	0	-2	-3	0	-3	-4	-23
10	-3	-4	-3	-5	-2	-2	1	0	-2	-3	-4	-2	-4	-33
11	-4	-3	-4	-3	-4	1	-2	1	-1	0	-3	-2	-4	-28
12	-4	-3	-4	-3	0	1	0	1	0	-1	-2	-4	-4	-23
13	-5	-4	-3	-4	0	0	0	0	-2	-5	-4	-3	-4	-34
14	-3	-3	-2	-4	-4	-1	-2	0	-2	-5	-5	-4	-4	-39
15	-5	-5	-4	-4	-4	-3	-1	-1	-4	-5	-6	-4	-4	-50
pzo	-51	-49	-43	-50	-37	-28	-13	-3	-35	-38	-36	-48	-57	-488

Source: Own work.

Comparison of expectations from parts A and B of the questionnaires shows negative values (PZO = -488; PZOav = -37). They indicate large discrepancy between expectations of workers and motivating system. Analysis

²See: Mikula B. (1998), *Questionnaire survey*, "Personel", kwiecień, s. 24.

leads to conclusion that the motivating system in this particular company does not meet employees' expectancy. The biggest discrepancies regard salary, commendation, work conditions, recognition or professional development. Motivating systems in remaining 29 organizations were evaluated in similar way. While carrying out the detailed analysis of all questionnaires, some positive results were also noticed, hence obtained values are little higher but still negative.

Interpretation

On the basis of results and information gathered from employees it can be stated that the Motivation systems show little effectiveness. Probably on this state of affairs is affected ignorance of the expectations of employees and, as a consequence, the wrong choice of motivators.

This shows that some organizations still use traditional models of motivating based on belief that a worker is willing to do anything for the money and that supervision is the only way to increase effectiveness. No account shall be taken, in turn, non-financial factors, such as: how professional development, relationships, autonomy and rewarding work. This kind of subjectivity is characteristic of foundations in such a model.

It is at this point add that the salaries actually were and will be an important motivator. It is thanks To him, the man meets most of the needs. Nevertheless, it is assumed that the motivating financial only may not be to the satisfaction of all employees.

This case can explain Table 2, which shows the differences in the hierarchy of needs of individual groups of workers, which was also confirmed in the work of other authors [Sikora 2000; Borkowska 2007].

Table 2. Hierarchy of needs of workers
(5-the most important; 1- the least important)

Workers expectations	Position/evaluation			
	Supervisors	Experts	Office workers	Manual workers
High salary	5	5	5	5
Comfortable working conditions	5	3	4	3
Employment security	3	3	4	5
Good atmosphere	4	4	5	3
Gaining something profitable	3	3	4	4
Autonomy	4	4	3	1
Promotion	5	4	4	2
Use of skills	4	5	3	3
Respect among co-workers	3	4	2	2
Raising qualifications	4	5	5	3
Acclaim, recognition	4	4	5	3

Source: Own work.

From the table, it appears that the specialists and senior employees, in addition to the pay the most in the first place are comfortable working

conditions, advancement, development of skills, abilities and good atmosphere and autonomy. Others also appreciate these factors, although it should be added that they are rated somewhat below. Therefore, presumption that a lower level worker wants to meet only his materialistic needs can be misleading. Apart from social security of the family the worker can also feel higher level needs. As Webber wrote "The difference between people is a result of relative frequency of appearance of diverse needs. A human realizing his potential is more often motivated by needs of qualification and achievement, other by social needs and prestige, and another by security issues".

Webber suggests to look at the hierarchy of needs as if it was a picture of motivation state in particular moment, and then see it as a film changing in time. He believes that motivation in a particular moment in large measure depends on individual situation at that time [Webber 1996].

On this basis, you can now specify the initial recommendations. To effectively interact with the motivation of workers must be well know their current needs and expectations and, if possible, each separately. Following stereotypes and generalization need to be avoided. It is good to put effort to create optimal work environment for everyone, the environment which promotes personality development, gaining full satisfaction and efficient use of peoples' abilities and talent.

It is certain that the skilfully designed to motivate system should include and material incentives, but also intangible assets relating to higher values, associated with the recognition and self-realisation. Autonomy, the content of the work, the organization is an important motivational-provides a certain freedom of action, increases decision making and creativity. To promote the personal development of staff through training, or the demarcation of the career path can help the company adapt to dynamically changing conditions in the global market.

Both theory and practice indicate various tools to motivate human capital, among which preferable are; special employment contracts including over standard personal solutions regarding working time, salary, additional motivating or professional development (e.g. qualification courses, apprenticeship abroad, sabbatical, privileged access to company's information and knowledge resources, opportunity to participate in execution of attractive assignments and projects), enhanced professional career opportunities, alternative, non-traditional path of promotion to higher ranks in organization (roles and functions of expert, consultant, auditor, independent executor of a complex research project etc. [Pocztowski 2007].

Conclusions

Above thoughts lead to conclusion that managers have a range of incentives to engage employees in work. They ought to be identified and individualized in terms of diversity of aspirations and expectations of each worker. It is crucial for design of motivating system to be objective in identification of needs. It is worth comparing received information to data of other system designers. It leads to conclusion that effective motivating is an activity requiring

a individual approach, it repeatedly needs to combine incentives to create truly coherent system. In order to choose the incentives properly, they have to be previously confronted with expectations of workers. A variety of research methods can be useful here; i.e. observation, survey or frequent conversations with workers (enquiry). This research will be for the benefit of employers and the company as well. We are not always able to explain reasons for anger, envy, bitterness or general dissatisfaction. And we cannot find the roots because our needs are constantly changing. Hence insight into one's own expectations makes possible the exposure of thought and verification of needs.

Thus the diagnosis can facilitate recognition of workers' expectations by managers, what allows to use the data to design motivating system or to modify the existing one.

The present publication, alike many different studies [Borkowska 2007; Kopertyńska 2009; Piowarczyk 2006] contains results of empirical research with conclusions regarding matters in question. It does not mean that something useful in an enterprise is suitable to a different one. There is the possibility though, similarly to the fact that the past is a key to the present. It is still important to remember there is no one common path and every company has to find its own. It is the people who create an organization and the human aspects play the central role in any company, regardless the size, range or location. So it does not matter what form we choose. The important thing is to understand these current aspects, because motivating workers is one of important roles of management.

Bibliography:

Bartnicki M. (1999), *Spojrzenie na kapitał intelektualny z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa*, w: Duraj J. (red.) *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, UŁ, Łódź.

Benedikt A. (2003), *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław.

Borkowska S. (2007), *O jakości zarządzania talentami*, w: Pocztowski A. (red), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, IPiSS, Warszawa.

Bożek A. (2010), *Motywacja do pracy w teorii, psychologia-spoeczna.pl/artykuly*.

Buckman R.H. (2004), *Building a knowledge driven organization*, McGraw-Hill Companies Inc., Nowy Jork.

Bush P. (2008), *Tacit Knowledge in Organizational Learning*, IGI Global, Londyn.

Craig L, Moore L, (2008) *Intellectual Capital in Enterprise Success: Strategy Revisited*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.

Griffin R.W. (2009), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Grodzicki J. (2003), *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

- Ichido K., Nonaka I. (red.) (2007), *Knowledge creation and management: new challenges for managers*, Oxford University Press Inc., Nowy Jork.
- Kamińska B., Warzyński M. (2011), *Materiałne i niemateriałne narzędzia motywowania pracowników*, SWSPiZ, Łódź.
- Kamińska B., Warzyński M. (2009), *Marketing personalny – zaspokojenie oczekiwań pracowników*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Wybrane problemy przedsiębiorczości i zarządzania, Tom X, SWSPiZ, Łódź.
- Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, wyd. II uzup., Warszawa.
- Klimat i satysfakcja z pracy, <http://pbs.pl/xphp/1,590/Klimatisatysfakcja>.
- Ludwiczynski A., Król H. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji.*, PWN, Warszawa.
- Ludwiczynski A., K, Stobińska K. (2001), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, POLTEXT, Warszawa.
- Mikuła B. (1998), *Efektywność systemu motywacji*, Personel nr 11 (56).
- Misztal J. (2006), *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Polityki Śląskiej, Gliwice.
- Penc J. (2000), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo PSB, Kraków.
- Pietroń-Pyszczyk A. (2007), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wrocław.
- Piowarczyk J. (2006), *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Sekuła Z. (2010), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr. (1999), *Kierowanie*, wyd. II zm., Warszawa.
- Sułkowski Ł., Sokołowski J. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Abolwent, Łódź.
- Webber R.A. (1996), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- Vroom V.H. (1964), *Work and Motivation*, New York: McGraw Hill.
- Zbiegień-Maciąg L. (red.) (1998), *Doskonalenie zarządzania zasobami prac*, Wydaw. AGH, Kraków.

Piotr Kinas
University of Social Sciences

Clusters as an example of cooperation between science and industry

Abstract: In today's world economy knowledge and innovation are crucial factors for competitiveness. Therefore cooperation between science and industry plays a significant role. Nowadays there are many possibilities to create collaboration between representatives of these two sectors. One of these is clusters which connect companies and research entities. It is possible in this kind of organizations to observe such interactions which can be beneficial for both companies and research entities. Therefore, the aim of this paper is the verification of the hypothesis that cluster can play a role of a platform of efficient cooperation between science and industry. The research method used in the article is the literature review. Among used sources are journals, books and reports of international organizations.

The paper consists of two main parts. The first one includes the definition of clusters and their typology (on account of the aspects connected with cooperation between science and business). The main part of this paper presents the scope of cooperation between enterprises and research entities belonging to the cluster.

This article contributes to better understanding of the necessity for establishing an effective cooperation between actors who belong to the business sector and science sector in the form of a cluster.

Key-words: cluster, cooperation, innovation, R&D.

Introduction

Today's world is so complicated, complex and uncertain that it forces companies to base their competitive advantages not only on the low cost of traditional factors of production, but also on innovation. There is therefore a growing emphasis on investing in new technologies by cooperating with many different subjects in the field of science. One of the main factors which guarantees the successful exchange of knowledge and transfer of technologies from science to industry is the establishment of permanent relations between these two areas. These relations should also be characterized by the balance of potential benefits and the avoidance of conflict of interest. In this respect it is worth examining the phenomenon of clusters.

Clusters – chosen theoretical aspects

The term “cluster” was introduced and popularized by M.E. Porter, who defined clusters as “geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries and associated institutions (for example, universities, standards agencies and trade associations) in particular fields that compete but also cooperate” [Porter 2001, p. 246].

Institutions often appear in the various definitions of clusters. Their participation is not necessary in theory, because clusters may occur without the direct involvement of any institution. Moreover, in the case of the presence of these actors in this concept, definitions don't often indicate a particular type of institutions or indicate them in a general way. It is possible to find members of clusters in institutions such as chambers of commerce, consulting firms, representatives of R&D sector, foundation etc.

In the literature there are many different definitions of clusters which take into account some aspects of cooperation between business and industry. Some of them correspond to the above-mentioned definition. For instance, M.J. Enright characterizes clusters as geographic concentrations of firms and industries related through supplier-buyer linkages, competitive interaction, or through common technologies, buyers, or channels [Enright 2001, p. 2]. According to M. Fromhold-Eisebith and G. Eisebith, a cluster is a regional agglomeration of a sector or value chain in related companies and other organizations (e.g. R&D centres, public agencies) which derive economic advantages from co-location and collaboration [Fromhold-Eisebith, Eisebith 2005, p. 1251].

T. Roelandt and P. Den Hertog's understanding of clusters emphasizes the existence of organizations representing the R&D sector. They treat clusters as entities consisting of firms (including their suppliers and customers) and centres of knowledge (universities, research institutes, bridging institutions) which have supplementary competences and are linked to each other in a value-adding production chain [Roelandt, Den Hertog 1999, p. 9].

The European Commission also has its own definition of clusters. In one of the first reports in this area clusters are presented as “a mode of organisation of the productive system, characterised by a geographical concentration of economic actors and other organisations, specialized in a common field of activity, developing inter-relations of a market and non-market nature, and contributing to the innovation and competitiveness of its members and the territory” [European... 2003, p. 8].

Despite the permanent development of research on clusters, there is no one, relatively coherent typology. The abundance of the classification criteria enables us to distinguish many kinds of these organizations. For this paper the most important criteria for distinguishing between different types of clusters are connected with the role of technology or innovation in clusters.

The role of technology in clusters was examined by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). The OECD identified four types of clusters: those based on know-how, those based on scale benefits, specialized suppliers' clusters and supplier dependent clusters [Nowakowska 2011, p. 109]. The first type is created by companies for which the priority is to have direct access to basic research, research institutes and universities. Clus-

ters based on scale benefits consist of companies connected with research institutes or universities carrying out their own research. The third type – specialized suppliers' clusters – comprises firms involved in high R&D work intensity, which place an emphasis on product innovation. The last type, involving supplier dependent clusters, is created by companies that import technology in the form of a semi-finished product whose innovative activity depends on cooperation with both suppliers and customers.

The European Commission also underlines the role of innovation in the functioning of clusters. In its documents the EC concentrates on the existing of traditional and science-based clusters [*Regional...* 2002, p. 10]. The former occur in mature industries based on permanent relations, a local supply chain and the absorption of existing technologies, while the latter are established mainly in new industries, that have existing innovation and are based on short-lived relations.

It is not only (international) organizations that have prepared their own typologies of clusters. It is also possible to find different distinctions of types of clusters in specific countries. For instance, one of the most well-known types of clusters in Japan is *sangyo shuseki*. This consists of small and medium enterprises concentrated geographically, cooperating with each others in new industrial areas or focused around a large company, which plays the role of a supplier or a centre of knowledge, in order to benefit from technological innovations [Mikołajczyk, Kurczewska 2008, p. 288].

The British Department of Trade and Industry identified the innovation environment as one type of cluster. This means the synergy of economic and institutional factors in the areas where high-tech industries are concentrated, which results in the effective creation and diffusion of knowledge, and an efficient learning process [Götz 2007, p. 120].

A classic, but interesting type of cluster is the Dutch model, created in order to maximize innovation and the competitiveness of the cluster. Close cooperation and connections between and the R&D centre is assumed in this model. This model also observes the free flow of technology and knowledge between partners. As a result information can be better utilized in order to gain access to new techniques and technologies. This can facilitate a significant reduction in the costs of the implementation of prototypical devices and technologies, as well as the improvement of the quality of the products offered. The role of stimulus in the Dutch model is played by the "broker", usually an official body. It provides information about the benefits resulting from the functioning of a cluster. Also the broker facilitates access to new contacts or financial resources. In this model the strong position of the R&D centre promotes the transfer of knowledge in a natural way.

Cooperation between science and industry in clusters

The field of science encompasses many different entities. These include, among others, traditional universities (also technical), research institutes (public and non-public), centres of R&D, laboratories, centres of technology and innovation transfer. There are also other elements of infrastructure that support innovation, such as technological parks or incubators. As a rule these

two are used to facilitate the flow and exchange of knowledge and technology between academic and entrepreneurial spheres. They can be helpful especially when there is a need for advice on creating and developing business or a need to apply scientific studies and theory to technological innovation.

In today's knowledge based economy the role of institutions in the field of science has changed. For instance, the main task of the universities in the modern model of functioning doesn't only consist of educational activity or providing basic research but also of providing added value in particular industries [Kowalski 2013, p. 118]. Therefore the real role of today's universities is to stimulate and intensify R&D activity in the whole economy. The advantage of universities over other entities in this field results mainly from the research potential connected with the high qualifications of the employed academic staff becoming acquainted with the newest achievements and trends in their specialization [Łobejko, Brdulak, Chinowska, Sosnowska 2013, p. 23]. The organization of universities enables scientist to cooperate and share knowledge with each other and as a result to carry out research at a very high level. One of the main barriers in this area is that the academic staff are often focused on teaching activity or promotion. Professors tend to limit themselves to theoretical aspects of research and the universities' infrastructure isn't developed enough to continue research and create a project that is ready for market. This situation doesn't occur in universities with great reputations throughout the world. For instance, there are universities (Massachusetts Institute of Technology, Stanford University) which have succeeded in having patents and licenses granted, have applied innovation to practical solutions and achieving success in the theoretical aspects of science (e.g. Nobel Prize).

At this point to underline that the most important issue is not only the occurrence of universities in a cluster, but also access to specialists. Therefore the crucial factor is to have access to resources, not a specific way of obtaining them. The lack of well qualified employers is often a big problem that exists in many industries. The R&D sector can be very helpful in improving this situation by providing educational activities. Cooperation between science and industry should consist of education with the participation of employers, who know about the newest trends and qualification requirements in the labour market. Furthermore, on account of their extensive contacts, companies are able also to predict changes in the long term, this is especially important for high-tech industries. It is worth to mentioning that students are future potential employees and possible partners in business, so through this kind of cooperation, both sides can benefit.

Among other activities that involve education are, for example, the joint guidance of academics and business leaders when students write dissertation, lectures given by business representatives at universities and academic teachers in companies, and joint publications or participation in the science council [Santarek et al. 2008, p. 33].

One of the main features of clusters is geographical proximity. In general this means regional proximity but membership of entities from neighbouring countries is also possible [Bigaj 2010, p. 5]. Geographical proximity is generally limited by the appearance of the positive effects of the diffusion and

stimulation of the transfer of resources between subjects in clusters. The main barriers in this case are transport infrastructure, social mobility, as well as mentality and expectations of entities engaged in clusters. The proximity ensures better coordination and the building of mutual trust. However, the most important issue for this paper, is geographical proximity, due to its ability to ensure formal and informal contacts between people, stimulate the transfer of knowledge, technology, processes of learning, and the creation and absorption of innovation [Kowalski 2010, p. 318]. All these aspects are involved simultaneously, rather than sequentially.

There are different types of channels through which the flow of knowledge in clusters is performed. First, personal contacts between the scientists and the entrepreneurs. These are important especially in the transformation of “tacit knowledge”, which requires direct communication [Kowalski 2013, p. 120]. In this respect clusters are appropriate organizations because they create opportunities for frequent interaction and face-to-face interaction.

An important role in stimulating contacts between the representatives of science and of business in clusters can be played by animator who should encourage and motivate entrepreneurs to implement new technologies. Overall success depends heavily on his/her knowledge about innovation and the ability to have conversations with scientists [Kinas 2014, p. 47].

The second channel is spin-offs. These companies often appear in clusters which are strictly connected with innovation. Spin-offs are usually founded by students or researchers who use knowledge, technologies and ideas from universities and are specialized in working in the private sector. Hence on the one hand they are an efficient mechanism for the transfer of knowledge into industry, on the other they can be considered as a field of cooperation between science and industry [Wojnicka 2004, p. 55].

The other channel is conferences and seminars. They can be a valuable source of information about the development of technology in a specific area.

As was mentioned earlier, there are many different institutions in clusters. The concept of a triple helix enables us to distinguish three main groups of actors: business, science and local authorities. These groups are linked with each other and linked by relations outside the cluster [Frankowska 2012, p. 28].

The role of local authorities in supporting for R&D usually means an increase in expenditure on this kind of activity. Resources can be targeted at programs involving cooperation at the business-science level (technology transfer initiatives), technology programs at universities, programs of exchange, and cooperation between companies. Besides, the advisory and investment activities in the field of product, service and process innovation in enterprises are supported by local authorities [Palmen, Baron 2008, p. 37]. The assistance of local authorities can also be connected with support for investment in parks and incubators, which are the basis for potential infrastructure and network platform cooperation between science and industry or investments in key research equipment.

It is possible to find members of clusters in institutions like advisory companies. They can help in overcoming barriers in introducing innovation in companies and cooperation between business and science. One of the main

difficulties in this area is the lack of knowledge of forms of cooperation and the law of copyright or the complicated procedures involved in cooperation¹. Therefore the advisory and training activities should be connected with the financing of innovation, the exchange of technology, the law of copyright or legal solutions to facilitate running a business [Różycka 2008, p. 259]. However, all these training activities should also show the real effects of cooperation and ways of shaping relations between all the sectors engaged in cluster. Positive effects are maximized if all of the entities within the triple helix engage with the another from an early stage [Staszewska 2009, p. 33].

Clusters are a key and effective source of information, which can be obtained by the flow between partners or acquired jointly with them from the environment. The costs of acquiring information can be reduced as a result. This is important especially when the production of new goods requires the company to have mastery of new technology. The mutual exchange of technology is considered to be an effective method and avoids us having to reinvent the wheel [Szulczyńska 2006, p. 632]. Hence cooperation between science and industry in business gives an opportunity to offer an innovation product even by companies that do not conduct research activity. Cooperation with R&D entities makes possible the acceleration of the development of technology and commercialization of new products or services, which is particularly important in today's world where information (technology) becomes obsolete very quickly. In this way enterprises create the conditions to expand their offer with new goods which do not have to be related to their core business.

It is necessary to underline that the more frequent the interactions are between different entities, the more competitive these entities will be as a result of the diffusion of knowledge. Thus, clusters are environment favourable to the course of innovation process for every participant of it, i.e. representatives of science and business.

But one of the main barriers to overcome is often the mentality associated with a low level of confidence. Sometimes also a low business culture that manifests itself in the treatment of competitors as enemies is apparent observed. This means that entities show an unwillingness and inability to cooperate, an aversion to sharing resources and reaching compromise solutions, and envy others' success [Bigaj 2010, p. 8]. The other barrier is risk aversion connected both with the innovation process (entrepreneurs) and the business activity (scientists) [Skierska-Pięta, Wężyk, Krajewski 2013, p. 55]. Therefore the challenge for all the members of clusters (especially for an animator) is to build solid, trust-based relationships between different actors. It may be helpful to develop and realize a common purpose and benefits of possible cooperation within the cluster.

Conclusion

The fundamental need to be innovative in modern times often requires the possession of resources exceeding the potential of one company or even re-

¹ It is easier to work out some common procedures in clusters. The challenge is to oblige researchers and entrepreneurs to apply them.

search entity. Therefore there is a need for participants in different fields of activities to cooperate in order to reduce uncertainty, share costs and knowledge, and finally bring new, competitive products or services to market. As G.P. Pisano and R. Verganti mentioned, "The new leaders in innovation will be those who figure out the best way to leverage a network of outsiders" [Pisano, Verganti 2008].

The paper illustrates the role of clusters in cooperation between science and industry. The author, by highlighting chosen features of clusters, tries to explain the usefulness of these organizations as instruments fostering partnership between these two sectors and indicates the need for change in thinking about the cooperation between science and industry.

The views of particular researchers show that clusters can play a significant role in cooperation between science and industry. The concept of cluster is a breakthrough in traditional attitudes towards this kind of cooperation. Relationships between science and industry have existed for a long time, but only clusters have allowed them to strengthen and systematize efficiently and as a result have achieved a synergy effect. Clusters provide mechanisms for reducing information asymmetry. They create conditions in which, on the one hand, companies with limited access to knowledge may transfer it from external sources and use it in generating new ideas, and on the other there are a lot of incentives for researchers to focus their work in accordance with the market's needs. Clusters, by stimulating cooperation, contribute to common R&D projects, commercialization of research, and the development of skilled labour force. They also facilitate knowledge flows, technology transfer, learning processes, and diffusion of innovation. Thus, the analysis confirms the hypothesis that clusters can play a role of a platform of efficient cooperation between science and industry.

Clusters provide an environment that is conducive to innovation. But a prerequisite to efficient cooperation in this area is the establishment of permanent links between science and business ensuring a balance between the benefits achieved by them. Moreover, cooperation between science and business in clusters should be based not only on soft actions (organizing conferences, promotion), but also on launching new or improved products or services in the market.

The paper is a contribution to the discussion about cooperation between science and industry. The concept of a cluster is a starting point for a new way of thinking about this phenomenon. Thus, that can be an interesting area for the future research.

Bibliography:

Bigaj M. (2010), *Czynniki rozwoju klastrów*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, no. 7.

Enright M.J. (2001), *An Overview of Regional Clusters and Clustering*, TCI Annual Conference, Tucson, [online], www.tci-network.org/media/asset_publics/resources/000/000/418/original/enrightclustcourse.pdf, date of access: 4.06.2014.

European Trend Chart on Innovation (2003), Thematic Report Cluster Policies. Covering period up to March 2003, European Commission.

Frankowska M. (2012), *Tworzenie wartości w klastrze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Fromhold-Eisebith M., Eisebith G. (2005), *How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches*, „Research Policy”, no. 34.

Götz M. (2007), *Koordinacja polityki opartej na klastrach (cluster – based policy) jako strategii pozyskiwania zagranicznych inwestorów*, in: Żukrowska K. (ed.), *Otwarta koordynacja w stosunkach międzynarodowych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Kinas P. (2014), *Charakterystyka działań animatora we współczesnych organizacjach klastrowych*, in: Kucęba R., Kulej-Dudek E., Pyplacz P., Smoląg K., *Koncepcje zarządzania współczesnymi organizacjami*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.

Kowalski A.M. (2010), *Rola klastrów w intensyfikacji współpracy nauki z gospodarką*, in: Weresa M.A. (ed.), *Polska – raport o konkurencyjności 2010. Klastry przemysłowe a przewagi konkurencyjne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Kowalski A.M. (2013), *Znaczenie klastrów dla innowacyjności gospodarki w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Łobejko S., Brdulak J.J., Chinowska K., Sosnowska A. (2013), *Realizacja projektów badawczych i rozwojowych. Vademecum B+R*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, Warszawa.

Mikołajczyk B., Kurczewska A. (2008), *Rola klastrów w podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw. Przykład klastrów japońskich*, in: Pangsy-Kania S., Piech K. (red.), *Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym: nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

Nowakowska A. (2011), *Region innowacyjny – procesy innowacji i polityka innowacyjna w rozwoju regionu*, in: Nowakowska A., Przygodzki Z., Sokołowicz M.E., *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa.

Palmen L., Baron M. (2008), *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Pisano G.P., Verganti R. (2008), *Which Kind of Collaboration Is Right for You?*, “Harvard Business Review”, [online], hbr.org/2008/12/which-kind-of-collaboration-is-right-for-you/ar/1, date of access: 7.06.2014.

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

Regional Clusters in Europe (2002), Observatory of European SMEs, no. 3.

Roelandt T., Den Hertog P. (1999), *Cluster Analysis and Cluster-Based Policy Making in OECD Countries: An Introduction to the Theme*, in: *OECD Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD, Paris.

Różycka A. (2008), *Bariery we wprowadzaniu innowacji w przedsiębiorstwach I sposoby ich przewyższania – wybrane zagadnienia*, in: Pangsyk K., Piech K. (red.), *Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym: nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

Santarek K. et al. (2008), *Transfer technologii z uczelni do biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Skierska-Pięta K., Wężyk A., Krajewski P. (2013), *Nauka – biznes – innowacje*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, Warszawa.

Staszewska J. (2009), *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa.

Szulczyńska U. (2006), *Współpraca przedsiębiorstw w dziedzinie innowacji*, in: Kaleta A. et al. (ed.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.

Wojnicka E. (2004), *System innowacyjny Polski z perspektywy przedsiębiorstw*, IBNGR, Gdańsk.

Joanna Krygier
University of Social Sciences

Technological and Social Dimensions of Contemporary Marketing Communication

Abstract: The image of a modern marketing is the result of an extremely dynamic changes we have seen in recent years in the economic environment of companies. In the wake of the globalization of the economy one can observe a very clear change in the social and cultural spheres. These changes are driven in parallel with the rapid development of information technology and telecommunications. This article attempts to demonstrate that the modern model of marketing communication is significantly influenced by social and technological factors. This hypothesis was sought to verify through analysis of the changes that have occurred in recent years in the way businesses communicate with their environment and the analysis of modern tools and techniques used in marketing communication today. The subject-matter addressed is still a new and dynamically changing area of expertise in a broad-based marketing, which is why it requires continuous identification, structuring and analysis for the growth of scientific achievements in the field.

Key-words: marketing communication, Internet marketing, digital media, social media, inbound marketing.

Introduction

The changes in marketing communication observed in recent years are the result of response to the technological and social challenges that companies have been facing. The dynamic growth of digital media has contributed to the emergence of new communication models based on other media than ever before. In particular, the role of the commercial use of the Internet as a medium to which today's consumer can have seamless connectivity through mobile devices, should be emphasized. Constant access to information and the possibility of interactive communication gives the consumer the opportunity to freely exchange opinions and continuously actively participate in the market. On the other hand, changes in consumer behaviour caused by huge amounts of advertising messages available in the public and private space are also observed. The consumers have become more sceptical about the advertising messages. Looking for alternative and more reliable sources of information, they have developed completely new horizontal communication channels called social media, which have become the new exploration field for manag-

ers that must find the ways to meet the challenges [Krygier 2014]. This article attempts to demonstrate the impact of technological and social factors on contemporary marketing communication. A review of scientific studies concerning marketing communications has been conducted. Based on a personal research and the results of a secondary research, the author tries to analyse the changes that have occurred in recent years in the way businesses communicate with their environment and as well as modern tools and techniques used nowadays in marketing communication.

Marketing communication as part of a marketing strategy

Economic and cultural dimensions of globalization, a parallel dynamic development of information technologies and the associated universal access to knowledge and the transparency of the market, led to a high level of consumer awareness and caused dynamical change of his needs and growing requirements. Lifestyle changes, temporality expressed by the ever shorter product life cycles, the blurring of the boundaries between the place and time of work and rest require managers to utilize innovative approaches to the client as a partner and create a completely new business models. The particular impact of mega-trends is observed, *inter alia*, in the approach to marketing strategies and the way companies communicate with the market. To be able to provide their customers with more and more benefits while maintaining the expected level of profitability, companies increasingly focus on building lasting relationships with their customers and other stakeholders of the market environment which come into one-to-one direct contact relationships. Marketing communication thus becomes one of the most important marketing tools by which companies can discover the needs and expectations of the market in order to create and maintain long-term partner relationships.

Marketing communication is one of the instruments of marketing strategy through which it can reach their target markets. It can be assumed that the essence of marketing communication stems from the traditionally understood promotion as one of the four basic marketing tools in the classical concept of McCarthy's 4Ps marketing mix and owes its development to the spectacular economic, social and cultural changes taking place in the market. Contemporary models of marketing communication are based on a personalized approach to company-to-customer relationship regarded as crucial in modern business. This kind of the approach can be clearly observed in the direct marketing and in a strategy based on building the long-term personal relationship with the known by name client, as well as on the interaction conducted using a direct dialogue with the customer [Grzesiowski 1997].

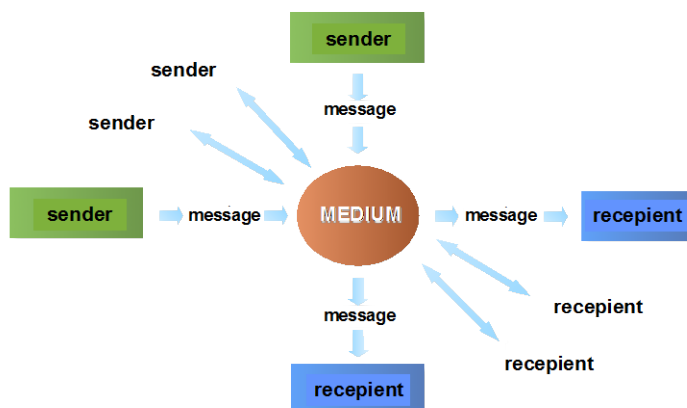
Marketing communication is a social, interactive, targeted and continuous process which involves the transfer of the content between the sender (organization) and the recipient (e.g. a client). Due to the fact that contemporary marketing communication uses the interaction the interchangeability of roles of participants in the process of communication should be assumed: the sender of the message can become a customer and the recipient – a company [Krygier 2014].

Marketing communication activities within the organization aim to communicate to the market environment information about the company's values, its attitudes, beliefs, etc. These actions stem directly from marketing strategy and are purposeful and thoughtful, allowing to achieve synergistic effects in a coordinated manner. Feedback, using interactive media as a feedback channel, is the component that connects the receiver to the sender of the advertising [Krygier 2014].

Model of modern marketing communication

With the development of information technology and the Internet as a business tool, marketing communication model has been developed in hypermedia computing environment, which is a totally new dimension of communication between the company and the market. In this model, called “many-to-many” in contrast to other models of marketing communication (“one-to-one” interpersonal communication model and “one-to-many” mass model), simultaneous use of many interactive media in the transmission is assumed. This means virtually no time, spatial, economic, political or social communication capabilities limits. Participants can act simultaneously in different roles (see Figure 1). It is not a simple combination of two earlier models. The feature that distinguishes this model from the others is the selectivity of the selection and maintenance of the relationship between the communication process parties [Karmer 2013, pp. 10–11]. The network gives users the ability to get information that will meet their individual needs. Technological capabilities allow the use of high-quality multimedia materials forming the content of messages that are simultaneously highly personalized and individualized. This form of communication is much cheaper than using traditional media. Another advantage is the possibility of obtaining an immediate feedback from the market as a result of an online purchase made after the receipt of the advertising message. The “many-to-many” model that implements this approach is an example of a radical change in the role of the media, which is no longer only an intermediary in the transmission of information. First of all, it becomes an open and flexible environment that combines different forms of business activity. [Krygier 2014].

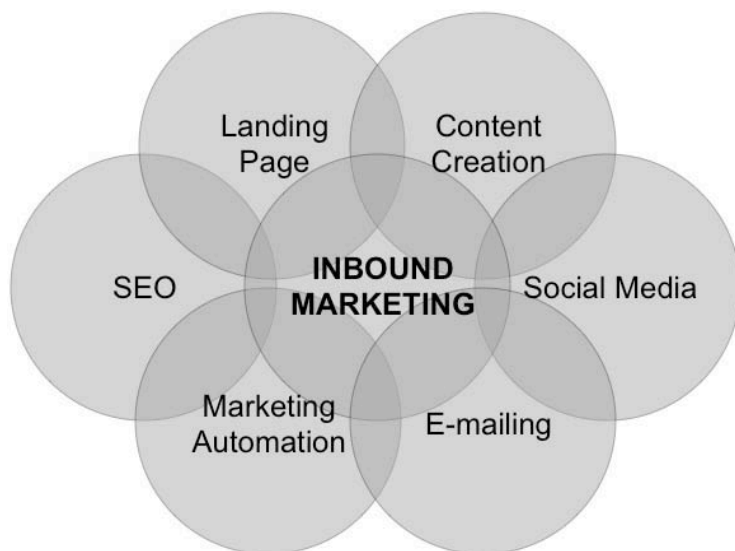
Figure 1. Model of marketing communication in hypermedia computing environment



Source: Own study based on [Hoffman, Novak 1996].

In the first decade of the 21st century, as part of the communication model in hypermedia computer environment, the so-called inbound marketing model has evolved. This model is a response to insufficient efficacy of traditional forms of online advertising that were so popular until recently. Their main task was to compete for the user's perception by providing the advertising content (also called outbound marketing) that interferes with the communication in order to directly induce him to make a purchase [Biały 2010, p. 59]. The concept of inbound marketing does not have its Polish-language counterpart. It can be interpreted as a marketing incoming, active, where the word "inbound" refers to the Internet users acting as potential customers. Inbound marketing is a set of tools and techniques used to create attractive (from the point of view of the users) content that can be found by the Internet users during their quest for interesting information. What's more, this message should be sufficiently attractive to users wished to be actively involved in its promotion by referring to it on their own or other websites, blogs or forums. The attractiveness of the communication is its personalized content that is consistent with earlier discovered users' expectations. Creation and distribution of relevant and unique content in order to attract attention and commitment of the recipients is referred to as a content marketing.

One of the essential inbound marketing tools is a corporate Web site, which is the destination point of users' interest (the landing page), together with all implemented search engine optimization methods (SEO) (Figure 2). Another important tool for inbound marketing is the presence on blogs and social networking sites (SMO – social media optimization). In the case of the latter, in addition to posting interesting content, one should be actively involved in the interactive communication process, which means answering questions, responding to published comments and engaging in discussions.

Figure 2. Key elements of the Inbound Marketing

Source: Own study.

In summary, the essence of inbound marketing is to make a potential customer feel the contents delivered are not directly of the advertising nature which should be perceived by him as valuable. The primary purpose of these activities is of course to make a particular impact on the consumer and generate profits for the brand but in a manner far less aggressive and probably more effective than traditional Internet marketing techniques. These methods provide opportunities to implement effective marketing activities on the Internet even by small businesses with modest advertising budgets that don't allow them to utilize professional commercial services such as a paid advertising on search engines – SEM (search engine marketing) [Biały 2010, p. 59].

New media as a source of innovation in marketing communication

The use of digital technologies in business has created new opportunities to communicate with the environment. One of the extremely intense trends in recent years is the process of media convergence, which is based on the digital revolution and the development of multimedia and interpenetration of telecommunication market sectors, IT and media [Kamiński 2000, p. 23]. Contemporary media coexist and intertwine. As a result of this symbiotic coexistence is an increase in the strength of links between the so-called new media and the existing means of communication, which are being transformed in order to adjust to different types of change [Gębarowski 2007, p. 15]. Examples of implementation of the identified models can be respectively: Internet sharing on mobile phones and TV sets, joint projects from entertainment media market, telecommunications and information technology areas and the presence of mobile TV reception process through the use of DVB-H (Digital

Video Broadcast-Handheld) or DMB (Digital Multimedia Broadcasting) [Comp.: Kopecka-Piech 2011, p. 5].

Digital and interactive nature of new media and digitization of traditional media caused the change of the model of communication with the customer. Mutual penetration of marketing communication tools is becoming one of the most important factors determining the formation of the promotional strategy of modern enterprises [Gębarowski 2007, p. 15].

The term “new media” is used in order to distinguish it from the “old” or traditional media (which includes press, analogue radio and television), defines the various forms of electronic communication that are made possible by the use of computer technology, using, among others, electronic publications on DVDs, blu-rays, digital TV and most of all the Internet [Krygier 2014]. The use of such media for the purpose of communication is possible using desktop or laptop computers and other wireless mobile devices called in short mobile. Among the new media one should mention: websites, email, online advertising, electronic kiosks, digital cameras and camcorders, the integration of digital data from the phone, online communities, virtual reality environment (including video games), etc. [Dziennik Ustaw z 2012 r. poz. 446]. Often, in similar contexts, the term digital media is used. It is commonly understood as any form of presentation and use of the content (text, graphics or audio-visuals) written, played, edited and distributed in the form of digital recording [Krygier 2014].

Digital media include: the Internet and web pages, web press, email, digital television, computer games, virtual library, SMS, etc. The Internet itself as hypermedia as characterized by its openness, communication is incomparable with any other media. The Internet is also a digital, electronic, interactive, multimedia, hypermedia and the social medium. Focusing countless users, it offers unprecedented opportunities for companies to communicate with the market, where they have greatly facilitated contact with the market and a greater chance of building lasting relationships with customers.

In recent years, a strong development and growing importance of social media can be observed. At the core of the development is so-called the online community also called virtual community. It is the easiest social network (composed of people) using electronic devices that provide Internet connectivity to support interactive communication between their members [Pacha 2010, p. 541]. Members of the community have common goals and interests. They want to maintain relationships with other people of similar interests or preferences. Among the distinguished online communities are those that were formed on by the initiative of the participants themselves (for example, profile social or professional) or so-called sponsored communities (commercial, non-profit organization or official) [Tang, Yang 2006, p. 509]. The former type of community develops relationships of a personal nature. Its members exchange information on their interests, ways of spending time, hobbies, etc. The latter concerns the relationships of a professional nature, where participants share their professional experiences and professional knowledge. On the Internet, by far the largest communities are of the first type [Krygier 2014]. Among social media one should mention: social networking sites (e.g. Face-

book), wikis (social knowledge base, such as Wikipedia, Lyrically), virtual worlds (e.g. Second Life), services for sharing files (text, game, music, movie, as well as image files including photos), forums and blogs. From the point of view of the communication, very important part of developing a virtual community is the ability to enter into mutual interaction between their members and between them and content services. It includes posting your own comments, evaluating, recommending or linking to relevant content [Kazanowski 2007, p. 63]. Social media have become an integral part of social life as well as professional life. They provide means to exchange information, opinions and emotions and share them with other users. According to the Internet Standard report, as part of social media marketing in 2013 up 84% Polish companies use Facebook as a communication channel. Second in place is YouTube (33%), and then company's own channel such as a blog (29%) [Internet Standard 2013].

Modern tools and means of marketing communication

Contemporary marketing communication features extraordinary innovation and creativity in using the elements of the environment, both real and virtual. As a result emerging new forms of marketing are still hard to put in the theoretical framework: they are constantly changing set of practices, behaviours related to advertising, promotions and public relations [Comp.: Biały 2013, pp. 57–58]. Table 1 presents in a synthetic manner selected from more and more popular in recent times and the tools of marketing communication.

Table 1. Selected modern tools and means of marketing communication

Buzz marketing	The method uses calling the noise, the publicity for the brand or product [Petrykowska 2011].
WOMM (word-of-mouth marketing)	The method is based on the recommendation of products or brands by consumers (consumer-to-consumer communication, voluntary conversation, unpaid opinions and recommendation, openness of relationship with marketing specialist) [Polkowska 2010, pp. 443–454].
Ambient media marketing	A specific variety of outdoor communication forms, in which it is assumed that each element of a public space can be a carrier of the advertising message [Hatańska]. Ambient media means use the effect of novelty and custom channels of communication with customers. They catch the attention of customers using the originality of a form and often the size of the format.
Guerrilla marketing	It involves the use of unconventional, sometimes controversial and provocative ideas and resources, with a minimum of effort, to induce surprise of the recipient. It uses the environment of the target group, excluding the share of traditional media. Often the recipients of messages are not aware of the fact that they are the target of promotional activities. This situation considerably increases the reliability of the transmission [Smalec 2010].
Mobile marketing	It is based on the use of digital technologies and wireless devices for commercial activities [Gębarowski 2007, p 176]. The tools most commonly used in these types of activities are mobile phones, smart phones and tablets.

Loyalty programs	The action which purpose is to induce the customer to repurchase by the promise of reward or to build and maintain the positive relationship with the client, as well as his attachment to the brand. Marketing specialists define it as a long-term program in which the main principle is rewarding customers for their repurchases.
Kinder marketing	The marketing to children, which is characterized by some separate specific rules taking into account the conditions of development of the child. Shaping the children specific consumption habits and familiarizing them with the brand ensures acquiring loyal adult customers in the future.
Crossmedia	The form of communication in which the advertising for a brand or a product appears at the same time in many media. Its purpose is to encourage recipients to make use of other complementary media to look for more information about a product, take advantage of promotions or participate in the competition.
Virtual worlds	The simulated environment (implemented as a Web service) where users via its graphical representation, so-called avatars, interact with other members of the online community and system environment. In virtual worlds promotional campaigns are conducted. Products and brands have their graphical representations there that come in direct contact with the customer, creating and perpetuating their images in his mind. The consumer not only can look at the virtual product but also can buy it.

Source: Own study.

Traditional forms of advertising, due to their universality and repeatability, both in terms of a form and content, have lost much of their effectiveness. Consumers are becoming less sensitive to advertising in traditional media, distributed leaflets and external media such as utilized by traditional outdoor marketing. It is therefore essential to seek for new innovative ways and means of marketing which in an unusual way will be able to attract the attention of consumers.

Conclusions

Presented in this article dependencies of analysed models, methods and techniques of modern marketing communication are beyond the scope of traditional understanding of marketing. The results of the author's research in relation to the issues of contemporary marketing communication show that these issues are hard to put into clearly defined theoretical framework. Admittedly, the conducted research confirmed the hypothesis, according to which technological and social conditions of marketing activities of enterprises are the main factors shaping the contemporary image of marketing communication, but speaking of marketing communication one should realize that it includes not only the borderline of the social sciences and information technology but also media and cultural studies. It is therefore necessary to continue research in the field of contemporary marketing communication, taking into account the holistic approach to this issue.

Bibliography:

Biały F., (2010), *Nowe media w komunikacji marketingowej* [online], „Refleksje” Nr 2 jesień-zima 2010: *Nowe media a opozycyjność*, <http://www.politeja.pl>, dostęp: 04.06.2014 r.

Gębarowski M. (2007), *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.

Grzesiowski M. (1997), *Marketing konwencjonalny a nowy marketing* [on line], <http://www.sm.fki.pl/Maciej/ekonomia/Marketing%20klasyczny%20a%20nowy%20marketing.htm>, dostęp: 23.01.2014r.

Hatańska N., *Ambient media* [on line], <http://hatańska.com/slangoskop/ambient-media/>, dostęp: 28.01.2014 r.

Kamiński F. (2000), *Konwergencja w obszarze komunikacji elektronicznej*, „Przegląd telekomunikacyjny”, 1.

Kaznowski D. (2008), *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa.

Kopecka-Piech K. (2011), *Koncepcje konwergencji mediów*, „Studia Medioznawcze” nr 3 (46).

Krygier J. (2014), *Współczesne aspekty komunikacji marketingowej*, w: *Współczesne wyzwania marketingu*, (red.) Al.-Noorachi M., Studia i monografie, Społeczna Akademia Nauk, [w druku].

Krygier J., (2014), *Pozyskiwanie danych marketingowych w Internecie – możliwości, problemy, zagrożenia*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Społeczna Akademia Nauk, [w druku].

Niestrój R. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.

Pacha D. (2010), *Wykorzystanie innowacyjności społeczności internetowych jako sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 595, „Ekonomiczne Problemy Usług” Nr 55.

Petrykowska J. (2011), *Wybrane aspekty nowoczesnych form promocji*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici – Zarządzanie XXXVIII”, z. 404, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.

Polkowska D. (2010), *Marketing szeptany w Internecie – sposób na kryzys?*, w: *Partnerstwo i współpraca a kryzys gospodarczo-społeczny w Europie Środkowej i Wschodniej*, (red.) Partycki S., Wyd. KUL, Lublin.

Smalec A. (2010), *Nowe formy komunikacji marketingowej – wybrane aspekty*, w: *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, Pilarczyk B., Waskowski Z. (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” nr 135, Poznań.

Internet Standard, *socialmediaSTANDARD 2013 BIZNES* [online], Raport, <http://www.internetstandard.pl>, dostęp: 14.06.2014 r.

Agata Lulewicz-Sas
Politechnika Białostocka

Ewaluacja społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw¹

Evaluation of socially responsible business activities

Abstract: In the literature of the subject, as well as practice management raises the problem of evaluation of the implementation of the concept of CSR. Companies use different methods and tools for this purpose. This approach results in a lack of objective information on the scale of the benefits from the implementation of this concept, as well as the lack of comparability of the performance of the organization in this area. One of the ways of acquiring knowledge about the effectiveness of CSR is the use of the evaluation process.

The purpose of this article is to represent the possibilities of application of evaluation of CSR, as well as presentation of hybrid model of evaluation of CSR. The article uses research methods: the method of analysis and critique of the literature and the method of analysis and logical design.

The proposed hybrid model of evaluation of socially responsible activities enables the assessment of CSR initiatives in four areas (corporate governance, economic, environmental, social) using a variety of evaluation criteria (mainly: effectiveness, efficiency, rationality). Each of the areas of the evaluation requires analysis, taking into account the four phases: conceptualization, generating knowledge, assessment criterion-referenced and the use and dissemination of results.

Thanks to evaluation of CSR, organizations will be able to revise their CSR strategies, adjusting them to the new challenges and the expectations of stakeholders, identify the strengths and weaknesses of their activities and improve programs of action.

Key-words: evaluation, corporate social responsibility, hybrid model evaluation.

Wstęp

Ewaluacja, jako usystematyzowany rodzaj badań, znana jest już od niespełna stu lat. Pierwsze badania ewaluacyjne prowadzone były w latach dwudziestych XX wieku w Stanach Zjednoczonych i dotyczyły sektora edukacji (ewaluacja

¹ Artykuł został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/05665.

programów nauczania). W latach sześćdziesiątych XX wieku ewaluację zaczęto wykorzystywać, oprócz dziedziny edukacji, w takich obszarach jak: ochrona zdrowia, programy socjalne, infrastrukturalne, programy rozwoju regionalnego. W krajach Europy Zachodniej (głównie w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Holandii, Francji) ewaluacja zaczęła być popularna dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku. W Polsce badania ewaluacyjne na szerszą skalę zaczęły być stosowane (początkowo tylko w sektorze edukacji) od momentu przystąpienia do struktur Unii Europejskiej. Ewaluacji poddawane były programy otrzymujące wsparcie finansowe z funduszy strukturalnych UE [Lulewicz-Sas 2012, s. 59].

Ewaluację zdefiniować można jako proces systematycznego i uporządkowanego zbierania, raportowania i interpretowania danych opisujących postęp i efekty określonej inicjatywy [Rogut, Piasecki 2011]. Ewaluacja wspomaga proces poszukiwania odpowiedzi na podstawowe pytania o czynniki determinujące sukces organizacji oraz może pokazywać, w jaki sposób siły rynkowe, a także procesy wewnętrzne determinują przewagi konkurencyjne i wartość zasobów (materialnych i niematerialnych) [Haber, Szałaj 2010, s. 67].

Na poziomie organizacji przedmiotem ewaluacji mogą być niemal wszystkie realizowane przedsięwzięcia, w dowolnym czasie i konfiguracji, z różnych punktów widzenia i kontekstów. Jednym z obszarów zastosowania ewaluacji może być koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. *corporate social responsibility*, CSR).

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania ewaluacji działań społecznie odpowiedzialnych oraz zaprezentowanie modelu hybrydy ewaluacyjnej działań społecznie odpowiedzialnych.

W artykule wykorzystano takie metody badawcze jak: metoda analizy i krytyki piśmiennictwa oraz metoda analizy i konstrukcji logicznej.

Możliwości zastosowania ewaluacji w zakresie realizowanych w przedsiębiorstwach działań społecznie odpowiedzialnych

Ewaluację działań społecznie odpowiedzialnych można zdefiniować jako systematyczną i obiektywną ocenę, opartą na przyjętych kryteriach, odnoszącą się do przedsięwzięć realizowanych w ramach koncepcji CSR, zarówno w fazie planowania, realizacji, jak i po ich zakończeniu (ewaluacja wyników przedsięwzięcia). Biorąc pod uwagę termin ewaluacji działań społecznie odpowiedzialnych wyróżnić można:

- ewaluację wstępną (*ex-ante*); jest przeprowadzana przed rozpoczęciem działań z zakresu CSR; jej celem jest ocena planowanych działań/projektów CSR z punktu widzenia możliwości zaspokojenia potrzeb interesariuszy oraz spójności z innymi celami organizacji; ten typ ewaluacji może służyć jako narzędzie diagnozy potrzeb i oczekiwań interesariuszy w zakresie CSR;
- ewaluację bieżącą (*on-going*); jest przeprowadzana w celu uzyskania informacji dotyczącej przebiegu wdrażania działań CSR; jej celem jest zbadanie czy wszystkie czynności związane z realizacją działań społecznie odpowiedzialnych prowadzą do osiągnięcia zamierzonego celu; ten typ ewaluacji pozwala nie tylko na wstępną ocenę realizowanego przedsięwzięcia,

ale też na podstawie uzyskanej z ewaluacji wiedzy możliwe jest dokonywanie modyfikacji przyjętych celów i założeń (dostosowanie do zmieniających się warunków);

- ewaluację końcową (*ex-post*); jest przeprowadzana po zakończeniu realizacji przedsięwzięć/projektów z zakresu CSR; jej celem jest zbadanie długotrwałych efektów związanych z realizacją przedsięwzięcia i ich trwałości; ważnym zadaniem ewaluacji *ex-post* jest także ocena skuteczności i efektywności realizowanych działań CSR, a także ich trafność i użyteczność; ewaluacja *ex-post* umożliwia sprawdzenie czy założone cele zostały osiągnięte; na podstawie wyników uzyskanych w trakcie ewaluacji *ex-post* możliwa jest identyfikacja nowych potrzeb, które stanowią mogą ważne źródło informacji przy planowaniu kolejnych działań CSR.

Ze względu na kryterium pozycji ewaluatora względem ocenianych działań społecznie odpowiedzialnych wyróżnić można:

- ewaluację wewnętrzną (mogą prowadzić pracownicy organizacji realizującej koncepcję CSR);
- ewaluację zewnętrzną (realizują podmioty nie związane z ocenianą organizacją) [Szatur-Jaworska 2010, s. 36].

Korzyści i ograniczenia zewnętrznej i wewnętrznej ewaluacji działań społecznie odpowiedzialnych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Korzyści i ograniczenia zewnętrznej i wewnętrznej ewaluacji działań społecznie odpowiedzialnych

	Ewaluacja zewnętrzna	Ewaluacja wewnętrzna
Korzyści	– obiektywność badania – „świeże spojrzenie” na ewaluację CSR, nowe pomysły, niekonwencjonalne rozwiązania – ekspercka wiedza i umiejętności – zapewnienie niezależności – większa liczba narzędzi możliwych do wykorzystania w badaniu	– dobra znajomość ewaluatora w zakresie realizowanych działań społecznie odpowiedzialnych – bezpośrednia kontrola nad procesem ewaluacji – niższe koszty niż w przypadku ewaluacji zewnętrznej – większe zainteresowanie wdrażaniem i monitorowaniem rekomendacji przedstawionych w raporcie ewaluacyjnym – zdobycie know-how przez pracowników organizacji realizujących ewaluację CSR
Ograniczenia	– wyższe koszty niż w przypadku ewaluacji wewnętrznej – ograniczona kontrola organizacji zlecającej nad przebiegiem badania – ograniczona liczba wyspecjalizowanych instytucji – gorsza znajomość realizowanych działań CSR	– możliwa subiektywność ocen – ograniczona ilość narzędzi możliwych do wykorzystania w badaniu – niebezpieczeństwo schematycznego podejścia do kolejnych badań – długotrwałe zaangażowanie personelu w badanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości... 2004, s. 7].

Autoewaluacja z kolei to rodzaj ewaluacji wewnętrznej, w której ewaluatorami są osoby bezpośrednio zaangażowane w realizację działań CSR.

Biorąc pod uwagę obszar analizy ewaluacyjnej wyróżnić można ewaluację całościową (analizowane są wszystkie obszary prowadzonej w przedsiębiorstwach działalności społecznie odpowiedzialnej) oraz ewaluację problemową (obejmującą określony zakres działań społecznie odpowiedzialnych).

Uwzględniając obszary oceny działań społecznie odpowiedzialnych, ewaluację można podzielić na:

- ewaluację stanu – jej celem jest ocena stanu wdrażania działań z zakresu CSR w stosunku do założonych planów;
- ewaluację oddziaływania/wpływu – ma na celu określić jaki był wpływ przedsięwzięć realizowanych w ramach koncepcji CSR na organizację i jej otoczenie (ewaluacja końcowa);
- ewaluację reakcji/skutku – analizuje reakcje interesariuszy wynikające z podejmowanych działań CSR.

Ewaluacji działań społecznie odpowiedzialnych poddać można takie aspekty jak:

- sposób przygotowania i wdrażania działań;
- zaangażowanie interesariuszy we wdrażanie działań;
- trafność oraz stopień realizacji założonych celów;
- efekty uzyskane dzięki realizacji działań;
- skuteczność i efektywność działań.

Ewaluacja działań społecznie odpowiedzialnych pełni przede wszystkim funkcję poznawczą i konkluzywną. Poznawczy charakter ewaluacji sprowadza się przede wszystkim do pozyskania wiedzy na temat znaczenia i sensu działań CSR (ocena wdrażanych działań i uzyskanych wyników). Z kolei funkcja konkluzywna sprawdza się do oceny skuteczności i efektywności podejmowanych działań. Ewaluacja ma również charakter inwentaryzujący (np. sprawdzanie efektów działań CSR) i benchmarkingowy (umożliwia porównywanie osiągniętych przez organizację wyników z innymi organizacjami/inicjatywami).

Ład zintegrowany jako obszar ewaluacji działań społecznie odpowiedzialnych

Ewaluację działań społecznie odpowiedzialnych prowadzić można w obszarze ładu zintegrowanego rozumianego jako pozytywny stan docelowy zmian rozwojowych łączący w spójny, niesprzeczny sposób składające się na niego rodzaje ładów [Borys, Borys 2011, ss. 75–77]. W ramach ładu zintegrowanego wyróżnić można:

- ład korporacyjny;
- ład ekonomiczny;
- ład społeczny;
- ład ekologiczny.

Pomiędzy poszczególnymi rodzajami ładów istnieją określone interakcje (rysunek 1).

Rysunek 1. Interakcje pomiędzy poszczególnymi rodzajami ładów

Źródło: opracowanie własne.

Każdy rodzaj ładu zintegrowanego łączy się z odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw rozumianą jako jej zbiorową świadomość moralnego obowiązku, prawnego odpowiadania za swoje czyny oraz ponoszenia za nie konsekwencji zbiorowo i indywidualnie [Kisil 2013, s. 37]. G. Borys i T. Borys wyróżniają następujące rodzaje odpowiedzialności przedsiębiorstw: prawną, ekonomiczną, społeczną i ekologiczną, tworzące odpowiedzialność zintegrowaną (tabela 2) [Borys, Borys 2011, ss. 76–77].

Tabela 2. Odpowiedzialność zintegrowana a ład zintegrowany

Ład zintegrowany	➡	Odpowiedzialność zintegrowana
Ład korporacyjny	➡	Odpowiedzialność prawna
Ład ekonomiczny	➡	Odpowiedzialność ekonomiczna
Ład społeczny	➡	Odpowiedzialność społeczna
Ład ekologiczny	➡	Odpowiedzialność ekologiczna

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystykę poszczególnych rodzajów ładów przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka ładów

Rodzaj ładu	Charakterystyka ładu
Ład korporacyjny	– uwarunkowania prawno-instytucjonalne (zgodność z prawem, transparentność działań, zasady etyczne, szeroka współpraca z różnymi organizacjami i instytucjami) – praktyki w miejscu pracy – etyczne zatrudnianie i stosunki pracy, warunki pracy, opieka społeczna (wykraczająca poza obowiązki wynikające z kodeksu pracy), dialog społeczny i pracowniczy, bezpieczeństwo i higiena pracy, rozwój pracowników – praktyki rynkowe – zapobieganie defraudacji i korupcji, odpowiedzialne zaangażowanie polityczne, uczciwa konkurencja, wspieranie odpowiedzialności społecznej w łańcuchu dostaw, poszanowanie praw własności

Ład ekonomiczny	– odpowiednia rentowność przedsiębiorstwa – uzyskanie stabilnej i opłacalnej ekonomicznie produkcji – uczciwa konkurencja na rynku – uczciwe powiększanie wartości przedsiębiorstwa
Ład społeczny	– zaangażowanie i rozwój społeczności – zaangażowanie w społeczność (np. współpraca z organizacjami i instytucjami społecznymi), współpraca z mieszkańcami z terenów funkcjonowania organizacji – prawa człowieka – respektowanie oraz promowanie praw cywilnych, politycznych, społecznych, ekonomicznych, kulturowych w stosunku do swoich pracowników, pracowników kontrahentów, a także otoczenia organizacji – kwestie konsumenckie – odpowiedzialny marketing, rzetelne informacje o produktach, zasady sprzedaży, ochrona zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów, zapewnienie i rozwój wyrobów i usług pozytywnie oddziałujących na społeczeństwo i środowisko, niezbędne wsparcie, serwis i rozpatrywanie reklamacji i kwestii spornych, ochrona i bezpieczeństwo danych klientów, dostęp do wyrobów i usług, zrównoważona konsumpcja, działania na rzecz edukacji i świadomość konsumentów i klientów
Ład ekologiczny	– środowisko – zapobieganie zanieczyszczeniom, zmiany klimatu, działania związane z ograniczeniem emisji zanieczyszczeń i adaptacją nowych rozwiązań technologicznych, ochrona i naprawa szkód w środowisku

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z wymienionych rodzajów łańcuchów jest tak samo ważny w realizacji działań społecznie odpowiedzialnych. Ład zintegrowany traktować należy jako wzorzec (*benchmark*) działań społecznie odpowiedzialnych.

Propozycja modelu hybrydy ewaluacyjnej społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw

Termin model jest używany w sposób wieloznaczny i bywa odmiennie interpretowany. Wyjaśnienie modelowe jest wyjaśnieniem stosowanym w nauce współczesnej, ponieważ obiekty rzeczywiste bywają niedostępne, najczęściej ze względu na ich złożoność. Model pełni wówczas rolę pośrednika odwzorowującego rzeczywistość, a prawa własne modelu są użyte w eksplanansie jako prawa wyjaśniające [Waszczyk, Szczerbicki 2003, s. 13]. Cechy wyróżniające wyjaśnianie modelowe to:

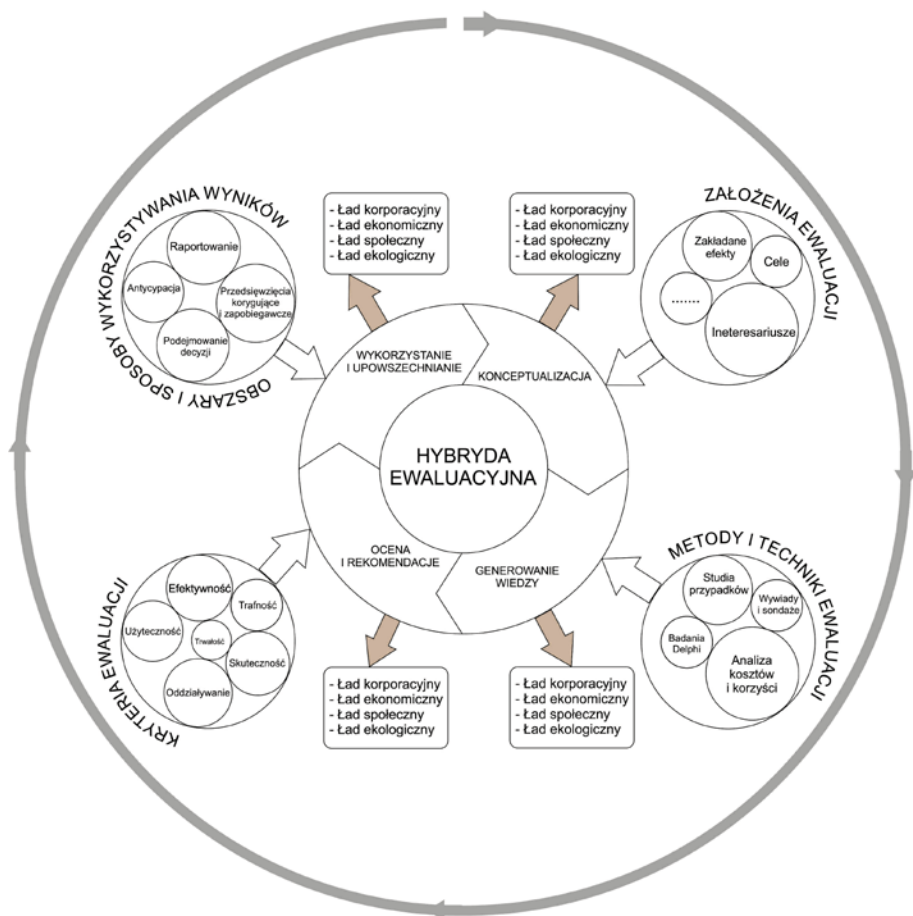
- niejednoznaczność (nie wyklucza innych typów wyjaśniania opartych o analogię);
- hipotetyczność (ze względu na występujące w nim hipotezy) [Waszczyk, Szczerbicki 2003, s. 14].

Jednym z rodzajów modelu jest model hybrydowy. Charakteryzuje się on możliwością przetwarzania różnych typów wiedzy wyrażonej przez różne techniki reprezentacji wiedzy wykorzystującej różne metody wnioskowania i agregacji, czyli łączenia informacji o wielu zróżnicowanych wielkościach i przedstawianie np. za pomocą łącznego wskaźnika [Zabawa 2005]. Stosowanie systemów hybrydowych ma na celu integrację różnorodnych technik, metod, narzędzi w jednej spójnej i określonej strukturze stanowiącej logicznie uporządkowaną całość, dzięki czemu uzyskać można bardziej zadowalający efekt niż przy wykorzystaniu każdej z technik osobno [Stanek 2005].

Hybryda ewaluacyjna działań społecznie odpowiedzialnych charakteryzuje się możliwością pozyskiwania, analizowania i przetwarzania wiedzy w zakresie realizowanych/planowanych przez przedsiębiorstwa inicjatyw CSR, gromadzonej różnymi metodami i technikami, wykorzystującej różnorodne kryteria ewaluacyjne w celu ich oceny pod kątem między innymi ich skuteczności, efektywności i racjonalności.

W modelu hybrydy ewaluacyjnej wyróżnić można następujące etapy: konceptualizację, generowanie wiedzy, ocenę kryterialną oraz wykorzystanie i upowszechnianie i upowszechnienie wyników badań. Każdy z tych etapów powinien być analizowany w czterech obszarach koncepcji CSR (ład korporacyjny, ekonomiczny, społeczny, ekologiczny). Model hybrydy ewaluacyjnej społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Model hybrydy ewaluacyjnej społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Charakterystykę poszczególnych etapów procesu ewaluacji działań społecznie odpowiedzialnych przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Charakterystyka etapów ewaluacji działań społecznie odpowiedzialnych

Etap ewaluacji	Charakterystyka etapu
Konceptualizacja	To pierwszy i jeden z najważniejszych etapów procesu ewaluacyjnego. Etap ten w dużej mierze decyduje o powodzeniu tego procesu. Konceptualizacja (planowanie i projektowanie) badań ewaluacyjnych to proces myślowy mający za zadanie sprecyzowanie i zdefiniowanie przede wszystkim celu i zakresu badań, potrzeb informacyjnych, zakładanych efektów, podejścia badawczego i stosowanych w badaniu metod, ograniczeń operacyjnych (czas, budżet). Przykładowe cele ewaluacji to: – wszechstronna i całościowa ocena działań, projektów, programów z zakresu CSR; – usprawnienie realizowanych działań, poprawianie funkcjonowania programu CSR; – tworzenie wiedzy będącej podstawą planowania działań, programów, projektów.
Generowanie wiedzy	Etap ten obejmuje pozyskiwanie, przetwarzanie, analizę i syntezę wiedzy jawnej i ukrytej w celu generowania nowej wiedzy z zakresu badanego obszaru. W tej fazie zalecane jest stosowanie między innymi takich technik i metod badawczych ilościowych oraz jakościowych, jak: analiza danych zastanych, badania ankietowe, wywiady, analiza danych statystycznych, analiza SWOT. Na tym etapie ważne jest nie tylko zlokalizowanie i pozyskanie wiedzy, ale także jej ocena w zakresie przydatności i możliwości wykorzystania w kolejnych etapach procesu ewaluacji.
Ocena kryterialna	Dobór kryteriów stanowi ważny element procesu ewaluacji. W zależności od zastosowanego kryterium, wyniki ewaluacji mogą być skrajnie różne (np. podjęte działania CSR były trafne, ale nie przyniosły pożądanego efektu, czyli były nieskuteczne). W procesie ewaluacji działań społecznie odpowiedzialnych wykorzystać można następujące kryteria: – trafność; kryterium pozwala ocenić, w jakim stopniu cele i metody działania organizacji w zakresie CSR odpowiadają potrzebom interesariuszy; analiza tego kryterium jest prowadzona przed rozpoczęciem i w pierwszych fazach wdrażania działań społecznie odpowiedzialnych; wnioski uzyskane w wyniku zastosowania kryterium trafności wpływają na podjęcie decyzji o kontynuowaniu, modyfikacji lub wycofaniu się z realizowanych działań społecznie odpowiedzialnych; – skuteczność; kryterium pozwala ocenić w jakim stopniu cele zdefiniowane na etapie konceptualizacji zostały osiągnięte, a także określa skuteczność użytych metod oraz wpływ czynników zewnętrznych na ostateczne efekty uzyskane dzięki realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności; – wydajność; koncentruje analizę na relacjach między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi w wyniku realizacji koncepcji CSR efektami; – użyteczność; kryterium to pozwala określić rzeczywiste, osiągnięte efekty realizacji koncepcji CSR; w odróżnieniu od kryterium trafności, analiza użyteczności jest prowadzona po zakończeniu lub w końcowej fazie wdrażania działań CSR; – trwałość; kryterium pozwala ocenić ciągłość efektów (przede wszystkim pozytywnych) podejmowanych działań CSR w perspektywie średnio- i długookresowej.

Wykorzystywanie i upowszechnianie wyników ewaluacji	W oparciu o wyniki trzeciego etapu procesu ewaluacji możliwe jest sformułowanie sądów normatywnych (ocena działań CSR, które zostały poddane ewaluacji) i perspektywnych (rekomendacje dotyczące przyszłych działań w zakresie CSR). Wnioski z ewaluacji powinny być czynnikiem racjonalizacji procesu decyzyjnego (proces ewaluacyjny pozwala gromadzić, sprawdzać i interpretować dane i informacje) oraz antycypacji przyszłości organizacji. To właśnie antycypacja, jako proces przewidywania i kształtowania przyszłości wydaje się być kluczowym wyzwaniem procesów ewaluacyjnych działań społecznie odpowiedzialnych.
---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lulewicz-Sas 2014, ss. 377–379].

Zaproponowany model hybrydy ewaluacyjnej działań społecznie odpowiedzialnych może być wykorzystywany jako narzędzie doskonalące podejmowane przez organizacje inicjatywy CSR. Można go również traktować jako narzędzie antycypacyjne pozwalające z odpowiednim wyprzedzeniem dostosowywać działania realizowane przez organizację do zmian w otoczeniu bliższym i dalszym.

Zakończenie

Ewaluacja działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw jest problemem jeszcze nierozpoznanym, ale bardzo skomplikowanym, stawiającym wyzwania zarówno sferze teoretycznej, jak i praktycznej. Z uwagi na szeroki zakres analizy i oceny ewaluacji w artykule podano propozycję zastosowania tego narzędzia w nowym obszarze badawczym – do oceny działań społecznie odpowiedzialnych.

Ewaluacją objąć można wszelkie przedsięwzięcia realizowane w ramach koncepcji CSR w fazie planowania, realizacji oraz po ich zakończeniu. Traktować ją można jako instrument pozwalający na wzmacnianie odpowiedzialności menedżerów za efekty realizowanych działań społecznie odpowiedzialnych.

Zaproponowany model hybrydy ewaluacyjnej działań społecznie odpowiedzialnych umożliwia ocenę inicjatyw CSR w czterech obszarach (ład korporacyjny, ekonomiczny, ekologiczny, społeczny) z wykorzystaniem różnorodnych kryteriów ewaluacyjnych (przede wszystkim: skuteczność, efektywność, racjonalność). Każdy z obszarów ewaluacji wymaga analizy z uwzględnieniem czterech faz: konceptualizacja, generowanie wiedzy, ocena kryterialna oraz wykorzystywanie i upowszechnianie wyników.

Dzięki ewaluacji CSR organizacje będą mogły zrewidować swoje strategie w zakresie CSR, dopasowując je do nowych wyzwań i oczekiwań interesariuszy, zidentyfikować silne i słabe strony swojej działalności oraz udoskonalić programy działania. Wyniki ewaluacji powinny stanowić podstawę bieżących decyzji operacyjnych oraz decyzji strategicznych decydujących o przyszłości organizacji.

Bibliografia:

Borys G., Borys T. (2011), *Zintegrowana odpowiedzialność biznesu – geneza i istota*, w: *Ekologiczne uwarunkowania rozwoju gospodarki oraz przedsiębiorstw. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Kazimierzowi Górcze*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Haber A., Szałaj M. (2010), *Ewaluacja organizacji a zarządzanie strategiczne*, w: Haber A., Szałaj M. (red.), *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Kisil A. (2013), *Zarządzanie przez odpowiedzialność. Podstawa odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa.

Lulewicz-Sas A. (2012), *Ewaluacja jako narzędzie doskonalenia organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.

Lulewicz-Sas A. (2014), *A new approach to evaluation of socially responsible activities*, „Actual Problems of Economics”, nr 3 (153).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2004), *Ewaluacja w PARP. Wytyczne do systematycznej oceny programów realizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości*, Warszawa.

Rogut A., Piasecki B. (2011), *Podręcznik ewaluatora projektów foresight*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.

Stanek M. (2005), *Systemy hybrydowe. Wprowadzenie*, [online], <http://pl.scribd.com/doc/13570154/Michal-StanekSystemy-Hybrydowe> dostęp: 18 marca 2014.

Szatur-Jaworska B. (2010), *Typologia ewaluacji*, w: Szatur-Jaworska B. (red.), *Ewaluacja w służbach społecznych*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa.

Waszczyk M., Szczerbicki E. (2003), *Metodologiczne aspekty opisowego modelowania w naukach ekonomicznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Gdańskiej, nr XXX.

Zabawa J. (2005), *Podjęcie hybrydowe w analizie ekonomicznej przedsiębiorstwie* (praca doktorska), Politechnika Wrocławska, Wrocław.

Wojciech Maciejewski
Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

Agnieszka Faron
Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

Edukacja ekonomiczna i przedsiębiorcza a postawy przedsiębiorcze osób bezrobotnych

**Economic and entrepreneurial education and entrepreneurial attitudes
among the unemployed**

Abstract: A market economy not only promotes entrepreneurial behaviour but even requires such attitudes. Understanding the essence of entrepreneurship can be difficult because of the multifaceted factors, that is why education and promotion of such an entrepreneurial mindset is a big challenge for the education system. This article is an attempt to verify the knowledge and economic education affects entrepreneurial attitudes in the opinion of the unemployed and what factors decides on the development of entrepreneurship. As a result, the study proved to be, among separate groups according to defined characteristics, that there are no big differences in the meaning of selected issues related to entrepreneurship. The proposed conclusions can be useful to construct training programs for the unemployed groups of people and for the institutions involved in the creation of tools to support the development of entrepreneurship.

Key-words: entrepreneurship, entrepreneur, education, economy, unemployment.

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość stała się hasłem coraz częściej powtarzanym w przestrzeni publicznej. Jego popularność jest nierozzerwalnie związana z gospodarką rynkową, z którą Polska ma do czynienia od 1989 roku. Początkowo definiowanie oraz zrozumienie istoty przedsiębiorczości było trudne i wynikało między innymi z zasłóści systemu socjalistycznego, w którym prywatne prowadzenie działalności gospodarczej nie było wspierane przez państwo, a także powszechnie uznawano jego szkodliwość dla całej gospodarki. Przemiany społeczno-gospodarcze w Polsce wymusiły na społeczeństwie zmianę sposobu myślenia i zachowania rynkowego.

Ograniczenie roli państwa w gospodarce spowodowało wzrost odpowiedzialności jednostki za stan materialny gospodarstw domowych i przedsiębiorstw. Zaczęto promować te osoby, które poprzez swoją działalność będą się przyczyniały do wzrostu i rozwoju gospodarczego. Artykuł jest próbą rozpoznania, jak osoby bezrobotne postrzegają edukację ekonomiczną i jej wpływ na rozumienie przedsiębiorczości, barier prowadzenia własnej działalności oraz czynników sukcesu przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorca jest powszechnie uważany za osobę, która zakłada nowe, własne przedsiębiorstwo lub prowadzi działalność gospodarczą. Takie rozumienie przedsiębiorcy nie wyjaśnia jednak istoty przedsiębiorczości, rozumianej jako teorii rozwojowej i innowacyjnej [Drucker 1992, s. 30]. Dlatego tak ważna jest edukacja społeczeństwa i promowanie postaw przedsiębiorczych.

Rozwój badań nad istotą przedsiębiorczości oraz czynników determinujących postawy przedsiębiorcze zaowocowały licznymi teoriami pojawiającymi się w literaturze przedmiotu. Mark Casson wymienia atuty takiej osoby [Casson 2003, ss. 10–12]:

- umiejętność podejmowania i przewidywania konsekwencji podjętych decyzji,
- zdolność do niestandardowego i innowacyjnego myślenia,
- zdolność do wyszukiwania szans na rozwój, również globalny,
- zdolność do wyszukiwania szans tam, gdzie inni ich nie dostrzegają,

Z wymienionych cech szczególnie ważną, z punktu widzenia współczesnej gospodarki, jest umiejętność niestandardowego i innowacyjnego myślenia. Niestety nie ma możliwości, bądź jest bardzo trudno określić, kiedy myślenie jest innowacyjne i niestandardowe. Nie każda nowa idea jest możliwa, a jej komercjalizacja opłacalna, poza tym bywa obarczona trudnym do oszacowania ryzykiem.

Warto również przytoczyć definicję, która koncentruje się na ekonomicznych aspektach przedsiębiorczości: „przedsiębiorca to ktoś, kto specjalizuje się w podejmowaniu krytycznych decyzji dotyczących zarządzania ograniczonymi zasobami” [Casson 2003, s. 20]. Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności jest działaniem ryzykownym i wymaga zaawansowanej wiedzy analitycznej oraz dostępu do informacji. Przytoczona definicja porusza problem racjonalności działania w oparciu o ograniczone zasoby, który jest przedmiotem zainteresowania i dyskusji wśród ekonomistów.

Zbierając cechy przedsiębiorcy, można przyjąć, że jest to jednostka samozatrudniająca się, wpływająca na rynek pracy, rozwój przemysłu, innowacje oraz wzrost i rozwój gospodarczy [Rocha 2012, s. 11].

Przedsiębiorczość przybiera różne wymiary i nie ogranicza się tylko do obszaru ekonomicznego czy gospodarczego. Wymieniane są również pojęcia, takie jak: przedsiębiorczość związana ze środowiskiem naturalnym czy przedsiębiorczość społeczna [Young, Tilley 2006, ss. 402–415]. Przyjmując takie podejście można uznać, że postawy przedsiębiorcze są pożądane nie tylko w działalności nastawionej na osiągnięcie dodatniego wyniku ekonomicznego. Wynika to z funkcjonowania jednostki w gospodarce kapitalistycznej, która stwarza szanse na efektywniejsze gospodarowanie

posiadanymi zasobami, ale jednocześnie powoduje powstanie odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Przedsiębiorca jest również definiowany przez polskie prawo. W Kodeksie Cywilnym istnieje zapis opisujący przedsiębiorcę: „Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna, o której mowa w np. 33 1 § 1, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową” [Kodeks Cywilny, art. 43].

Nieco rozszerzoną definicję prawną przedsiębiorcy opisano w art. 4 pkt. 1 Ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów. Za przedsiębiorcę uznano: osobę fizyczną, osobę prawną, a także jednostkę organizacyjną prowadzącą działalność w ramach wykonywania takiego zawodu, oraz [Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów, art. 4]:

1. osobę fizyczną, która posiada kontrolę, w rozumieniu pkt 4, nad co najmniej jednym przedsiębiorcą, choćby nie prowadziła działalności gospodarczej w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej, jeżeli podejmuje dalsze działania podlegające kontroli koncentracji, której mowa w art. 13,
2. związek przedsiębiorców w rozumieniu pkt 2 – na potrzeby przepisów dotyczących praktyk ograniczających konkurencję oraz praktyk naruszających zbiorowe interesy konsumentów.

Obfitość definicji w literaturze przedmiotu oraz wieloaspektowość, związana z rozumieniem postaw przedsiębiorczych i czynników determinujących takie zachowanie, powodują, że przedsiębiorczość wciąż pozostaje bardzo trudnym i nieuchwytnym sposobem postępowania, niedającym się jednoznacznie zinterpretować [Blanchflower, Oswald 1990, s. 20]. Stwarza to także problem poprawnego rozumienia istoty przedsiębiorczości wśród społeczeństwa, szczególnie tej grupy, która nie była przedsiębiorczo edukowana.

Przedsiębiorczość i jej znaczenie dla rozwoju

Działania przedsiębiorców polegające na tworzeniu oraz rozwijaniu własnych przedsiębiorstw mają ogromne znaczenie dla polskiej gospodarki. Mniejsze przedsiębiorstwa szybciej i trafniej reagują na zmiany rynkowe. Z raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012 wynika, że Polacy są przedsiębiorczym narodem. Poziom przedsiębiorczości mierzony udziałem przedsiębiorców lub osób planujących rozpocząć działalność gospodarczą wśród pracujących jest wyższy niż średnia w Unii Europejskiej, natomiast pod względem liczby przedsiębiorstw Polska jest szóstą gospodarką w Unii. W Polsce działa około 1,8 mln firm, a udział małych i średnich przedsiębiorstw wynosi aż 99,8%. Polska jest jednym z krajów Unii Europejskiej, w której powstaje największa liczba nowych firm, w 2010 roku ustępowaliśmy jedynie Francji [Łapiński, Nieć, Rzeźnik, Zakrzewski 2013, s. 18]. Nie są to jednak wystarczające dane do pozytywnej oceny polskiego sektora małych i średnich firm, ponieważ wskaźnik przeżywalności przedsiębiorstw w roku 2011 wyniósł 76,6% w pierwszym roku działalności, natomiast już w piątym roku działalności wskaźnik ten wyniósł 32% [Łapiński, Nieć, Rzeźnik, Zakrzewski 2013, s. 22]. Pozytywnym obrazem

jest przeżywalność przedsiębiorstw z sekcji informacyjnej i komunikacyjnej, działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej, przemysłowej oraz transportowej. W przypadku tych branży przeżywalność mieści się w przedziale 80%–90% [Łapiński, Nieć, Rzeźnik, Zakrzewski 2013, s. 22].

Znaczenie edukacji przedsiębiorczej

Kształtowanie postaw przedsiębiorczych stanowi jedno z kluczowych wyzwań współczesnego systemu edukacyjnego. Wynika ono z roli, jaką przypisuje się edukacji, czyli przygotowanie młodych ludzi do życia we współczesnym systemie gospodarczym. Ukształtowanie w młodzieży odpowiednich postaw pozwala na sprawniejsze wejście na rynek pracy oraz buduje w nich świadomość znaczenia pracy zarobkowej jako niezbędnego elementu życia. Właściwe zrozumienie własnej roli społecznej może przyczynić się do zwiększenia zadowolenia z życia zawodowego oraz ogólnego [Świątek 2012, s. 137]. Odpowiednia edukacja przedsiębiorcza musi być procesem przemyślanym i pozwalającym na uzyskanie efektów kształcenia, zgodnych z trendami w przestrzeni społeczno-gospodarczej. W propozycji Zbigniewa Makieli i Tomasza Rachwała wymienia się cele, jakie powinny być rezultatem przedsiębiorczego kształcenia [Makiela, Rachwał 2002, s. 138]:

- rozumienia sensu kształtowania w sobie postawy „przedsiębiorczości” i ciągłego „inwestowania w siebie”;
- przyjmowania odpowiedzialności za siebie, ale także za innych (w tym przede wszystkim własną rodzinę, współpracowników, pracowników itd.) i kształtowania umiejętności godzenia własnego dobra z dobrem innych;
- przyjmowania pozytywnych postaw wobec ludzi;
- kształtowania postaw dialogu i umiejętności słuchania innych;
- umiejętności rozpoznawania wartości moralnych i dokonywania ich hierarchizacji;
- rozumienia roli etyki w życiu społeczno-gospodarczym i postępowania etycznego.

Spełnienie przez system edukacyjny wyżej wymienionych celów można traktować jako kluczowe dla budowania nowego społeczeństwa, rozumiejącego funkcjonowanie gospodarki wolnorynkowej oraz systemu demokratycznego. Propozycji efektów kształcenia postaw przedsiębiorczych nie należy odnosić tylko do młodzieży. Należy też wspomnieć, jak ważnym zadaniem jest kształtowanie takich postaw również wśród ludzi już obecnych na rynku pracy, zarówno posiadających stałe zatrudnienie, jak i bezrobotnych. Mamy bowiem do czynienia z rzeczywistością, w której nie ma gwarancji zatrudnienia przez całe życie oraz dynamicznych zmian rynkowych, powodujących zanikanie zawodów w wielu dziedzinach gospodarki.

Metodologia badań

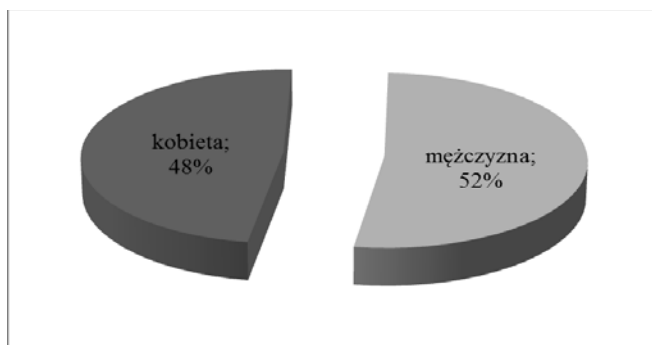
Badania postaw przedsiębiorczych i wpływu edukacji na takie postawy prowadzone były w celu rozpoznania, czy edukacja ekonomiczna jest ważna dla postaw przedsiębiorczych oraz jak przedsiębiorczość jest rozumiana przez osoby bezrobotne z powiatu wrocławskiego. Do badań wykorzystano formularz an-

kietowy wypełniany przez osoby bezrobotne. Do określenia próby wykorzystano metodę doboru celowego, jedynym kryterium doboru respondentów był statut osoby bezrobotnej. Formularz składał się z 12 pytań zamkniętych, z możliwością udzielania jednej, dwóch lub wielu odpowiedzi. Metryczka zawierała 5 pytań. Badania były prowadzone w okresie od 12/05/2014 do 20/05/2014 roku na terenie Powiatowego Urzędu Pracy we Wrocławiu oraz w Centrum Integracji Społecznej we Wrocławiu. W badaniu udział wzięło 130 osób. Do opracowania wyników wykorzystano program Microsoft Excel. Częstości odpowiedzi uzyskanych z pytań z możliwością wielokrotnego wyboru zostały obliczone z uwzględnieniem wag, w przypadku udzielenia jednej odpowiedzi waga odpowiedzi wyniosła 1, w przypadku dwóch odpowiedzi waga każdej odpowiedzi wyniosła 0.5, kolejne wartości wag obliczono odpowiednio do liczby udzielonej odpowiedzi. Korelacje obliczono wykorzystując metodę rang Spearmana. Ze względu na rozpoznawczy charakter badań oraz liczebność ankietowanych, próba nie jest reprezentatywna.

Charakterystyka badanej próby

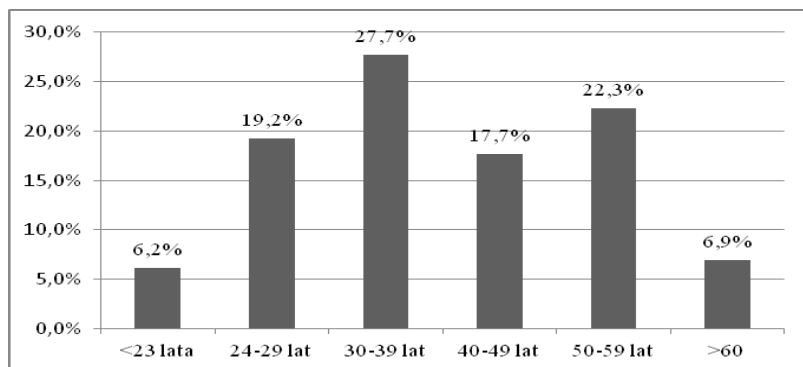
Rozkład płci wśród respondentów jest niemal równy, niewielka przewagę stanowili mężczyźni 52% badanych.

Rysunek 1. Płeć respondentów



Źródło: badania własne w okresie 12–20/05/2014, n=130.

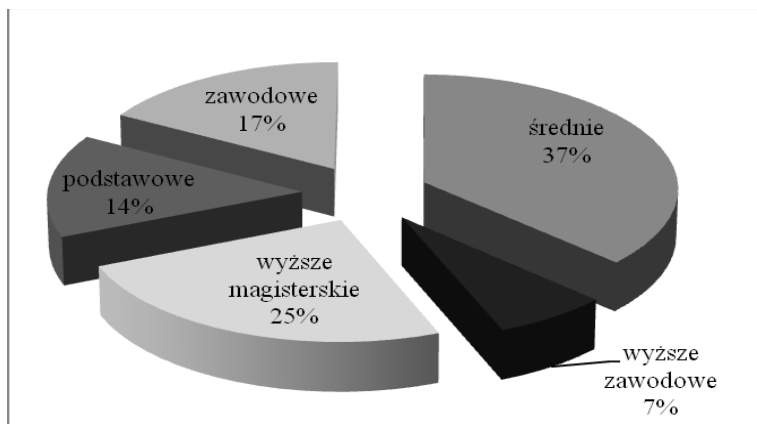
W przypadku podziału badanych na grupy wiekowe, najmniejszy odsetek stanowiły osoby w wieku do 23 lat (6,2%) i powyżej 60 roku życia (6,9%). Największą grupę badanych stanowiły osoby w wieku od 30 do 39 lat (27,7%). Wśród tej grupy wiekowej znajdują się osoby z wyżu demograficznego z lat 80-tych ubiegłego wieku.

Rysunek 2. Podział respondentów według wieku

Źródło: badania własne w okresie 12–20/05/2014, n=130.

Spory udział stanowiły też osoby w wieku od 24 do 29 lat (19,2%), a więc osoby młode, będące dopiero na początku swojej kariery zawodowej.

Pod względem wykształcenia największą grupę stanowiły osoby deklarujące wykształcenie średnie (37%) oraz osoby z wykształceniem wyższym (32%). Wśród badanych w wyższym wykształceniu, 25% respondentów stanowiły osoby z wykształceniem II stopnia.

Rysunek 3. Podział respondentów według wykształcenia

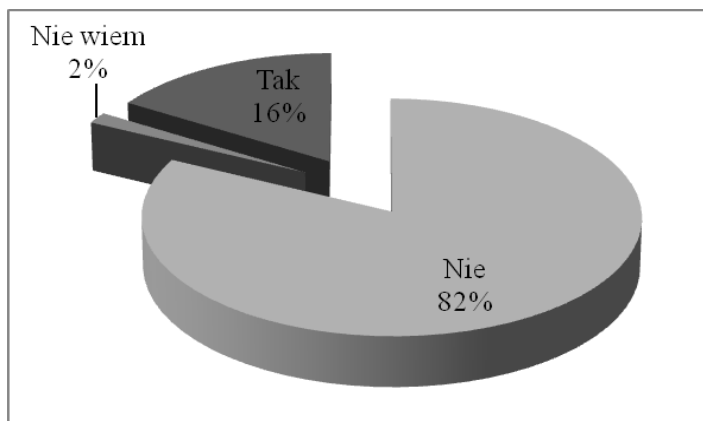
Źródło: badania własne w okresie 12–20/05/2014, n=130.

Najmniejszą grupą badanych były osoby z wykształceniem podstawowym (14%), co i tak należy uznać za stosunkowo dużą wartość, biorąc pod uwagę rozwój edukacji w Polsce.

Opis wyników badań

Kształcenie postaw przedsiębiorczych jest jednym z elementów programu kształcenia ekonomicznego, dlatego takie postawy powinny być już ukształtowane wśród osób posiadających wykształcenie ekonomiczne. Zdecydowana większość (82% badanej próby) nie posiada takiego wykształcenia. Bardzo niewielka grupa – 2% respondentów – w ogóle nie wiedziała, czy posiada wykształcenie ekonomiczne.

Rysunek 4. Czy posiadają Państwo wykształcenie ekonomiczne?

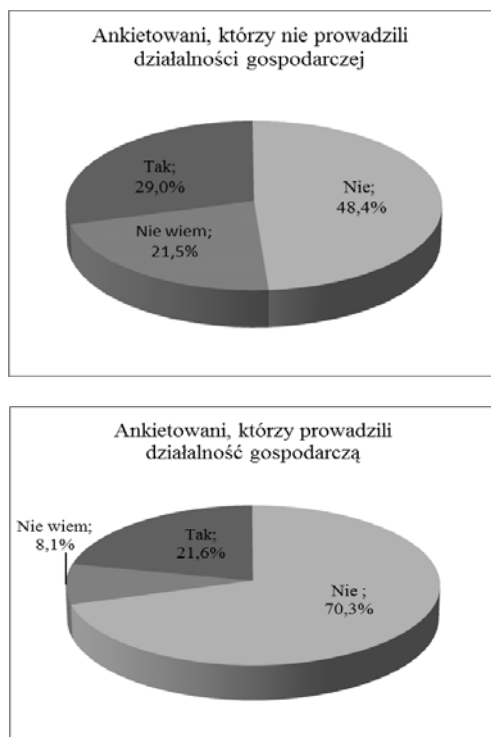


Źródło: badania własne w okresie 12–20/05/2014, n=130.

Oczywiście nie należy łączyć posiadania wykształcenia ekonomicznego z posiadaniem cech osoby przedsiębiorczej, jednak znajomość zasad funkcjonowania gospodarki jest atutem i z pewnością ułatwia podejmowanie przedsiębiorczych inicjatyw.

Okazuje się, że wśród ankietowanych nie ma przekonania o przydatności wykształcenia ekonomicznego do prowadzenia działalności gospodarczej. Co ciekawe, wśród respondentów, którzy już mają doświadczenie w prowadzeniu takiej działalności, aż 70,3% uważa, że wykształcenie ekonomiczne nie jest niezbędne przy podejmowaniu działalności na własny rachunek. Ankietowani, którzy nie prowadzili działalności gospodarczej, także nie uważają, aby wykształcenie ekonomiczne było niezbędne przy prowadzeniu działalności gospodarczej, stwierdziła tak niemal połowa – 48,4% badanych. Przyczyn takich odpowiedzi może być wiele, z pewnością jedna z nich to niewielki odsetek osób, które posiadają wykształcenie ekonomiczne. Inną przyczyną może być powszechna opinia o dużej liczbie absolwentów uczelni wyższych z wykształceniem ekonomicznym, którzy często podejmują zatrudnienie nieodpowiadające ich kwalifikacjom.

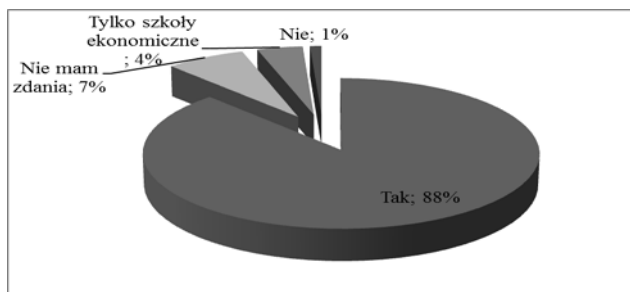
Rysunek 5. Czy wykształcenie ekonomiczne jest niezbędne do prowadzenia własnej działalności gospodarczej?



Źródło: badania własne w okresie 12–20/05/2014, n=130.

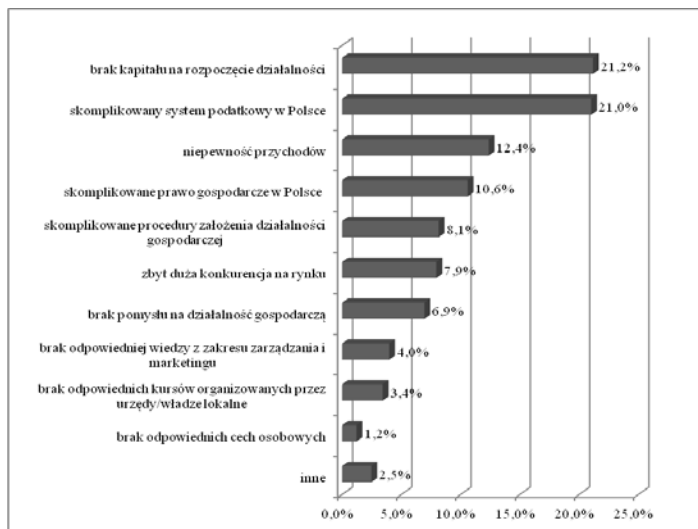
Można także zadać pytanie: czy programy nauczania ekonomicznego są odpowiednio przygotowane oraz czy wystarczająco dużo czasu poświęca się w nich na kształtowanie postaw przedsiębiorczych?

Wątpliwości, wśród ankietowanych nie pozostawia konieczność krzewienia postaw przedsiębiorczych w szkołach. Zdecydowana większość – 88% ankietowanych – jest zdania, że szkoły powinny kształtować takie postawy wśród uczniów. Świadczy to o dużej świadomości dotyczącej istoty kształcenia przedsiębiorczego. Można zatem uznać, że postawy przedsiębiorcze powinny wykazywać wszystkie osoby, bez względu na rodzaj wykształcenia. Niewielki odsetek – 4% ankietowanych – uznał, że jest to zadanie tylko szkół ekonomicznych.

Rysunek 6. Czy szkoły powinny krzewić/uczyć postaw przedsiębiorczych?

Źródło: badania własne w okresie 12–20/05/2014, n=130.

Postawy przedsiębiorcze kształtowane w procesie edukacji, jako element polityki państwa stanowią drogę do budowania społeczeństwa, które będzie zdolne do działania w gospodarce rynkowej. Jednym z ważnych zachowań ludzi przedsiębiorczych jest praca na własny rachunek oraz tworzenie nowych miejsc pracy. Zadaniem państwa, oprócz popularyzacji kształcenia przedsiębiorczego, jest budowanie narzędzi wsparcia dla osób przedsiębiorczych. Jako największą barierę uniemożliwiającą założenie własnej działalności gospodarczej 21,2% ankietowanych uznało brak kapitału na jej rozpoczęcie. Bariera ta jest jedną z powszechnie znanych przeszkód, hamującą rozwój przedsiębiorczości [Blanchflower, Oswald 1998, s. 2]. Także duży odsetek – 21% odpowiedzi – wskazywał na skomplikowane przepisy podatkowe w Polsce.

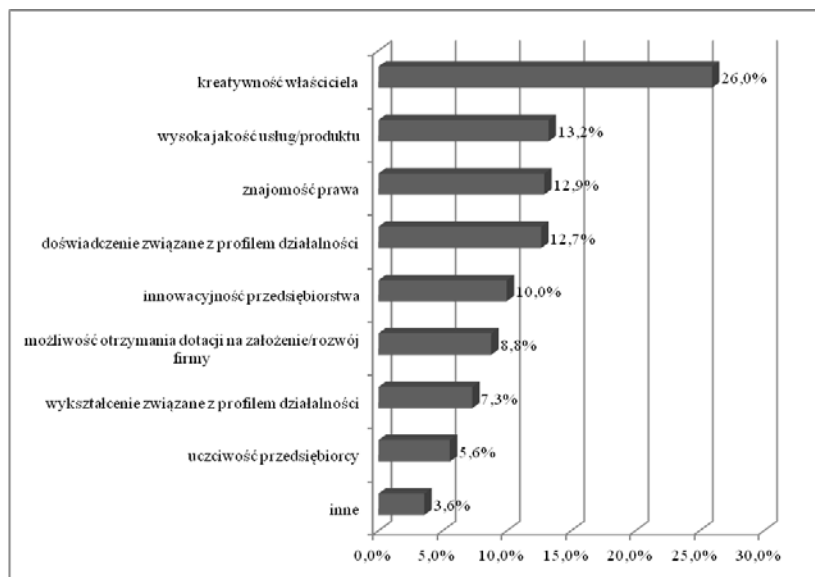
Rysunek 7. Największe bariery prowadzenia/zakładania własnej działalności gospodarczej

Źródło: badania własne w okresie 12–20/05/2014, n=130.

Najrzadziej pojawiającą się odpowiedzią, dotyczącą barier prowadzenia/zakładania własnej działalności gospodarczej (zaledwie 1,2% wskazań przez ankietowanych) była: brak odpowiednich cech osobowych. Można to traktować optymistycznie, ponieważ w opinii badanych specyficzne cechy osoby przedsiębiorczej nie muszą być barierą, jednak to właśnie zbiór tych cech tworzy osobę przedsiębiorczą, która – pomimo świadomości barier – podejmuje ryzyko działań gospodarczych. Niewiele wskazań uzyskały takie odpowiedzi, jak: brak pomysłu na działalność gospodarczą (6,9% odpowiedzi) oraz brak odpowiedniej wiedzy z zakresu zarządzania i marketingu (4% odpowiedzi).

Kolejne pytanie postawione w ankiecie dotyczyło czynników sukcesu prowadzenia działalności gospodarczej. Najczęściej pojawiającą się odpowiedzią była kreatywność właściciela, taka odpowiedź została wskazana przez 26% ankietowanych. Oznacza to, że osoba myśląca niestandardowo została uznana przez respondentów za jeden z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa. Zadać należy w tym miejscu pytanie: jak rozumiana jest kreatywność przez badanych? O ile bezspornym pozostaje fakt, że kreatywne myślenie jest cechą osoby przedsiębiorczej, to zastanawiają niskie wskazania na uczciwość przedsiębiorcy, zaledwie 5,6% wskazań. Potwierdzenia tego faktu należy szukać w przeświadczeniu społeczeństwa o nieuczciwości przedsiębiorców i ich dążeniu do osiągania tylko indywidualnych korzyści ekonomicznych. Z pewnością należy zmieniać taki sposób myślenia, promując w społeczeństwie etyczne działania.

Rysunek 8. Czynniki decydujące o sukcesie prowadzenia działalności gospodarczej



Źródło: badania własne w okresie 12–20/05/2014, n=130.

Stosunkowo niewiele (7,3%) badanych uznało, że odpowiednie wykształcenie i związana z tym wiedza jest czynnikiem decydującym o sukcesie prowadzonej działalności gospodarczej. Kolejny raz można odnieść wrażenie marginalizowania znaczenia edukacji w promowaniu działalności przedsiębiorczej. Większą wagę przywiązano natomiast do doświadczenia, ponieważ 12,7% odpowiedzi ankietowanych wskazywało ten czynnik jako jedną ze składowych sukcesu przedsiębiorstwa.

Okazuje się, że posiadanie wykształcenia ekonomicznego bądź jego brak nie wpływa znacząco na postrzeganie barier w prowadzeniu gospodarczej. Silna korelacja na poziomie 0,68 wskazuje, że ankietowani podobnie dostrzegają trudności związane z przedsiębiorczym działaniem. Istnieje też niemal pełna zgodność w kwestii postrzegania barier prowadzenia działalności gospodarczej wśród respondentów, którzy prowadzili i którzy nie prowadzili działalności na własny rachunek.

Tabela 1. Korelacje dla czynników decydujących o barierach prowadzenia działalności gospodarczej

	A	B	C	D	E	F
A	1					
B	0.68	1				
C			1			
D			0.79	1		
E					1	
F					0.96	1

Źródło: badania własne w okresie w okresie 12–20/05/2014, n=130.

A – respondenci deklarujący posiadanie wykształcenia ekonomicznego;
 B – respondenci deklarujący nieposiadanie wykształcenia ekonomicznego;
 C – respondenci twierdzący o konieczności posiadania wykształcenia ekonomicznego w celu prowadzeniu działalności gospodarczej;
 D – respondenci twierdzący o braku konieczności posiadania wykształcenia ekonomicznego w celu prowadzenia działalności gospodarczej;
 E – respondenci, którzy prowadzili działalność gospodarczą;
 F – respondenci, którzy nie prowadzili działalności gospodarczej.

Wskazania czynników sukcesu przedsiębiorstwa także charakteryzują się wysoką zgodnością, wśród osób podzielonych według posiadania wykształcenia ekonomicznego bądź nie, korelacja w tym przypadku wyniosła

0,7. Istnieje także silna korelacja na poziomie 0,72 między respondentami, którzy prowadzili lub nie prowadzili działalności gospodarczej.

Tabela 2. Korelacje wśród respondentów dotyczące czynników decydujących o sukcesie w prowadzeniu działalności gospodarczej

	A	B	C	D	E	F
A	1					
B	0.7	1				
C			1			
D			0.65	1		
E					1	
F					0.72	1

Źródło: badania własne w okresie 12–20/05/2014, n=130.

Powyższe wskaźniki korelacji świadczą o braku zależności między wykształceniem ekonomicznym, przeświadczeniem o konieczności posiadania wykształcenia ekonomicznego do prowadzenia działalności gospodarczej oraz doświadczeniem z prowadzeniem działalności gospodarczej w ocenie czynników utrudniających prowadzenie/założenie działalności gospodarczej oraz w ocenie czynników sukcesu prowadzenia działalności gospodarczej.

Zakończenie

Kształtowanie postaw przedsiębiorczych jest niezaprzeczalnie integralnym elementem kształcenia na wszystkich poziomach nauki. Pozwala to bowiem na sprawniejsze dostosowywanie się do otoczenia, które w warunkach gospodarki rynkowej podlega nieustannym zmianom. Właściwe kształtowanie postaw przedsiębiorczych wymaga jednak doprecyzowania narzędzi oraz efektów, jakie powinny zostać osiągnięte, aby właściwie rozumieć istotę przedsiębiorczości i przedsiębiorczego działania. Badania w zakresie roli edukacji w procesie kształtowania postaw przedsiębiorczych są tematem licznych opracowań naukowych, w których szczególną uwagę zwraca się na metodykę nauczania przedsiębiorczości [Zioło 2012, Tracz, Rachwał 2008]. Powyższe wnioski są tylko elementem sprzyjającym rozwojowi postaw przedsiębiorczych, pozostają jeszcze kwestie tworzenia przez samorządy oraz państwo możliwości rozwoju oraz narzędzi wspierania przedsiębiorców.

Analizując badania zaprezentowane w niniejszym artykule, można wywnioskować, że przedsiębiorczość, mimo że należy do kategorii ekonomicznych, nie jest jednoznacznie utożsamiana z tą dziedziną. Posiadanie

wykształcenia ekonomicznego nie czyni osoby przedsiębiorcą, tak samo jak postrzeganie przedsiębiorczości i związanych z nią aspektów, takich jak czynniki sukcesu w działalności przedsiębiorczej czy bariery dla rozwoju przedsiębiorczości. Można odnieść wrażenie, że rozumienie idei przedsiębiorczości nie może być utożsamiane z postawami przedsiębiorczymi. Konieczne są zatem zmiany w systemie edukacyjnym, które będą zmierzały do kształtowania postaw przedsiębiorczych, a nie jedynie do ich rozumienia. Szczególną uwagę należy też poświęcić osobom bezrobotnym, którzy w okresie braku pracy zarobkowej mogą podjąć kształcenie z zakresu przedsiębiorczości.

Wiedza z zakresu przedsiębiorczości oraz świadomość konieczności jej kształcenia nie oznacza jednocześnie umiejętności działania o charakterze przedsiębiorczym. Rozpoznawczy charakter artykułu wskazuje na konieczność dalszych badań w zakresie edukacji przedsiębiorczej, postaw przedsiębiorczych oraz czynników determinujących takie postawy jako elementów przeciwdziałających bezrobociu.

Bibliografia:

Blanchflower D.G., Oswald A.J. (1990), *What makes a young entrepreneur?*, NBER Working Paper No. 3252 [online], <http://www.nber.org/papers/w3252.pdf> (dostęp: 28.04.2014).

Casson M. (2003), *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Edward Elgar Publishing.

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

Łapiński J., Nieć M., Rzeźnik G. (2013), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce*, w: Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Makiela Z., Rachwał T. (2002), *Podstawy przedsiębiorczości. Program nauczania dla liceum ogólnokształcącego, liceum profilowanego i technikum*, Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa.

Rocha V.C. (2012), *The Entrepreneur in Economic Theory: From an Invisible Man Toward a New Research Fields*, Fep Working Paper, [online] <http://wps.fep.up.pt/wps/wp459.pdf> (dostęp 30.04.2014).

Sobczyk M. (2006), *Statystyka aspekty praktyczne i teoretyczne*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

Świątek A. (2012), *Oczekiwania a realia wejścia ludzi młodych na rynek pracy jako wyzwanie dla edukacji z przedsiębiorczości*, w: Ziolo Z., Rachwał T., *Rola przedsiębiorczości w edukacji*, Nowa Era, Warszawa–Kraków.

Tracz M., Rachwał T. (2008), *Metody nauczania i środki dydaktyczne stosowane przez nauczycieli postaw przedsiębiorczości – wyniki badań*, w: Ziolo Z., Rachwał T., *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy*, Nowa Era, Kraków.

Young W., Tilley F. (2006), *Can business move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate*, "Business Strategy and the Environment", vol. 15, 6.

Zioło Z. (2012), *Miejsce przedsiębiorczości w edukacji*, w: Zioło Z., Rachwał T., *Rola przedsiębiorczości w edukacji*, Nowa Era, Warszawa–Kraków.

Akty prawne:

Kodeks Cywilny, Dz. U. 1964 Nr 16 poz. 93. Opracowano na podstawie t.j. Dz. U. z 2014 r. poz. 121.

Ustawa z dnia 16.02.2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, opracowano na podstawie: Dz. U. z 2007 r. Nr 50, poz. 331, Nr 99, poz. 660, Nr 171, poz. 1206, z 2008 r. Nr 157, poz. 976, Nr 223, poz. 1458, Nr 227, poz. 1505, z 2009 r. Nr 18, poz. 97, Nr 157, poz. 1241, z 2011 r. Nr 34, poz. 173.

Ewa Mazur-Wierzbicka
Uniwersytet Szczeciński

Przedsiębiorczość odpowiedzialna w wymiarze ekologicznym

Responsible entrepreneurship of ecological dimension

Abstract: The main aim of this article is the description of environmental dimension for corporate social responsibility (CSR). The hypothesis has been showed in this article that the development of the responsibility of corporate responsibility in ecological dimension depends on the ecological awareness of the corporate's employees. The study issues like: ecological dimension in companies working, ecological aspects taken by companies, building employees awareness, showing the benefits from proecological acting have been subordinated to the main aim of this article. This article base on the study literature and second data from the subjects reports. Although employees have deeper knowledge about ecological protection it has no view in reality.

Key-words: Corporate Social Responsibility, responsible entrepreneurship, ecological dimension.

Wstęp

W czasach, kiedy coraz większą rolę zaczyna przywiązywać się do problematyki ochrony środowiska, duża uwaga skupia się na podejściu człowieka do zagadnień ochrony środowiska, podejmowanych przez niego działaniach, które wprowadzają istotne zmiany w stanie środowiska naturalnego. Przez długi czas nie dostrzegano konieczności podejmowania na szerszym forum gospodarczym, politycznym, czy społecznym kwestii dotyczących postępującej degradacji środowiska naturalnego, konieczności jego ochrony. Dopiero od lat 60. XX w. można zauważyć wzrost zainteresowania tymi zagadnieniami. Bez wątpienia należy je uznać za podstawowe, gdyż od jakości środowiska naturalnego uzależniona jest jakość życia człowieka, jakość wzrostu gospodarczego¹, zmiany globalne (np. klimatyczne).

Przejawem zaangażowania się przedsiębiorstw w kwestie szeroko rozumianego zrównoważonego rozwoju jest wdrażanie przez nie standardów spo-

¹ Coraz częściej spotkać się można w literaturze przedmiotu z terminem jakościowy wzrost gospodarczy.

lecznie odpowiedzialnego biznesu, propagowanie przedsiębiorczości odpowiedzialnej wobec środowiska naturalnego².

Za zasadniczy cel artykułu przyjęto przybliżenie wymiaru ekologicznego przedsiębiorczości odpowiedzialnej. W artykule postawiono hipotezę, iż rozwój przedsiębiorczości odpowiedzialnej w wymiarze ekologicznym uwarunkowany jest stanem świadomości ekologicznej pracowników przedsiębiorstwa. Celowi pracy i przyjętej hipotezie badawczej zostały przyporządkowane następujące zadania badawcze: wyodrębnienie wymiaru ekologicznego w działalności przedsiębiorstw, przedstawienie działań proekologicznych podejmowanych przez przedsiębiorstwa, ukazanie sposobów budowania świadomości ekologicznej pracowników, wskazanie na korzyści z przedsiębiorczości ekologicznie odpowiedzialnej.

Artykuł oparto o literaturę przedmiotu, dane wtórne pochodzące z raportów dotyczących analizowanej problematyki.

Miejsce wymiaru ekologicznego w przedsiębiorczości odpowiedzialnej

Odpowiedzialna przedsiębiorczość (społeczna odpowiedzialność w biznesie³) to nic innego jak osiąganie zysków przy jednoczesnym uwzględnieniu w działaniach przedsiębiorstwa kwestii społecznych oraz tych z zakresu ochrony środowiska. Istotną rolę odgrywają tu interesariusze, których potrzeby przedsiębiorstwo winno zaspakajać. Są to zatem zarówno klienci, pracownicy, dostawcy, społeczność lokalna, jak również środowisko naturalne, coraz częściej rozpatrywane w kategoriach interesariusza [Chodźński 2012, ss. 21–25] (rys. 1).

Rysunek 1. Interesariusze przedsiębiorstwa



Źródło: [Crabb, odczyt: 08.09.2012].

² W artykule odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego nazywana będzie zamiennie odpowiedzialnością środowiskową, odpowiedzialnością ekologiczną. Takie terminy funkcjonują także w literaturze przedmiotu.

³ Społeczna odpowiedzialność biznesu – ang. Corporate Social Responsibility (CSR).

Wszelkie działania przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych ukierunkowane są na wywieranie pozytywnego wpływu na otoczenie przedsiębiorstwa (zarówno wewnętrzne, jak też zewnętrzne). Są odpowiedzią na wymagania stawiane im przez rynek, podmioty na nim funkcjonujące szczególnie te, które wywierają na przedsiębiorstwo największy wpływ, od których działań zależy funkcjonowanie – często przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku – zatem od tzw. kluczowych interesariuszy. Podkreślić należy, że zachodzące relacje i zależności pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami wynikają z potrzeb oraz ze wzajemnych oczekiwań i zobowiązań. Oczekiwania interesariuszy są bardzo różnorodne nie tylko pomiędzy poszczególnymi grupami, ale także wewnątrz każdej z grup interesariuszy [Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 62]. Dobre rozpoznanie oczekiwań pozwala na wypracowanie strategii i najskuteczniejszych sposobów postępowania wobec interesariuszy. Jednym z interesariuszy, którego znaczenie zaczyna nabierać coraz większej wagi jest środowisko naturalne (tabela 1).

Tabela 1. Przykładowe oczekiwania środowiska naturalnego jako interesariusza

Interesariusz	Przykłady oczekiwań
Środowisko naturalne	– prowadzenie bezpiecznej działalności – racjonalna eksploatacja zasobów naturalnych – stosowanie technologii przyjaznych środowisku

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorczość odpowiedzialna przejawia się głównie poprzez realizowane przez przedsiębiorstwa działania pozwalające na sprostanie stawianym im wyzwaniom. Przykładowe podejmowane działania przez przedsiębiorstwa w obszarze środowisko naturalne przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Przykładowe działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w obszarze środowisko naturalne

Zagadnienie	Przykładowe podejmowane działania w ramach zagadnienia
Zapobieganie zanieczyszczeniom	Wdrożenie technologii bądź strategii w celu ograniczenia emisji zanieczyszczeń do powietrza, odprowadzania do wody. Wykorzystywanie i usuwanie niebezpiecznych substancji chemicznych. Poprawa gospodarki odpadami.
Zrównoważone wykorzystanie zasobów	Zastępowanie (tam gdzie jest to możliwe) zasoby nieodnawialne (paliwa kopalniane, metale itp.) zasobami odnawialnymi. Racjonalne korzystanie z zasobów (energia, woda, materiały).
Przeciwdziałanie i przystosowanie do zmian klimatycznych	Określenie przez każde z przedsiębiorstw wywieranego, negatywnego wpływu na zmiany klimatu. Dążenie do minimalizacji negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na zmiany klimatyczne.
Ochrona środowiska, bioróżnorodności i przywrócenie naturalnych siedlisk	Ograniczenie negatywnego wpływu przedsiębiorstw na siedliska. Ochrona oraz przywracanie naturalnych siedlisk przez przedsiębiorstwa.

Źródło: [Podręcznik 2011, s. 10].

Istota świadomości ekologicznej

U podstaw wszelkich działań, które mają doprowadzić do poprawy stanu środowiska naturalnego, praktycznej realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju (zarówno w skali makro, jak i mikro) leży zrozumienie konieczności prowadzenia działań proekologicznych oraz ciągle pogłębianie wiedzy na ten temat. Można dojść do wniosku, że fundamentem wszelkich podejmowanych inicjatyw pozwalających na realizację działań proekologicznych, także w wymiarze realizacji środowiskowego aspektu społecznej odpowiedzialności biznesu wprowadzanego przez przedsiębiorstwa jest stan świadomości ekologicznej pracowników.

Analizując literaturę przedmiotu widoczna jest wieloznaczność pojęcia „świadomość ekologiczna” [Domka 1998, s. 87; Glinski 1996, ss. 138–139; Sandner 1999, s. 125]. Świadomość ekologiczną można ujmować wąsko bądź szeroko. W znaczeniu wąskim świadomość ekologiczna to wiedza, poglądy i wyobrażenia o środowisku. Natomiast w znaczeniu szerokim – jest to „całokształt uznawanych idei, wartości i opinii o środowisku jako miejscu życia i rozwoju człowieka (społeczeństwa)” [Domka 1998, s. 87].

W nowoczesnym podejściu do wymiaru ekologicznego przedsiębiorstwa wąskie znaczenie świadomości ekologicznej należy uznać za przestarzałe (nie uwzględnia konieczności wyeksponowania problemu relacji człowiek (społeczeństwo) – przyroda, przyjmując za podstawę konserwatorską ideę ochrony przyrody [Dobrzański, Dobrzańska, Kielczewski 1997, ss. 201–204]). Ważne jest natomiast skupienie się na dostrzeżeniu i docenieniu istotności relacji zachodzących pomiędzy gospodarczą działalnością społeczeństwa a procesem dewastacji i degradacji przyrody, co z kolei wynika z szerokiego ujęcia świadomości ekologicznej. Szerokie podejście do świadomości ekologicznej ma swoje ugruntowanie w ideach ochrony przyrody: pragmatycznej i systemowej, zapoczątkowanych pod koniec lat 60. XX w. Idea pragmatycznej ochrony przyrody jest ukierunkowana na ochronę przyrody w kontekście ochrony środowiska przyrodniczego człowieka, na przeciwdziałanie zagrożeniom dla przyrody i dla społeczeństwa ze strony gospodarczej działalności człowieka (polega na likwidacji określonych zakładów przemysłowych lub zaniechaniu projektów budowy nowych, realizacji inwestycji proekologicznych, określaniu dopuszczalnych norm zanieczyszczeń, tworzeniu prawnych i ekonomicznych instrumentów regulacji wielkości antropopresji na środowisko, opracowaniu czystszych technologii produkcji, zmniejszaniu nakładów materiałowych i energetycznych na jednostkę produkcji) [Jermaczek 2009, ss. 7–8]. Idea systemowej ochrony przyrody to mniej czy bardziej utopijny zespół projektów radykalnych przemian w łonie życia społecznego, ma na celu transformację dotychczasowych celów państwa w kontekście ekologicznym; polega na tworzeniu wizji cywilizacji ekologicznej oraz na podejmowaniu i koordynacji działań zmierzających do jej urzeczywistnienia [Kośmicki 2009, ss. 19–28]. Obie współczesne idee ochrony środowiska w podobny sposób podkreślają znaczenie społecznych standardów pojmowania, wartościowania i przeżywania biosfery. W szerokim ujęciu świadomość ekologiczna stanowi formę świadomości społecznej przejawiającą się w myśleniu i przeży-

ciach konkretnych ludzi oraz w społecznie akceptowanych standardach rozumienia, przeżywania i wartościowania przyrody.

Obecnie zauważalnymi wyznacznikami sensu terminu „świadomość ekologiczna” są m. in.: groźba globalnej katastrofy ekologicznej, kryzys ekologiczny, obawa o przyrodnicze podstawy życia społecznego, ruchy i organizacje ekologiczne, międzynarodowa polityka ochrony środowiska (w co wpisuje się unijna polityka ochrony środowiska). Jednym z podstawowych odniesień unijnej polityki jest dążenie do zrównoważonego rozwoju, także na płaszczyźnie przedsiębiorstw, co przejawia się m. in. propagowaniem zrównoważonego biznesu, którego jednym z wymiarów jest wymiar ekologiczny, a jego wdrożenie i realizacja w dużej mierze zależna jest od świadomości ekologicznej podstawowego interesariusza wewnętrznego, czyli pracownika.

Działania proekologiczne podejmowane przez przedsiębiorstwa

Edukacja ekologiczna kojarzy się nam raczej ze szkołą niż biznesem. Jednak to właśnie przed przedsiębiorcami stawiane są coraz większe wymagania prawne i rynkowe w obszarze ochrony środowiska, a sprostanie im wymaga dużej wiedzy i świadomości. Ochrona środowiska naturalnego coraz częściej przejawia się w strategicznym i operacyjnym zarządzaniu w przedsiębiorstwach, przy jednoczesnym kształtowaniu przez biznes postaw świadomego korzystania ze środowiska oraz etyki odpowiedzialności za przyrodę.

Ważne jest zatem ograniczanie negatywnego oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. Niestety z przeprowadzanych badań i analiz wynika, że obszar ten nie jest wskazywany przez przedstawicieli przedsiębiorstw jako szczególnie istotny z punktu widzenia rozwoju ich organizacji.

Świadomość ekologiczna przejawia się m. in. w zwracaniu uwagi i monitorowaniu zanieczyszczeń jakie generuje przedsiębiorstwo. Z przeprowadzonych badań wśród polskich przedsiębiorstw [MillwardBrown SMG/ KRC 2011] wynika, że 33% spośród nich na bieżąco kontrolowało źródła zanieczyszczeń, które powstawały w związku z prowadzoną przez nich działalnością. I tak, 65% dużych, 52% średnich, 41% małych i 25% mikro przedsiębiorstw dokonywało na bieżąco kontroli źródeł zanieczyszczeń. Badania pokazują, że znaczna większość przedsiębiorstw, która kontrolowała generowane przez siebie zanieczyszczenia to przedsiębiorstwa produkcyjne (81%). Występuje tutaj także istotna zależność, a mianowicie im większa organizacja, tym częściej dokonywała takiej kontroli. Mogło wynikać to m. in. z większej świadomości pracowników przedsiębiorstwa (szczególnie kierownictwa) z zakresu wpływu podejmowanej działalności na środowisko naturalne.

Kolejnym istotnym elementem jest deklarowany stopień ograniczenia zanieczyszczeń przez przedsiębiorstwa. Spośród przedsiębiorstw objętych badaniem tylko 21% – starało się ograniczać negatywny wpływ na środowisko w stopniu dużym lub bardzo dużym. Aż 78% przedsiębiorstw starało się w bardzo małym stopniu ograniczać negatywny wpływ swojej działalności na środowisko naturalne. Było to także w dużej mierze związane z wielkością przedsiębiorstwa (tabela 3). W przedsiębiorstwach dużych w 48% zaangażowanie w ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko było określane jako duże i bardzo duże, podczas gdy w mikro przedsiębiorstwach wynosiło ono

16%. Warto też zauważyć, że wśród 15% przedsiębiorstw, które w ogóle nie starało się ograniczać negatywnego wpływu swojej działalności na środowisko dominowały przedsiębiorstwa mikro (19%) i małe (11%). Przedstawiciele przedsiębiorstw mikro wybierali tę odpowiedź mniej więcej dwa razy częściej niż przedstawiciele przedsiębiorstw średnich i kilka razy częściej niż przedstawiciele przedsiębiorstw dużych.

Tabela 3. Stopień ograniczenia zanieczyszczeń w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (w %)

Wielkość przedsiębiorstwa	W ogóle	W bardzo małym	W małym	W umiarkowanym	W dużym	W bardzo dużym	Trudno powiedzieć
Mikro (4–9 pracowników)	19	10	17	31	11	5	8
Małe (10–49 pracowników)	11	6	16	35	19	9	5
Średnie (50–249 pracowników)	9	6	12	28	28	15	3
Duże (250 i więcej pracowników)	4	5	9	30	24	24	3

Źródło: opracowano na podstawie: [MillwardBrown SMG/ KRC, 2011, ss. 151–152].

Do podstawowych metod ograniczania wpływu negatywnego oddziaływania przedsiębiorstw na środowisko zaliczano przede wszystkim ekologiczne rozwiązania w ramach pracy biurowej – „eko-biurowo” (50% wskazań), promowanie odpowiedzialności ekologicznej wśród swoich pracowników (31% wskazań). Promowanie odpowiedzialności ekologicznej wśród pracowników to domena w większym stopniu przedsiębiorstw średnich (51%) niż mikro (35%), małych (43%), czy dużych (46%). Kolejną popularną metodą szczególnie w dużych przedsiębiorstwach było wdrażanie tzw. „eko-produkcji” (24%). Wyniki te przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Stopień ograniczenia zanieczyszczeń w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (w %)

Wielkość przedsiębiorstwa	Rozwiązania eko-biura	Promowanie odpowiedzialności pracowników	Eko-produkcja	Promowanie odpowiedzialności ekologicznej wśród klientów, dostawców, społeczności lokalnej	Uwzględnianie aspektów środowiskowych w rozwoju produktów i usług	Inne	Trudno powiedzieć
Mikro (4–9 pracowników)	48	35	18	22	15	1	17
Małe (10–49 pracowników)	53	43	28	26	28	1	9
Średnie (50–249 pracowników)	60	51	34	28	33	2	6
Duże (250 i więcej pracowników)	57	46	51	40	48	3	2

Źródło: opracowano na podstawie: [MillwardBrown SMG/ KRC, 2011, s. 153].

Kolejnym obszarem, na który duży wpływ ma stan świadomości ekologicznej pracowników są działania podejmowane przez nich samych na rzecz ograniczania zużycia surowców, wody, energii (np. energooszczędne żarówki, energooszczędne urządzenia biurowe, segregacja śmieci, drukowanie dwustronne, czujniki na światło i wodę). Dzięki nim istnieje możliwość szybkiego zaobserwowania rezultatów działań proekologicznych w postaci obniżonych rachunków za zużycie surowców, wody, energii. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa i rodzaju prowadzonej działalności mogą to być znaczące oszczędności. Działania na rzecz obniżania zużycia energii, wody i innych zasobów naturalnych deklarowało 70% uczestników badania, z czego przedsiębiorstw średnich – 81%, mikro – 67%, małych – 76% i dużych – 78%. Przedsięwzięcia takie podejmowane były w większości przez przedsiębiorstwa z dłuższym stażem działalności – co najmniej 15 letnim (84%), działające we wschodniej Polsce (83%) oraz na rynkach zagranicznych (88%).

Budowanie świadomości ekologicznej pracowników

Powyższe informacje skłaniają do postawienia kilku istotnych pytań, a mianowicie: jak doprowadzić do wzrostu świadomości ekologicznej w organizacji? W jaki sposób najwyraźniej i rzeczowo ukazać korzyści wynikające z tego dla przedsiębiorstwa?

Podstawowe działania w tej materii musi na samym początku wykonać kierownictwo przedsiębiorstwa. Konieczne jest jednoznaczne wskazanie, że

zgodnie z założeniami CSR przedsiębiorstwo wkracza na ścieżkę odpowiedzialności środowiskowej. W praktyce oznacza to, że będzie ono zarządzane w sposób uwzględniający interesy środowiska naturalnego. Stanowi to moment kluczowy z uwagi na podjęcie konkretnych decyzji, które dotyczą wskazania tego, co dla przedsiębiorstwa jest istotne z zakresu problematyki ochrony środowiska. Dzięki temu podejmowane działania edukacyjne będą stawały się wiarygodne. Należy zadbać o doinformowanie i doedukowanie pracowników z zakresu ochrony środowiska, relacji przedsiębiorstwo – środowisko naturalne, człowiek, społeczeństwo – środowisko naturalne. Można wykorzystać w tym celu znane i sprawdzone metody np. szkolenia, jak również należy zadbać o wzbogacenie form komunikacji ekologicznej, wykorzystując do przekazywania wiedzy i informacji środowiskowych wewnątrzorganizacyjne środki przekazu (biuletyny, broszury, tablice informacyjne, intranet, plakaty itp.) [Por. Mazur-Wierzbicka 2009, ss. 286–294]. Aby utrzymać odpowiedni poziom zainteresowania pracowników sprawami proekologicznymi warto zaangażować pracowników poprzez np. organizację konkursów między działami, oddziałami, jednostkami i ustanowienie stałych nagród za zachowania prośrodowiskowe. Konieczne jest w tym względzie dla jasności kryteriów, czytelności, transparentności wyników posługiwanie się odpowiednio dobranymi wskaźnikami, które nie budzą zastrzeżeń. Inną formą aktywnego włączenia pracowników w działania na rzecz ochrony środowiska jest organizacja ekologicznego eventu w przedsiębiorstwie (np. udział w pokazach, wizytach w zakładach produkcyjnych, animacjach czy grach ekologicznych). Jest to przedsięwzięcie bardziej pracochłonne i wymagające ponoszenia większych nakładów finansowych jednak buduje, wzmacnia postawy prośrodowiskowe. Kolejnym działaniem mogą być wyjazdy organizowane przez wyspecjalizowane organizacje, gdzie jedną z wartości dodanych będzie kreowanie pozytywnego, proekologicznego wizerunku przedsiębiorstwa.

Przedstawione rozwiązania stanowią pewnego rodzaju bazę, na której można tworzyć, budować wiele działań wzmacniających edukację ekologiczną pracowników, co ma bezpośrednie przełożenie na wzrost ich świadomości ekologicznej. Wszystko uzależnione jest od determinacji i inwencji kierownictwa przedsiębiorstwa. Ważne jest, aby pamiętać, by zawsze określony był cel podejmowanych działań także tych, budujących, wzmacniających świadomość ekologiczną pracowników, zaś realizowane działania edukacyjne były ściśle dostosowane do działalności przedsiębiorstwa.

Korzyści z przedsiębiorczości ekologicznie odpowiedzialnej

Przedsiębiorczość odpowiedzialna zorientowana na ochronę środowiska wyrażana poprzez ekologiczne rozwiązania powoduje nade wszystko zmniejszanie uciążliwości środowiskowej przedsiębiorstwa. Pokazuje, że przez działania służące ochronie środowiska przedsiębiorstwo jest w stanie generować oszczędności, a nawet dodatkowe zyski. Jeśli więc kogoś nie przekonuje wartość środowiskowa, to powinny motywować go wyniki finansowe. Różnorodne badania [Plawago 2009, MillwardBrown SMG/ KRC 2011], czy raporty poszczególnych przedsiębiorstw (np. raporty: Danone, PKN Orlen, ADAMPOL SA) pokazują, że podejmowane działania proekologiczne pozwalają na zwięk-

szanie efektywności produkcji, są okazją do innowacji, obniżenia ryzyka (np. ekologicznego) lub kreacji pozytywnego wizerunku. Wypracowane także zostają oszczędności z tytułu np. zmniejszenia zużycia wody, energii; efektywnego gospodarowania odpadami. Pozostaje pytanie czy wszystkim przedsiębiorstwom opłaca się prowadzenie szeroko ujmowanych działań proekologicznych? Z pewnością ma to istotne znaczenie dla dużych przedsiębiorstw, jak też dla tych, stwarzających wysokie zagrożenie dla środowiska naturalnego (nie mogą one sobie pozwolić na zaniedbania w obszarze ochrony środowiska, ponieważ od nich najbardziej oczekuje się odpowiedzialności i kompensacji strat środowiskowych), oraz tych, które dobrowolnie wdrożyły różnorodne programy, systemy środowiskowe (np. ISO 14001, EMAS, Program Czysta Produkcja). W przypadku normy ISO 14001, dokładnie określono wymogi w zakresie szkoleń i świadomości osób w organizacji w obszarze ochrony środowiska. Bez wątpienia w przedsiębiorstwach, które jako narzędzie CSR w wymiarze ekologicznym wykorzystują narzędzia zarządzania środowiskowego kierownictwo dba o ciągle wzmacnianie poziomu świadomości ekologicznej, wiedzy ekologicznej [Mazur-Wierzbicka 2011, ss. 71–82].

Podsumowanie

Analiza literatury, badań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu pozwoliły na zrealizowanie zasadniczego celu artykułu, jak też przyjętych zadań badawczych. Postawioną w artykule hipotezę badawczą zweryfikowano pozytywnie. Zatem prawdą jest, że rozwój przedsiębiorczości odpowiedzialnej w wymiarze ekologicznym uwarunkowany jest stanem świadomości ekologicznej pracowników przedsiębiorstwa.

Pomimo, iż do zagadnień z zakresu ochrony środowiska przywiązuje się coraz większą uwagę (programy, plany, strategię lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe) i każdy dorosły człowiek ma ogólną wiedzę i świadomość konieczności dbania o stan środowiska naturalnego to paradoksalnie nie ma to większego przełożenia na rzeczywistość, praktykę gospodarczą w Polsce.

Wymiar ekologiczny CSR w polskich przedsiębiorstwach w dużej mierze traktowany jest marginalnie. Najbardziej widocznymi efektami podejmowanych działań w zakresie tego wymiaru są te, związane z segregowaniem śmieci, czy zmniejszaniem zużycia surowców, wody, energii. One także przynoszą przedsiębiorstwom wymierne korzyści finansowe. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw zachodnich budowanie proekologicznego wizerunku nie jest uznawane przez polskie przedsiębiorstwa za jedno z głównych korzyści. Z pewnością wynika to w znacznym stopniu z małej świadomości ekologicznej pracowników. Podkreślić należy, że to od stopnia świadomości ekologicznej pracowników, a w szczególności kadry zarządzającej zależy rozwój przedsiębiorczości odpowiedzialnej w wymiarze ekologicznym przejawiający się w podejmowanych działaniach na rzecz ograniczania negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na stan środowiska naturalnego.

Zatem koniecznym wydaje się ukierunkowanie działań na wzrost edukacji ekologicznej oraz udzielenie wsparcia ze strony państwa, samorządów tym przedsiębiorcom, którzy będą podejmowali wysiłek na rzecz bardziej aktywnego, dobrowolnego zaangażowania się w działalność proekologiczną. Warto

uświadomić w szczególności przedsiębiorcom z sektora MŚP, że ochrona środowiska to nie tylko dodatkowy koszt (niestety tak przez większość dziś taktowana), ale znacząca determinanta poprawy ich konkurencyjności i szansa na długookresowy rozwój, możliwość wyprzedzenia konkurencji.

Bibliografia:

Chodyński A. (2012), *Środowisko naturalne jako interesariusz w koncepcjach odpowiedzialnego biznesu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.

Danone (2010), *Raport CSR 2010*.

www.danone.pl/var/ezflow_site/storage/images/media/images/raport-csr/26947-1-pol-PL/raport-CSR

Dobrzański G., Dobrzańska B.M., Kielczewski D. (1997), *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok.

Domka L. (1998), *Kryzys środowiska a edukacja dla ekorozwoju*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

Gliniński P. (1996), *Polscy Zieloni*, PAN, Warszawa.

Jermaczek A. (2009), *Ochrona przyrody – między utopią a pragmatyzmem*, „Przegląd Przyrodniczy”, nr 3–4.

Kosmicki E. (2009), *Główne zagadnienia ekologizacji społeczeństwa i gospodarki*, EkoPress, Białystok.

Mazur-Wierzbicka E. (2009), *Znaczenie edukacji ekologicznej w proekologicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: Skrzypek E., Sokół A. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawca Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

Mazur-Wierzbicka E. (2011), *Zarządzanie środowiskowe jako narzędzie odpowiedzialnego biznesu*, w: Porada-Rochoń M. (red.), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działania współczesnych firm*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.

MillwardBrown SMG/ KRC (2011), *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Raport*, MillwardBrown SMG/ KRC, Warszawa.

Paliwoda-Matiolanska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C. H. Beck, Warszawa.

Plawago B. (red.), (2009), *Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu – raport z badań*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok.

Podręcznik Użytkownika NORMAPME dla europejskich MŚP dotyczący ISO 26000 Wytyczne ds. Społecznej odpowiedzialności (2011), Europejskie Zrzeszenie Rzemiosła oraz Małych i Średnich Przedsiębiorstw dla Normalizacji, Wydanie pierwsze, Warszawa.

Raport CSR ADAMPOL SA,

www.crnavigator.com/materialy/bazadok/120.pdf

Raport CSR PKN Orlen

www.orken.pl/PL/ODPOWIEDZIALNYBIZNES/RAPORTY/RAPORTYCSR/Strony/default.aspx

Sandner J. (1999), *Postawy proekologiczne społeczeństwa polskiego*, w: Dołęga J.M., Czartoszewski J.W., *Ochrona środowiska w filozofii i teologii*, WATK, Warszawa.

Chrystyna Misiewicz
Akademia Leona Koźmińskiego

Małgorzata Sylwia Chrościcka
Akademia Leona Koźmińskiego

Zarządzanie marką w systemie franchisingowym na przykładzie stacji paliw

Brand management in franchising: The case of gas station chain

Abstract: This study contributes with detailed insights into the brand management in franchising. At the moment, franchising is fast becoming a dominant model of business throughout the world. Despite the growing body of literature acknowledging that brands are valuable assets for franchise organizations, little research examines how brands are managed in such firms. The aim of this article is to discuss the problem of brand management within a franchising situation. The authors briefly review the literature on brand management, and also the unique situation that prevails in a franchise environment. To demonstrate a franchised brand management a methodology of case study in gas station chain is presented. The obtained results illustrate that both sides, franchisor and franchisee, are responsible for development and maintenance of strong brand.

Key-words: Brand management, franchising, competitiveness, gas station chain.

Wstęp

We współczesnej sytuacji konkurencyjnej coraz częściej podkreślana jest rosnąca rola zasobów niematerialnych. Odpowiednie kształtowanie oraz kontrola tej grupy zasobów powoduje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, a tym samym lepsze wyniki ekonomiczne. Jednym z najbardziej znanych zasobów niematerialnych jest marka. Dobrze opracowane i skutecznie zarządzane marki budują korzystną reputację firmy, która wzmacnia zaufanie klientów. Jak słusznie zauważył B. Franklin „potrzeba wielu dobrych uczynków, aby stworzyć dobrą reputację, ale wystarczy jeden zły, żeby ją stracić”.

Wraz ze wzrostem świadomości znaczenia marki, szczególnie dynamicznie rozwijają się teoretyczne i praktyczne badania związane z kreowaniem, pomiarem i trwałym podnoszeniem tej kategorii ekonomicznej. Temu powszechnie-

mu zainteresowaniu nie zawsze towarzyszy dogłębne zrozumienie na czym polega proces zarządzania marką, a w szczególności w takiej sytuacji jak system franchisingowy.

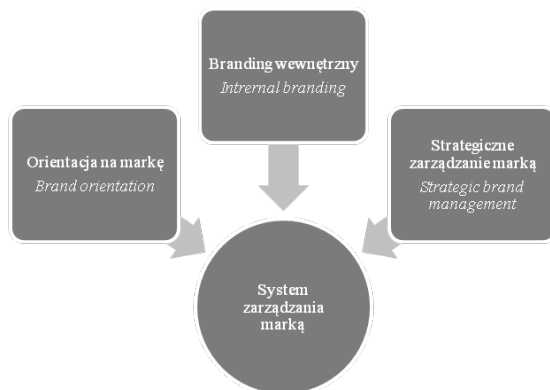
Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie, na przykładzie konkretnej sieci stacji paliw, procesu zarządzania marką w systemie franchisingowym.

Zarządzanie marką

Według tradycyjnego podejścia, zarządzanie marką koncentruje się na aspektach zewnętrznych i ma na celu zrozumienie zachowań klientów. Jednak obecnie następuje przesunięcie w stronę bardziej zrównoważonego podejścia, polegającego na uwzględnieniu również i wewnętrznych aspektów (tzn. roli pracowników). Rozwój sektora usług oraz wzrost ich znaczenia dla marek sprawił, że pracownicy wraz z dostarczeniem usługi przekazują także informację na temat reprezentowanej marki [de Chernatony 2003, s. 28, Brodie, Whittome, Brush 2009, ss. 345–355].

Zdaniem M. Witek-Hajduk [2011, s. 89] zarządzanie marką jest „procesem obejmującym formułowanie wizji funkcjonowania marki na rynku oraz jej wdrażanie przez odpowiednie oddziaływanie na otoczenie oraz pracowników organizacji gestora marki”. Z kolei Lee, Park, Baek i in. [2008, s. 849] mówią o tzw. „systemie zarządzania marką” (Brand Management System). Koncepcja ta prezentuje, jak przedsiębiorstwo powinno postrzegać oraz rozwijać ten proces, aby ułatwić tworzenie oraz utrzymanie silnej marki w dłuższej perspektywie. Jak wynika z badań Santos-Vijande i in. [2013, ss. 148–157] system zarządzania marką (Brand Management System) zawiera następujące elementy:

Rysunek 1. System zarządzania marką



Źródło: opracowanie własne na podstawie Santos-Vijande i in. [2013, ss. 148–157].

Proces zarządzania marką zaczyna się od przyjęcia przez organizację orientacji na nią, czyli uznania posiadanej marki za swój zasób strategiczny oraz ukierunkowania działań marketingowych na rozwój zdolności do tworzenia silnych marek. Na etapie brandingu wewnętrznego, dopasowuje się zachowania pracowników do wartości, jakie reprezentuje marka. Ważne jest,

aby pracownicy nie tylko poprawnie identyfikowali oraz przekazywali klientom jej wartości, ale również nawiązali taką więź z marką, aby zostali jej aktywnymi ambasadorami. Aby marka została elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zarządzanie strategiczne powinno obejmować następujące działania:

- 1) opracowanie strategii marketingowej spójnej z wizerunkiem marki,
- 2) średni lub długi okres planowania,
- 3) ocena zmian w wizerunku oraz wartości marki,
- 4) alokacja niezbędnych zasobów ludzkich oraz finansowych organizacji [Santos-Vijande i in. 2013, s. 150].

Zarządzanie marką w systemie franchisingowym

Wiele z najbardziej znanych marek jest zarządzanych jako franczyza. W systemie franchisingowym odpowiednie zarządzanie marką jest szczególnie istotnym procesem [Leslie, McNeill 2010, ss. 21–33], bowiem jak podkreśla M.J. Ziółkowska [2010, s. 24] marka jest jednym z kluczowych czynników sukcesu¹. Poprzez posiadanie silnej marki przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną i w konsekwencji lepsze niż u konkurencji wyniki ekonomiczne. W związku z tym, tak franczyzobiorca jak i franczyzodawca powinni być zainteresowani jej promowaniem i podtrzymywaniem. Pomimo znaczącej roli marki w franchisingu ograniczoną uwagę poświęcono tym zagadnieniom w literaturze naukowej [Merrilees, Frazee 2013, s. 158]. Przegląd dotychczasowych badań, które w większym lub mniejszym stopniu dotyczyły aspektu marki w systemie franchisingowym prezentuje Tabela 1.

Tabela 1. Przegląd dotychczasowych badań

Autorzy	Rok	Problematyka badań
S. Hunt	1977	Rozważając nad rolą franchisingu zaprezentował pogląd, że marka jest czynnikiem decydującym dla potencjalnego franczyzobiorcy, aby przystąpić do systemu franchisingowego.
S. Norton	1988	Kapitał marki w systemie franchisingowym, a problem ograniczonego potencjału przedsiębiorstwa.
A. Peterson, R. Dant	1990	Zalety przystąpienia do systemu franchisingowego.
L. Wu	1999	Polityka cenowa marek zarządzanych w systemie franchisingowym.
P. Leyland, J. Napoli, R. van der Merwe	2003	Zarządzanie marką w systemie franchisingowym z perspektywy franczyzobiorców.
A. Paswan, D. Sharma	2004	Effekt znajomości kraju pochodzenia marki na przykładzie franchisingu na rynkach wschodzących.
J. Combs, D. Ketchen, V.A. Hoover	2004	Posługując się reputacją marki zaprezentowali podział na trzy grupy strategiczne w franchisingu.
O. Wright, L. Frazer, B. Merrilees	2007	Elementy skutecznej strategii łączenia marek.

¹ Poza marką zostały wymienione również takie czynniki sukcesu systemu franchisingowego jak system operacyjny oraz wsparcie franczyzodawcy. Ziółkowska M.J. (2011), *Franczyza-nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa, s. 24.

E. Y. Roh, J. Yoon	2009	Znajomość marki wśród konsumentów jest głównym czynnikiem decydującym o zawarciu umowy franchisingowej.
T.W.K. Leslie, L.S. McNeil	2010	Niefinansowe elementy wartości marki z perspektywy franczyzobiorców.
M. W Nyadzayo, M. J. Matanda. M.T. Ewing	2011	Zaprezentowali koncepcję wartości marki z punktu widzenia franczyzobiorcy.
B. Merrilees, L. Frazer	2013	Wewnętrzny branding w systemie franchisingowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Merrilees, Frazer 2013, ss. 158–164, Pitt, Napoli, Merwe 2003, ss. 411–420, Nyadzayo, Matanda, Ewing 2011, ss. 1103–1115, Leslie, McNeil 2010, ss. 21–33.

Zarządzanie marką we franchisingu jest szczególną sytuacją, bowiem mamy do czynienia z ograniczoną kontrolą nad tym procesem. Pitt, Napoli, Merwe [2003, s. 414] wyróżnili następujące elementy charakterystyczne dla zarządzania marką w przypadku franczyzy:

- tak biorca jak i dawca odpowiedzialni są za tworzenie oraz rozwój silnej marki;
- żadna ze stron nie ma pełnej kontroli nad zarządzaniem marką;
- wszystkie strony są od siebie zależne.

Z tej współzależności wynika, że działania powinny być skoordynowane oraz zintegrowane pomiędzy wszystkimi stronami zaangażowanymi w zarządzanie marką. Ponadto biorecy powinni być świadomi za jakie działania oni są odpowiedzialni oraz kontrolować odpowiednią ich realizację.

Badania B. Merrilees, L. Frazer [2013, s. 158] wskazują na kluczową rolę franczyzodawcy w zarządzaniu marką sieci. Jego zaangażowanie w stosunku do rozwoju marki, indywidualne poczucie przynależności do niej, wpływa znacząco na wartość marki i funkcjonowanie całego systemu. Odpowiednie zarządzanie relacjami w stosunku do marki przez franczyzodawcę może prowadzić do zwiększania zaufania, zaangażowania i satysfakcji pozostałych uczestników systemu. Badania M. Nyadzayo, M.J. Matande i in. wskazują na następujące działania prowadzące do wzmacniania wartości marki wśród franczyzobiorców:

- zapewnienie wsparcia, szkoleń dla franczyzobiorców;
- regularna wymiana informacji pomiędzy stronami;
- efektywne rozwiązywanie konfliktów;
- dysponowanie dobrze opracowanym systemem, dokumentacją i procedurami;
- zachęcania franczyzobiorców do aktywnego zaangażowania w procesy decyzyjne.

Badacze pokreślili, że sposób postrzegania marki przez franczyzobiorców zależy od odpowiedniego zarządzania relacjami w stosunku do marki oraz kreowaniem poczucia przynależności do niej.

Istotnym elementem kierowania marką, poza postawą założyciela systemu wobec marki, jest również odpowiedni dobór potencjalnych franczyzobiorców [Orzeł 2012, s. 402]. Jak już było bowiem wcześniej wspomniane, odpowie-

działność za tworzenie i utrzymanie silnej marki ponoszą obie strony systemu. Aby osiągnąć jak największą liczbę zaangażowanych uczestników sieci, franczyzodawca musi wybrać takie osoby, których wartości i cele będą najbardziej pasowały do założonego systemu.

Rozwój franchisingu

Początki franchisingu w Polsce sięgają roku 1989, kiedy polski rząd podjął decyzję o transformacji gospodarki. Prekursorem wprowadzenia takiego rodzaju działalności gospodarczej była francuska perfumeria Yves Rocher, która w okresie wielkich przemian otworzyła swój pierwszy oddział na terenie naszego kraju. W zakresie rodzimych franchisingodawców pionierem była cukiernia A.Blikle założona przez Antoniego Kazimierza Bliklego w roku 1869. Jednakże dopiero w roku 1990 podpisał on pierwszą umowę franchisingową z przedsiębiorstwem z Łodzi [Stawicka 2009, ss. 41–44].

W pierwszych latach po upadku komunizmu rozwój franchisingu był dość powolny. Było to spowodowane nieznaną formą tego rodzaju współpracy. Dodatkowo rozwijająca się wówczas gospodarka rynkowa nie stwarzała dogodnych warunków dla inwestycji zagranicznych, a w początkowym etapie rozwoju powiązań franchisingowych, prekursorami były podmioty zagraniczne. Ponadto barierami były także: niedobór kapitału, brak uregulowanych stosunków własnościowych oraz niewystarczająca wiedza potencjalnych franchisingobiorców o tego typu porozumieniach. Kolejne lata, zaprezentowane poniżej, charakteryzują się najbardziej dynamicznym wzrostem liczby systemów franchisingowych. Miało to istotny związek ze wstąpieniem Polski do struktur Unii Europejskiej i rozwojem przedsiębiorczości.

Tabela 2. Rozwój franczyzy w Polsce w latach 2003–2012

Rok	Liczba marek francyzowych	Liczba placówek francyzowych
2003	216	11.882
2004	256	15.962
2005	309	18.811
2006	328	20.831
2007	402	22.784
2008	512	27.229
2009	618	34.047
2010	739	40.760
2011	805	48.201
2012	864	51.209

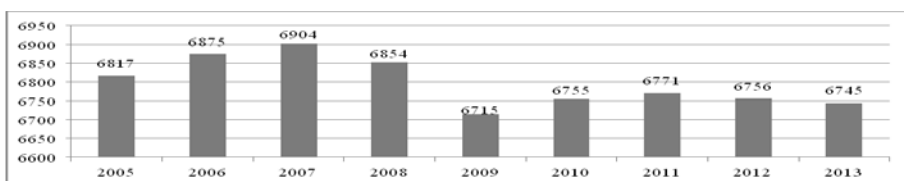
Źródło: <http://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku/>.

Rozwój franchisingu na stacji paliw

Wraz ze wzrostem liczebności systemów franchisingowych na terenie kraju, nastąpił progres na stacjach paliw. Ich liczba w latach 2005–2013 oscylowała w granicach 6817–6745 jednostek gospodarczych. Dolny limit został osiągnięty w roku 2009. Przyczyn tego upatruje się w światowym kryzysie finanso-

wym, który w tym czasie dotarł do Polski. Jednakże w odróżnieniu od innych rynków europejskich, polski sektor paliw płynnych rozwija się dość dynamicznie, czego dowodem jest wzrost liczby placówek, który można zaobserwować od roku 2009. Trend ten dodatkowo wzmacnia wielkość popytu na główne gatunki paliwa (ON, PB i LPG), gdyż w przeliczeniu na jednego mieszkańca, Polacy zużywają zaledwie nieco ponad połowę średniego zużycia paliw w Europie [Romaniuk 2012, s. 5]. Spadek liczebności stacji benzynowych w ostatnich dwóch latach, pokazanych w analizie, spowodowany jest zmieniającymi się przepisami prawa i wprowadzeniem obowiązku wymiany zbiorników. Zmniejszające się marże na paliwie i wzrastające koszty utrzymania spowodowały likwidację części obiektów.

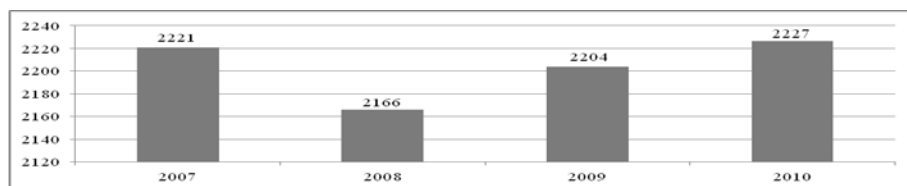
Wykres 1. Liczba stacji paliw w Polsce w latach 2005–2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie Romaniuk [2012, s. 5] oraz Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Naftowego, Stacje paliw w Polsce 2006–2013.

Analiza rynku franchisingowego pokazuje, że liczba placówek własnych organizatorów sieci, od roku 2008 charakteryzuje się tendencją rozwojową. Jednakże nieustanne uruchamianie jednostek na własny koszt jest trudne, z uwagi na brak odpowiednio wysokich środków pieniężnych. Dlatego franchisingodawcy tak chętnie podpisują porozumienia tego typu, dzięki którym ponoszą znacznie niższe koszty finansowe, jednocześnie utrzymując, a nawet zwiększając swój udział w rynku.

Wykres 2. Łączna liczba stacji własnych należących do 6 firm² posiadających ofertę franchisingową

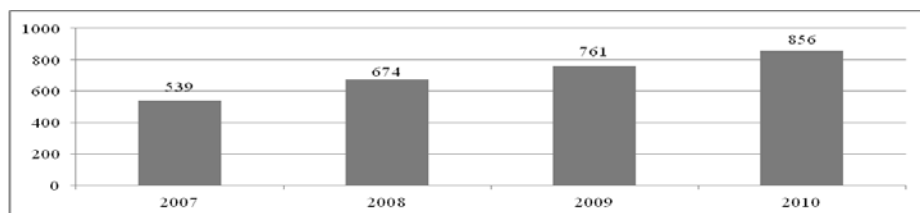


Źródło: franczyzawpolsce.pl/aktualnosci/temat-tygodnia/3350-franczyza-na-rynku-paliwowym-2011.

²Firmy posiadające ofertę franchisingową to: Shell, BP, Statoil, PKN Orlen, który oferuje markę premium Orlen oraz markę ekonomiczną Bliska, Lotos również z dwoma markami: premium Lotos oraz ekonomiczna Optima, a także firma Anwim z marką Moya.

W obszarze jednostek partnerskich największe zwiększenie liczby stacji paliw funkcjonujących pod znakiem towarowym franchisingodawcy wystąpiło w roku 2008 i wyniosło 135 placówki, czyli 25 %. W latach kolejnych odnotowano jednostajny wzrost na poziomie ok. 12 % rocznie.

Wykres 3. Łączna liczba stacji franchisingowych należących do 6 firm posiadających ofertę franchisingową



Źródło: franczyzawpolsce.pl/aktualnosci/temat-tygodnia/3350-franczyza-na-rynku-paliwowym-2011.

Zarządzanie marką na stacji paliw w systemie franchisingowym – analiza przypadku

Podmiot, który posłużył do badań, to stacja paliw, której nazwa nie została ujawniona w celu zachowania anonimowości. Jej właściciel funkcjonuje w branży paliw płynnych od 2002 roku, jednakże dopiero w 2012 roku zdecydował się na zawarcie umowy franchisingowej. Zostało to spowodowane zwiększającą się konkurencją ze strony dużych koncernów paliwowych i wpływu klientów do rozpoznawalnej marki.

Pierwsze zetknięcie się z tym procesem występuje w momencie podpisania umowy franchisingowej i modernizacji stacji. Wówczas właściciel placówki otrzymuje wszystkie niezbędne materiały szkoleniowe przeznaczone dla niego oraz jego personelu. Zawarte są tam procedury, które muszą być przestrzegane bez jakichkolwiek wyjątków oraz dobre praktyki dotyczące systemu motywacyjnego i zarządzania załogą. Proces rebrandingu polegał na zmianie dotychczasowych nośników informacyjnych na nowe, z uwidocznionymi znakami towarowymi nieznanego do tej pory organizatora sieci. Najważniejsze modyfikacje to zmiana pylonu nad wiatą, zainstalowanie nowoczesnego słupa z cenami, remont łazienki i gruntowna metamorfoza sklepu. Wszystkie przekształcenia były w pełni realizowane przez franchisingodawcę i dokładnie przez niego kontrolowane. Celem tak ścisłej współpracy między nowymi partnerami biznesowymi było jak największe czerpanie z wiedzy organizatora sieci. To on decydował gdzie i w jaki sposób zostaną ustawione materiały reklamowe, aby przyciągnęły znaczną liczbę nowych klientów.

Oporną zaletą badanego organizatora sieci jest zapewnienie profesjonalnej opieki przez kierownika operacyjnego, który przez kilka pierwszych dni nie opuszcza nowej placówki. Jego praca na tym etapie jest nieoceniona, ponieważ szkoli on personel i dba o to, żeby każdy z pracowników miał szeroką wiedzę na temat nowej sieci i produktów, w tym paliw szlachetnych. Tak wielki nacisk franchisingodawca kładzie na ten proces z powodu doświadczenia z innych

oddziałów, gdzie niejednokrotnie przekonał się, że pierwsze wrażenie jest najważniejsze. Tam gdzie załoga franchisingobiorcy skrupulatnie realizowała cele stawiane przez sieć i rzetelnie informowała klientów o zachodzących zmianach i nowej marce, tam nabywcy pozytywnie zapamiętali nieznanego do tej pory organizatora sieci i tym chętniej powracali na stację.

Kolejną istotną procedurą dbającą o markę jest ujednolicony standard obsługi klienta. Oprócz samego wyglądu pracowników, na który składa się koszulka polo lub koszula, polar i identyfikator, mają oni w identyczny sposób rozmawiać z klientem. Dzięki takiemu zabiegowi odbiorca ma utrwalić sobie, że badany przez nas organizator sieci troskliwie i z należyтым szacunkiem traktuje nabywców swoich produktów. Warto zaznaczyć, że określona forma konwersacji nie ogranicza się do ustalenia punktów, o których musi wspomnieć pracownik, ale są to całe zwroty, które pomagają nawet najbardziej nieśmiałoemu pracownikowi w udoskonalaniu aktywnej sprzedaży np.:

- „Dzień dobry. Poproszę kartę rabatową / na punkty”.
- „Witam, czy posiada Pan / Pani już naszą kartę rabatową / na punkty? Jeżeli nie, to specjalnie dla Pana / Pani ją założę”.
- „Nasza karta rabatowa / na punkty daje wiele możliwości m.in. zniżki na paliwo i na wybrane produkty ze sklepu”.
- „Zaproponuję Panu / Pani naszą pyszną kawę, z hot dogiem taniej, doliczyć?”
- „Dziękujemy za wizytę. Życzymy szerokiej drogi i zapraszamy ponownie”.

W podobny sposób funkcjonuje pracownik odpowiedzialny za plac i kontakt z klientem przy dystrybutorach paliwowych. Jego głównym zadaniem jest proponowanie pomocy i odpowiadanie na pytania dotyczące oferowanych produktów i ich jakości. Badany organizator sieci szczerzy się ścisłą kontrolą wszystkich paliw zarówno na etapie produkcji jak i magazynowania ich w zbiornikach na terenie każdej stacji. Nadzorowaniem tychże paliw zajmuje się firma zewnętrzna, niepodlegająca franchisingodawcy, która podobnie jak tajemniczy klient, odwiedza wszystkie placówki sieciowe raz na kwartał. Informacja o kontrolowaniu paliw eksponowana jest klientom poprzez nośniki informacyjne zlokalizowane na placu. Dodatkowo organizator sieci prowadzi kampanie reklamowe i bierze udział w targach specjalistycznych, na których wyraźnie akcentuje, że jego marka wiąże się z wysoką jakością produktów i usług.

Wymagającym najwięcej pracy i zarazem najważniejszym elementem rozpoczęcia funkcjonowania w systemie była zmiana programu informatycznego, który jest jednakowy dla wszystkich stacji. Wynikało to z powodu częstego organizowania różnego rodzaju akcji promocyjnych i konkursów dla pracowników, mających na celu zwiększenie rozpoznawalności całej sieci. Pierwsza z wymienionych metod polega na zwróceniu uwagi klientów stacji, poprzez wykształcenie w nich pewności, że dana marka oznacza pozytywną i niekończącą się zmianę, charakteryzującą się m.in.: większymi lub mniejszymi upominkami za ich lojalność np.: breloczki, filmy DVD lub atrakcyjnymi rabatami w określonych wysokościach np.: 10 gr./l lub terminach np.: weekendowo. Drugi wspomniany sposób koncentruje się na pracownikach. Oznacza to, że franchisingodawca organizuje zawody między stacjami i funduje nagrody dla personelu franchisingobiorcy. Jednakże, aby wygrać, muszą oni aktywnie

i zgodnie z wytycznymi obsługiwać klientów i proponować im zakup produktów flagowych organizatora sieci. Proces ten jest systematycznie sprawdzany przez tajemniczego klienta, który raz na kwartał odwiedza każdą ze stacji oraz poprzez system informatyczny, który jest podłączony do sieci internetowej.

Elementem, który w znacznym stopniu wspiera zarządzanie marką jest system motywacyjny pracowników. Polega on na wprowadzeniu targetów sprzedażowych dla załogi z rozdzieleniem na kasjerów i placowych. Założone cele dotyczą pojedynczej 12 godzinnej zmiany i składają się z pięciu obszarów. W każdym z nich są ustalone towary i paliwa oraz ich minimalna zmianowa sprzedaż. Zwiększenie rozpoznawalności marki odbywa się na zasadzie wyznaczenia do targetów wyłącznie produktów flagowych organizatora sieci, w tym paliw szlachetnych. Takie potraktowanie systemu motywacyjnego ma zalety dla obydwu partnerów biznesowych. Franchisingodawca wzmacnia swoją pozycję rynkową poprzez zwiększenie rynku zbytu na swoje produkty i wzrost rozpoznawalności marki. Natomiast franchisingobiorca osiąga wyższe zyski ze sprzedaży oraz tworzy personel, który profesjonalnie obsługuje klientów, co zapewnia przyrost lojalnej grupy nabywców, którzy dodatkowo polecają daną stację znajomym. Na osiągnięcie limitów sprzedażowych w znacznym stopniu ma wpływ prawidłowa ekspozycja towarów w sklepie. Dlatego też kierownik operacyjny podczas swoich częstych wizyt doradza gdzie i w jaki sposób wyróżnić artykuły z logo sieci. Jego wsparcie nie ogranicza się wyłącznie do asortymentu sieciowego, ale doradza we wszystkich aspektach funkcjonowania stacji.

Zgodnie z panującymi trendami, działanie stacji paliw nie ogranicza się do sprzedaży paliw ciekłych i artykułów motoryzacyjnych, lecz znaczną częścią ich obrotu są produkty spożywcze. Jednakże to nie napoje i słodycze są towarami wysoko marżowymi, ale ciepłe przekąski, które wraz z kącikami kawowymi są znakiem rozpoznawczym sieci. Dlatego też tak dużą uwagę przykładają do nich franchisingodawca, określając standardy obsługi małej gastronomii i wyznaczając firmy dostarczające produkty o wysokiej jakości, które zostały wcześniej zatwierdzone. Wsparcie sprzedaży produktów z logiem organizatora sieci np.: kawy z symbolem na kubku powoduje wzrost rozpoznawalności marki. Osiągnięte jest to dzięki organizowaniu licznych atrakcyjnych promocji dla klientów i konkursów sprzedażowych dla pracowników.

Zarządzanie marką nie ogranicza się wyłącznie do odpowiedniej sprzedaży, czyli ekspozycji towarów i rozmów z nabywcami, ale do stworzenia miejsca czystego i miłego dla klientów. W realizacji postawionego celu pomagają wprowadzenie harmonogramów czystości dla sklepu i podjazdu. Najważniejszą jego częścią są punkty dotyczące łazienki i prysznic, ponieważ to te dwa pomieszczenia pokazują, jaki jest poziom czystości na całej stacji. Miłej atmosferze sprzyja utrzymanie w pomieszczeniu, w którym odbywa się sprzedaż zapachu świeżo mielonej kawy. Zapach ten zachęca do pozostania dłużej w sklepie, obejrzeniu dostępnego asortymentu i do dokonania zakupów. Również korzystanie z muzyki znacznie wpływa na poziom sprzedaży, ponieważ skłania ona klientów do podejmowania szybszych decyzji związanych z zakupem oraz wpływa na postrzeganie placówki jako przyjaznej.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza literaturowa i badanie w branży paliw płynnych pozwoliło prześledzić proces zarządzania marką. Rozpoczyna się on w momencie założenia firmy i trwa tak długo jak funkcjonuje podmiot gospodarczy. Dlatego też osoby zarządzające nie mogą sobie pozwolić na zmniejszenie troski o markę, ponieważ klienci szybko to zauważą i odejdą do konkurencji.

Na podstawie zgromadzony materiał można jednoznacznie stwierdzić, że prawidłowe kierowanie marką przedsiębiorstwa jest niezbędne, gdyż pozwala przetrwać w biznesie, zarówno w konkurencyjnym otoczeniu jak i w czasach kryzysu. Mimo że jej budowanie i dbanie jest niezwykle trudnym i złożonym procesem, to gwarantuje on sukces firmie pod warunkiem prawidłowego jego wykonania. Z tego powodu zagadnienie to cieszy się coraz większym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców. Zwłaszcza w dobie globalizacji, gdzie występuje dynamiczny rozwój podmiotów gospodarczych i współpracy franchisingowej.

Podsumowując, należy podkreślić, że system zarządzania marką dodatkowo jest komplikowany przez fakt, że za odpowiednią koordynacją logiem nie odpowiada jedna strona umowy franchisingowej. Organizator sieci jak i partnerzy handlowi wraz ze swoimi pracownikami, w równym stopniu muszą dbać o markę firmy. Nastręcza to wiele problemów, ponieważ ciężka praca włożona w podniesienie jej renomy może być bardzo szybko zniszczona przez nieodpowiednie zarządzanie. Dotyczy to franchisingodawcy, który na skutek szybkiego rozwoju przedsiębiorstwa, może źle wybierać cele marketingowe. Jak również franchisingobiorców, którzy poprzez nieodpowiednio dobrany personel, mogą nieumyślnie działać na niekorzyść jednostki gospodarczej. Właśnie dlatego tak ważna jest odpowiednia komunikacja i podział praw i obowiązków między współpracującymi stronami.

Bibliografia:

- Brodie R.J., Whittome J.R.M., Brush G.J. (2009), *Investigating the service brand: A customer value perspective*, "Journal of Business Research", t. 62, nr 3.
- de Chernatony L. (2003), *Marka. Wizja i tworzeni marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Leslie T.W.K., McNeil L.S. (2010), *Towards a conceptual model for franchise perceptual equity*, "Brand Management", t. 18, nr 1.
- Lee J., Park S.Y., Baek I., Lee C. (2008), *The impact of the brand management system on brand performance in B2B and B2C environments*, "Industrial Marketing Management", t. 37, nr 7.
- Nyadzayo M.W., Matanda M.J., Ewing M.T. (2011), *Brand relationships and brand equity in franchising*, "Industrial Marketing Management", t. 40, nr 7.
- Merrilees B., Frazer L. (2013), *Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant*, "Journal of Business Research", t. 66, nr 2.

Orzeł K. (2012), *Marka i jej wartość z punktu widzenia franczyzobiorców*, „Problemy zarządzania, finansów i marketingu”, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 24.

Pitt L., Napol J., van der Merwe R. (2003), *Managing the franchised brand: The franchisees' perspective*, „Journal of Brand Management”, t. 10, nr 6.

Romaniuk K. (2012), *Trudny rok dla niezrzeszonych*, „Liderzy rynku. Stacja Benzynowa & Convenience Store”, Raport 2012, nr 1.

Santos-Vijande M.L., Rio-Lanza A.B., Suarez-Alvarez L., Diaz-Martin A.M. (2013), *The brand management system and service firm competitiveness*, „Journal of Business Research”, t. 66, nr 2.

Stawicka M.K. (2009), *Franczyza droga do sukcesu*, Helion, Gliwice.

Witek-Hajduk M. (red.) (2011), *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Ziołkowska M.J. (2010), *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa.

Źródła internetowe:

Zespół POPiHN (2014), Stacje paliw w Polsce 2007–2014, „Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Naftowego” [online], www.popihn.pl/stacje_paliw.php?news_id=38, dostęp: 15 maja 2014.

Zespół PROFIT system (2013), Franczyza w Polsce. Rozwój rok po roku, „Franchising.pl portal pomysłów na biznes” [online], <http://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku/>, dostęp 24 kwietnia 2014, dostęp: 28 kwietnia 2014.

Cabaj – Bonicka J. (2011), Franczyza na rynku paliwowym 2011, „Franczyza w Polsce.pl Polski portal systemów sieciowych” [online], <http://franczyzawpolsce.pl/aktualnosci/temat-tygodnia/3350-franczyza-na-rynku-paliwowym-2011>, dostęp: 25 kwietnia 2014.

Wojciech Nasierowski
University of New Brunswick (Fredericton, Canada)
Społeczna Akademia Nauk

Oceny planów strategicznych: przegląd koncepcji¹

Evaluation of strategic plans: An overview of concepts

Abstract: The concepts useful in the evaluation of Strategic Plans are presented in this paper. First problems associated with evaluation of strategies are explained. Then, various approaches to evaluation are explored and criteria that may be recommended for this task are outlined. The conclusion from this literature overview is that Strategic Plans can be assessed from various, not precise, perspectives.

Key-words: strategic plan, evaluation.

Wprowadzenie

Formułowanie planów strategicznych to także określanie misji, celów i reguł działania przedsiębiorstwa w przyszłości, po którym następuje wprowadzenie i zastosowanie tych reguł. Plany strategiczne opracowane przez różnych specjalistów mogą być różne dla tego samego przedsiębiorstwa. Rozwiązania wykazują mocne i słabe punkty będące następstwem ram, w których zostały sformułowane. Taka sytuacja stwarza problemy przy porównywaniu różnych planów strategicznych celem wyboru najlepszej alternatywy lub celem wykorzystania ich mocnych punktów dla przygotowania nieco eklektycznych planów.

Ocena i wybór planu strategicznego może być wynikiem analizy wielu danych, informacji, charakterystyk sytuacji. Pierwszą grupę tych zmiennych tworzą te aspekty, które spowodowały potrzebę sformułowania planu strategicznego: głównie oczekiwania na efekty, które miałyby przynieść jego wprowadzenie. Drugą grupę tworzą metodologiczne elementy wprowadzone przez dyscypliny naukowe wykorzystywane w zarządzaniu strategicznym. Ich stosowanie wymaga różnych kryteriów oceny jakości planu strategicznego, gdyż różne są aparaty metodologiczne stosowane w różnych dyscyplinach naukowych. Trzecią grupę tworzą siły mające wpływ na osądy i wybory decydentów, takie jak hierarchie wartości, ich skłonność do podejmowania ryzyka, istnienie i siła strategicznych grup nacisku.

¹ W artykule tym wykorzystano fragmenty wcześniejszych publikacji autora, tj. Nasierowski (1989) oraz Nasierowski (2012, rozdział 8).

Jako zestaw przewidywań, reguł, celów, procesów i działań, plan strategiczny posiada atrybuty, których ocena służyć może za miarę jego jakości. Wyróżnić można kilka koncepcji oceny planów strategicznych: opisów cech, jakie winien posiadać plan strategiczny by zapewnić powodzenie.

A: Jeden ze sposobów oceny planów oparty jest na 'teście asymetrii': tu, w jakim stopniu strategia przedsiębiorstwa odróżni je od konkurentów. Jeżeli wdrożenie strategii nie pozwoli na wytworzenie sytuacji, w której przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, w jakiś zakresach działania, to taka strategia powinna być odrzucona.

B: Tilles (1963) (kasyka w zakresie oceny jakości planów strategicznych) uważa, że strategia musi określić, w jaki sposób cele zostaną osiągnięte i czy spełnionych będzie następujących sześć kryteriów:

- wewnętrzna spójność (tj., czy zastosowane metody przyczynią się do osiągnięcia założonych celów, i czy nie są sprzeczne – tu: osiągnięcie jednego celu powoduje, że inny cel nie może być zrealizowany);
- zgodność proponowanych rozwiązań z warunkami w otoczeniu (np. zgodność celów, ze zidentyfikowanymi elementami sukcesu rynkowego);
- dostępność zasobów na realizację planów;
- zadowalający poziom ryzyka (różny dla różnych decydentów);
- akceptowalny horyzont czasowy (różny w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i branży, w jakiej ono działa); oraz
- wykonalność (możliwość wdrożenia).

C: Koncepcje cyklu życia organizacji, produktu, branży to kolejna metoda. Dla każdego z etapów cyklu życia określone są typowe, poprawne rozwiązania w zakresach funkcjonalnych. Jeżeli proponowana strategia nie jest zgodna z tymi typowymi zaleceniami, to prawdopodobnie jest niewłaściwa, albo odstępstwa muszą być uzasadnione.

D: Porównanie zaleceń zaproponowanych w strategii do zaleceń wynikających z tzw. 'najlepszych metod zarządzania', lub też 'żelaznych reguł działania' określonych w empirycznych modelach zarządzania (np. PIMS – Profit Impact of Market Share). Ponownie, jeżeli proponowana strategia nie jest zgodna z tymi typowymi zaleceniami, to prawdopodobnie jest niewłaściwa.

E: Koncepcja 'grup strategicznych' – zgodnie z tą teorią, z reguły, przedsiębiorstwa z tej samej grupy strategicznej stosują podobne strategie, a strategia odmienna może związana być z nadmiernym ryzykiem lub spowodować biznesową porażkę. Dlatego zalecanym jest naśladowanie strategii konkurentów z tej samej grupy strategicznej. Jest to jednak sprzeczne z pierwszą koncepcją, opartą na 'teście asymetryczności'.

F: Ponadto, strategie powinny pozwalać przedsiębiorstwu na pewien zakres elastyczności i zróżnicowania. Dlatego niezbędna jest analiza strategicznego 'portfolio' przedsiębiorstwa: tu, czy oferowane wyroby/usługi są w różnych cyklach życia. Jeżeli nie ma w 'portfolio' wyrobów z wszystkich stadiów cyklu życia, to takie 'portfolio' nie jest zbilansowane, jest niewłaściwe.

Problemy oceniania planu strategicznego występują dwukrotnie podczas jego cyklu życia – po jego sformułowaniu (lecz przed dokonaniem wyboru najlepszej alternatywy) oraz po wdrożeniu. Strategie ocenia się przed ich

wdrożeniem w celu dokonania wyboru najlepszej alternatywy, po wdrożeniu, celem sprawdzenia czy zostały osiągnięte przewidywane rezultaty.

W artykule przedstawiono, w oparciu o literaturę, przegląd stanowisk, metod i kryteriów oceny planów strategicznych. W części drugiej przedstawiono podstawowe kryteria oceny jakości planów strategicznych przed ich wdrożeniem, a w części trzeciej sposoby określania czułych punktów strategii i reagowania na możliwe zagrożenia. Następnie przedstawiono sugestie odnośnie oceny planów strategicznych po ich wdrożeniu. Część piąta podsumowuje obserwacje, i przedstawia krytyczną ocenę aktualnej sytuacji w zakresie metod oceny planów strategicznych.

1. Kryteria oceny jakości planu strategicznego przed wdrożeniem

Można wyróżnić dwie główne grupy kryteriów oceny planu strategicznego przed jego wdrożeniem:

- kryteria, które trzeba koniecznie spełnić – warunki ‘sine qua non’ – takie, jak na przykład zbilansowanie zasobów z potrzebami, właściwy horyzont czasowy rozpatrywany w strategii, zgodność z celami przedsiębiorstwa i wewnętrzna spójność;
- kryteria, których zastosowanie pozwoli na stwierdzenie, że jeden plan strategiczny jest lepszy niż inny – warunki jakościowe – jak na przykład wyniki analizy ryzyka i zwrotu nakładów, odpowiedniość i poprawność opracowania planu strategicznego w sensie metodologicznym.

Aspekty ‘sine qua non’ są cechami charakterystycznymi planu strategicznego, które trzeba koniecznie spełnić. Nie ma więc uzasadnienia dla stosowania wyższych niż nominalna skal pomiaru dla określenia ich spełnienia. Jedynie wtedy, gdy warunki te są spełnione istnieje sens oceniania strategii pod względem pozostałych kryteriów.

Ocena, jakości planu strategicznego powinna także uwzględniać rezultaty analizy ryzyka i zwrotu nakładów, które mogą nastąpić po wdrożeniu planu. Podstawowe grupy tematów rozpatrywanych przy ocenie planów strategicznych dotyczą:

- poziomu zdywersyfikowania działań, elastyczności i synergii;
- wewnętrznej spójności planu i jego zgodności z misją i celami przedsiębiorstwa;
- możliwości realizacji z punktu widzenia dostępnych zasobów (finansowych, czasowych, umiejętności);
- rzetelności analizy sytuacji, w jakiej działa przedsiębiorstwo, trafności odnośnie oceny sytuacji rynkowej i zgodności z wymaganiami prawnymi i etycznymi;
- dostosowania do zmian technicznych i wymagań odnośnie innowacyjności;
- poziomu ryzyka i oczekiwanych korzyści (zysku, pozycji konkurencyjnej);
- okresu czasu rozpatrywanego w strategii.

1.1. Akceptowalny poziom zróżnicowania, elastyczności i synergii

Sukces wdrożenia planu strategicznego w dużym stopniu uzależniony jest od wybranego 'portfolio' (zestawu zaproponowanych klientom produktów/usług). Trafność wyboru portfolio uzależniona jest od możliwości/umiejętności przedsiębiorstwa i warunków w otoczeniu. Metody optymalizacji portfolio, tu: analizy jego zbilansowania, stopnia zróżnicowania, wielorakości wyboru, uwzględnienia tego, że oferowane wyroby/usługi są w różnych stadiach cyklu ich życia, elastyczności, itd. powinny uwzględniać te aspekty. Większość średniej wielkości i dużych przedsiębiorstw ma zdywersyfikowane portfolio wyrobów/usług, grup klientów, rynków tak, by zadowalać różne ekonomiczne, społeczne, polityczne wymagania. Koncepcja zróżnicowania pozwala na zmniejszenie ryzyka działania – z uwagi na to, że różne są z reguły uwarunkowania w różnych zakresach działania; powoduje to jednak problemy z koordynowaniem działań.

Proces określania 'portfolio' przedsiębiorstwa powinien doprowadzić do zidentyfikowania takiej kombinacji produktów/usług, które umożliwią określenie sposobów zdobywania pozycji konkurencyjnej i alokowania strategicznych zasobów do przedsięwzięć. Z drugiej strony, ta liczba różnych kombinacji elementów 'portfolio' musi być na tyle mała, by można ogarnąć skalę problemu i podjąć trafne decyzje.

Każdy plan strategiczny zakłada pewien zakres elastyczności. Elastyczność pomaga w zmaganiu się z niepewnością, i 'wyłapywaniu' okazji. Zmiany w otoczeniu powodują brak ciągłości w możliwości wzrostu i zyskowności, zaskoczenia odnośnie przewidywanych trendów, zmiany w cyklu życia. Pojawienie się tych zmian, to w konsekwencji nieciągłość w działaniu i chaos w odniesieniu do przyszłości, a ich natura i zakres, w jaki wpłyną na przyszłe działania są często trudne do przewidzenia. Stąd też, czym większa elastyczność planu strategicznego, tym lepiej przedsiębiorstwo będzie mogło zabezpieczać się przed zagrożeniami, reagować, poszukiwać nadarzających się okazji, ale kosztem mniejszej wydajności. Zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna elastyczność powinny być wbudowane w plan strategiczny.

Aby zwiększyć elastyczność zewnętrzną, plan strategiczny powinien zabezpieczać przed występowaniem uzależnień pomiędzy elementami 'portfolio', zapewnić dostępność strategicznych zasobów, i minimalizować wpływ nieformalnych grup nacisku. Elastyczność wewnętrzna uzyskiwana jest poprzez organizację i strukturę zasobów, oraz poprzez usprawnienia w przepływie informacji, co powinno ułatwić alokowanie zasobów. Zwiększenie elastyczności zewnętrznej nie musi mieć wpływu na zwiększenie elastyczności wewnętrznej. Ponownie, taki wybór powoduje problem koordynacji i wpływa na to, że trzeba zastosować bardziej złożone struktury organizacyjne.

Następnym ważnym elementem w ocenie strategii jest synergia. Synergia jest takim elementem koncepcji projektowania organizacji i przygotowywania planów strategicznych, gdzie „całość to więcej niż suma elementów składowych”. Ta koncepcja wywodzi się z koncepcji systemowych – „system, to więcej niż suma jego elementów”. Ansoff określił synergę jako „teoretycznie użyteczną koncepcję, która może zapewnić to, że łączny zwrot nakładów firmy jest większy z pewnością nie mniejszy), niż gdyby elementy firmy działały niezależnie”.

leżnie” [1984, s. 82]. Synergia pojawia się głównie, jako wynik wykorzystywania tych samych zasobów (materialnych, wiedzy, prestiżu) przez różne działy organizacji: przykładowo, jeden dystrybutor albo dział B+R, który obsługuje różne działy przedsiębiorstwa; albo fakt, że świetna opinia o produktach jednej części działania przedsiębiorstwa pomaga w marketingu zupełnie innych produktów produkowanych pod szyldem tego samego przedsiębiorstwa. To, czy wystąpią korzystne efekty synergii zależy w dużym stopniu od klimatu organizacyjnego, doświadczenia, ale także zmian w otoczeniu. Synergia w tym kontekście jest odmienna od synergii finansowych, które wynikają głównie z wielkości przedsiębiorstwa.

1.2. Wewnętrzna spójność planu i jego zgodność z misją i celami przedsiębiorstwa

„Kolejnym krokiem oceny strategii powinno być sprawdzenie, czy cele organizacji są spójne wewnętrznie: tu, czy nie występują sprzeczności w dążeniach i sposobach ich osiągnięcia” [Hofer, Schendel 1979, s. 190]. Przykładowo, wzrost poprzez zwiększanie wydajności przez ścisłą kontrolę może być niespójny z dążeniem do utrzymania nieformalnej, opartej na zaufaniu kulturze organizacyjnej. Podkreślanie potrzeby zwiększania innowacyjności, jakości i zróżnicowania jest sprzeczne z dążeniem do zmniejszenia wydatków na marketing i B+R.

Jakakolwiek koncepcja, w której występują przeciwstawne sobie cele powinna być odrzucona. Brak spójności celów nie może być zaakceptowany: nie można mieć ciastka, chcieć zjeść je, dodatkowo sprzedać je w międzyczasie i otrzymać kredyt pod zastaw tego ciastka. Bez względu na to, czy strategia określa cele (czy efekty ich zrealizowania) plan strategiczny musi być zgodny z jego misją, ponieważ wpływa on na zasady działania. W tym samym czasie, cele i metody działania, muszą być spójne i uwzględniać ograniczenia występujące w możliwych działaniach przedsiębiorstwa: zarówno tych wewnętrznych (wynikających z jego doświadczeń rozwoju, dostępnych zasobów, posiadanych przewag konkurencyjnych, itd.), jak i zewnętrznych (np. uregulowań prawnych, sytuacji rynkowej, działań konkurencji). Dlatego plan strategiczny może zmienić charakter działania przedsiębiorstwa jedynie w ograniczonym zakresie. Stąd też, „wewnętrzna spójność dotyczy wpływu jednostkowych działań na cele firmy. W dobrze wypracowanej strategii, każde uregulowanie działania, zgodne będzie z jakąś istniejącą regułą działania. Nie należy tych działań oceniać jedynie w odniesieniu do tego czy są one dobre czy nie, ale także, w odniesieniu do tego, jakie konsekwencje będą miały dla innych zakresów działania i innych celów działania firmy” [Tilles 1963, s. 83]. ‘Portfolio’, będące częścią strategicznego planu, powinno być spójne z celami przedsiębiorstwa, kulturą organizacyjną, ale także z celami i nastawieniami kierowników i zarządu.

1.3. Możliwość realizacji planu przy dostępnych zasobach

Przedsiębiorstwa muszą wybierać w ‘portfolio’ takie kombinacje wyrobów/usług, które będą mogły zaspokoić przyszłe warunki rynkowe. Jedynie niektóre z koncepcji ocenionych jako „te warte kontynuowania” będą wspiera-

ne. Zaleca się, by zakresy działania, które wykazują podobne cechy rozwoju w tych samych cyklach życia, nie były jednocześnie włączone do 'portfolio'.

Strategie można zaakceptować jedynie wtedy, gdy dostępne są zasoby, by ją realizować. Poziom zasobów dostępnych musi być skonfrontowany z zasobami niezbędnymi – i zarówno krótko- jak i długoterminowa perspektywa oceny powinna być wykorzystana. Taka ocena dotyczy oszacowań w odniesieniu do kosztów, czasu, liczby wyrobów, wiedzy i umiejętności i prawdopodobieństwa, że zasoby będą dostępne. Tilles [1963, ss. 85–89] zwraca uwagę na trzy typy krytycznych zasobów:

- pieniądze – które dają największą elastyczność w odniesieniu do możliwości realizacji zadań;
- wiedza – która daje możliwość wykonania zadań;
- środki trwałe – których wartość dla realizacji strategii uzależniona jest od ich dostępności, jakości, lokalizacji, a także dostępności potrzebnej siły roboczej, umiejętności, itp.

1.4. Przyjmowanie realistycznych założeń i spełnienie wymagań etycznych, socjalnych/społecznych, prawnych

Strategie dotyczą przyszłości. Precyzja określenia krytycznych elementów sukcesu w przyszłości, uzależniona jest od jakości założeń w odniesieniu do tych przyszłych warunków. Tu pojawia się problem zgodności: „zgodność z otoczeniem ma statyczny i dynamiczny aspekt. Perspektywa statyczna dotyczy oceny efektywności planów względem aktualnych percepcji tego otoczenia, jakim ono jest teraz. W sensie dynamicznym, jak to otoczenie będziemy postrzegać. Stąd też dopasowanie strategii do otoczenia jest podobne do 'namierzania' celu, który zmienia swoją pozycję: należy zrozumieć nie tylko to, jaka jest pozycja celu teraz, ale także jak szybko, kiedy, w jakim kierunku będzie się ten cel przesuwał” [Tilles 1963, s. 84].

Rumelt [1979, s. 360] zasugerował dwa kryteria – zgodność i przewagę – dla oceny dopasowania strategii do warunków w otoczeniu. W zakresie zgodności, strategia powinna zapewniać możliwość dopasowania się do zmian w otoczeniu. W zakresie przewagi, strategia musi dawać możliwość uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej w wybranych zakresach działania. Przewaga, ukierunkowana na otoczenie, mierzona jest w odniesieniu, do jakości zasobów, umiejętności, pozycji konkurencyjnej i dotyczy 'sztuki' tworzenia oraz wykorzystywania tych umiejętności w taki sposób, by było trudno je skopiować.

1.5. Zabezpieczenie wymagań bycia innowacyjnym

Plan strategiczny powinien uwzględniać działania w zakresie innowacyjności i zmian technologii – często są to podstawowe elementy rozwoju i przetrwania firmy. Zalecanym jest, by projekty w zakresie zmiany technologii, te w trakcie realizacji i te, które będą podjęte, dostosowane były do potrzeb rynku, zapewniały zwrot poniesionych nakładów, poprawiały pozycję konkurencyjną, były możliwe do zrealizowania w ramach ograniczeń technologicznych, w wyznaczonym czasie i budżecie [Nasierowski 2012]. Zastosowanie podejść określonych w ramach konwencji Rozwoju Projektu/Zarządzania Projektami umożli-

wiają kierownictwu, które niekoniecznie jest zapoznane ze szczegółami technicznymi, koordynowanie realizacji projektów bez bezpośredniego zaangażowania w ich organizowanie lub zarządzanie nimi.

1.6. Zadowalający poziom ryzyka i poniesionych nakładów

Strategia i zasoby przeznaczone na wsparcie planów działania określają poziom ryzyka przyjętego w przedsiębiorstwie. Każda z opcji, przyjmując, że warunki 'sine-qua-non' są spełnione, związana jest z ryzykiem i oczekiwaniem korzyści. Każde rozwiązanie bazuje na oczekiwanych zmianach w otoczeniu i przyszłych warunkach rynkowych. Te założenia mogą okazać się nieprecyzyjnymi, tak samo, jak i oczekiwania mogą się nie spełnić, a stopień ryzyka różni się w zależności od podjętych działań. „Każda firma musi zadecydować, jaki poziom ryzyka chce zaakceptować. Poszukiwanie ilościowych wskaźników poziomu ryzyka dotyczyć może:

- poziomu zasobów (potrzebnych do realizacji strategii), które są potrzebne, a niekoniecznie będą dostępne;
- czasu, w jakim zasoby te będą potrzebne/wykorzystywane;
- wielkości zasobów przeznaczonych na różne niezależnie rozpatrywane elementy planu strategicznego.

Zmniejszanie poziomu ryzyka nie oznacza, że najlepszą strategią jest ta, która wymaga najmniejszego poziomu zasobów. Strategie, po których oczekuje się ponadprzeciętnych zysków są często strategiami ryzykownymi” [Tilles 1963, s. 91].

1.7. Właściwy horyzont czasowy rozpatrywany w strategii

Plan strategiczny nie tylko specyfikuje narzędzia i zasoby wymagane do osiągnięcia celów, ale także horyzont czasowy, w jakim działania będą podjęte. Zarówno zadeklarowane, jak i oczekiwane cele mają ograniczony cykl życia, są aktualne w ograniczonym przedziale czasu ze względu na zmiany nastawień decydentów, ich zmiany percepcji otoczenia i zmiany w otoczeniu. Dlatego, osiągnięcie zadeklarowanych celów ma wartość jedynie wtedy, gdy osiągnięte będą one w dokładnie określonym czasie.

Wybierając właściwy horyzont czasowy należy zwrócić szczególną uwagę zarówno na zbiór wybranych celów, jak i uwarunkowania organizacji, która je deklaruje. Cele powinny być określone z wyprzedzeniem tak, by umożliwić organizacji dostosowanie się do ich realizacji. Dlatego, czym większa organizacja, tym dłuższe powinny być horyzonty czasowe ich osiągnięcia, gdyż organizacje takie mają większą 'bezwładność': trudniej dostosowują się do zmian i zabiera im to więcej czasu. Wynika to także z korzyści, jakie płyną z ciągłości działań, bez konieczności zmian, jakie są konsekwencją zmiany planu strategicznego. Zagrożeniem dla firm, które nie mają długich horyzontów czasowych planowania jest to, że narażone są na chaos, jeżeli pojawia się potrzeba szybkiego przeformułowania celów. Zagrożeniem dla przedsiębiorstw, które nie formułują strategii z wyprzedzeniem jest to, że popadną w chaos wtedy, gdy potrzeba zmian będzie nieunikniona – chaos dotyczyć będzie zmiany celów, sposobów działania, regulacji. Czym dłuższy horyzont, tym większy zakres

możliwych wyborów, ale tym mniej precyzji i tym większe ryzyko popełnienia błędu w wyborze celów [Tilles 1963, ss. 92–93].

2. Ocena czułych punktów strategii

Dla oceny ryzyka związanego ze strategią wykorzystać można metodę analizy zagrożeń wynikających z jej przyjęcia. Polega ona na określeniu podstawowych założeń, spełnienie których jest warunkiem powodzenia strategii. Metoda ta pozwala na określenie, co by się zdarzyło, gdyby coś innego się zdarzyło. Elementy te są podporami, na których opiera się egzystencja przedsiębiorstwa. Siłę tych podpór można oceniać, a w ten sposób dokonać oceny wrażliwości strategii na niekontrolowane wydarzenia. Działania (strategie), które w rezultacie mogą powodować utratę silnych podpór należy odrzucić. Przykładami założeń, na których opiera się sukces strategii są:

- potrzeby klientów;
- dostępność zasobów;
- korzystna pozycja kosztowa względem konkurentów;
- występowanie przewagi technologicznej;
- dostępność specyficznych umiejętności;
- rozpoznanie i uznanie symbolu firmy;
- istniejące normy społeczne, ideały, wierzenia;
- możliwość imitowania strategii konkurentów i przez konkurentów.

Stosując tą metodę należy określić:

- prawdopodobieństwo, że założenia, na których opiera się strategia nie będą spełnione (na przykład w skali od 0 do 1) oraz określić, jak silne mogą być konsekwencje dla działania przedsiębiorstwa, jeżeli faktycznie te założenia nie zostaną spełnione (na przykład w skali od 0 do 10). Iloczyn tych dwóch czynników stanowi pierwszy wymiar tablicy analizy stopnia ryzyka związanego z opracowywaną strategią,
- drugim wymiarem jest możliwość zareagowania na wystąpienie zagrożeń, na przykład w skali od 1 do 10.

Ocenę każdego z założeń zaznaczyć następnie należy na przedstawionej poniżej Tabeli 1. W tabeli tej wyróżniono cztery obszary.

Obszar pierwszy określa zagrożenia, które są bardzo niebezpieczne i, dodatkowo, trudno jest określić scenariusz działania, który pozwoli na zmniejszenie negatywnych konsekwencji, jeżeli takie zagrożenia wystąpią. Stąd też strategię, których elementy ocenione są, jako „nie do obrony” powinny być przeformułowane.

Obszar drugi określa bardzo niebezpieczne zagrożenia, na których wystąpienie przedsiębiorstwo może być przygotowane. Sytuacji tego typu, z uwagi na zagrożenia, należy unikać.

Obszar trzeci określa sytuacje, które są albo mało prawdopodobne albo niespecjalnie niebezpieczne dla przedsiębiorstwa, ale możliwość reagowania na takie wydarzenia jest ograniczona. Dlatego należy unikać takich sytuacji.

W obszarze czwartym pozycjonowane są takie sytuacje, które są mało prawdopodobne, nie stanowią dużego zagrożenia dla przedsiębiorstwa, a w przypadku, gdyby wystąpiły, można na nie reagować bez większego

uszczerbku dla wyników działania przedsiębiorstwa: przykładowo, ‘teoretycznie’ można wykupić ubezpieczenie na wszelkie niemal możliwe kataklizmy, ale jest to bardzo kosztowne.

Tabela 1. Pozycjonowanie zagrożeń strategii

I wydarzenia takie mogą wystąpić, a jeżeli wystąpią to konsekwencje będą bardzo dotkliwe UWAŻAJ!!! MOŻE BYĆ ŻŁE	II wydarzenia takie mogą wystąpić, ale jeżeli wystąpią to są scenariusze obrony przed negatywnymi skutkami ich wystąpienia JAKOŚ TO ROZWIĄŻEMY
III wydarzenia mało prawdopodobne, ale jeżeli zaistnieją, to mogą mieć dotkliwe konsekwencje dla działania przedsiębiorstwa NIE BĄDŹ PESYMISTĄ, ALE!??	IV wydarzenia mało prawdopodobne i takie, które nie są dotkliwe SPOKÓJ, BEZPIECZEŃSTWO I BIEDA

Źródło: opracowanie własne w oparciu o [Rowe i inni 1986, ss. 62–65].

Z punktu widzenia oceny ryzyka planu strategicznego, korzystniejszym jest, by wszelkie podstawowe założenia, na których opiera się strategia były w obszarze czwartym. Z reguły jednak, działania, które pozbawione są ryzyka są mało zyskowne. Stąd też niekiedy przedsiębiorstwa akceptują strategię, które są bardziej ryzykowne (tzn. założenia, na których się opiera pozycjonowane są w obszarze 1, 2 lub 3, ale bardziej zyskowne).

Listę potencjalnych zagrożeń i możliwości reagowania na zagrożenia określić można także w oparciu o ‘teorie kryzysów’, na jakie narażone jest przedsiębiorstwo. W opinii Meyersa (1986) oraz Mitroffa (1988), kryzysy są spowodowane przez:

- opinię publiczną – jak ja wyglądam?
- gwałtowną zmianę warunków rynkowych i/lub wady produktu;
- zmianę kierownictwa – słabość zarządu;
- brak płynności – nie mam drobnych!
- działania związków zawodowych;
- próby ‘wrogiego’ przejęcia przez inną firmę;
- niekorzystne zmiany na rynkach międzynarodowych;
- regulacje, deregulacje, i zmiany przepisów.

W analizie zagrożeń zalecane są następujące kroki:

- zidentyfikowanie silnych ‘podpór’ strategii (tych założeń, na których opiera się strategia), ich źródeł, silnych i słabych punktów – na przykład na podstawie listy kontrolnej przedstawionej powyżej;
- bardzo konserwatywne oszacowanie konsekwencji dla przedsiębiorstwa, jeżeli dane zagrożenie wystąpi (jeżeli założenia, na których opiera się strategia nie zostaną spełnione) – opracowanie scenariusza „co będzie, jeżeli?”

- oszacowanie prawdopodobieństwa, że dane zagrożenie wystąpi (że popełniono błąd przyjmując jakieś założenia).

Wyniki oszacowania zarówno konsekwencji, jak i prawdopodobieństw są w rzeczywistości nieco iluzoryczne: wyniki zastosowania zarówno procedury, jak i procesu oceny wskazują jednak na silne i słabe strony strategii.

Określenie zalecanych reakcji, w odniesieniu do zagrożeń jest kolejnym ważnym elementem opisywanej metody – co możemy zrobić gdy...? – lub innymi słowy, opracowanie scenariusza, co zrobimy, jeżeli...? Zalecane są różne metody zarządzania różnymi typami kryzysów, ale, zgodnie z sugestią Mayersa (1988) z reguły następujące elementy (kroki) są rozpatrywane:

- zajmij się sprawą, nie ignoruj sygnałów zagrożenia, problem nie zniknie ot tak;
- zrozum, co się stało i co może spowodować kryzys;
- zdefiniuj problem, a jeszcze lepiej, źródła problemu;
- rozważ możliwe reakcje;
- podejmij zdecydowanie (konsekwentnie, systematycznie) działania by wyeliminować problem.

3. Ocena strategii po jej wdrożeniu

Rezultaty oceny jakości strategii po jej wdrożeniu można zastosować do ulepszenia metod opracowania i wyboru strategii, a także do kontroli dokładności przewidywań. Wyniki oceny strategii po wdrożeniu mogą jedynie w ograniczonym zakresie wykazać, czy dała ona spodziewane efekty i, czy jej cele zostały osiągnięte. Pozytywne bądź negatywne efekty w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa nie dają się przypisać wyłącznie jakości strategii. Może się zdarzyć, że strategia nie została wdrożona w sposób zaplanowany, a wyniki nie odzwierciedlają intencji autorów planu strategicznego, lecz raczej niespodziewane zmiany w otoczeniu. Stąd, dla oceny strategii ex-post można zastosować także takie kryteria jak na przykład:

- stopień zgodności przewidywań i założeń dokonanych w stadium formułowania strategii, z rzeczywistością po jej wdrożeniu;
- liczbę i intensywność interwencji i zmian w strategii oryginalnie zaproponowanej;
- stopień, w jakim strategia została wdrożona;
- straty i zyski, jakie mogłyby powstać w wyniku wdrożenia innej strategii;
- wpływ wdrożonej strategii na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Wyniki przeglądu koncepcji oceny planów strategicznych przedstawione w tym artykule nie są wielce entuzjastyczne. Wiele z przedstawionych kryteriów oceny dotyczy określeń takich jak: właściwy, zadowalający, spójność, dostępność, właściwy, itp. są to pojęcia zrozumiałe intuicyjnie – ale trudne do operacjonalizacji, a więc nieprecyzyjne. Stąd też, wyniki oceny planów strategicznych pozostają nieprecyzyjne.

Z teoretycznego punktu widzenia, nadal istnieje luka w zakresie oceny planów strategicznych, ale tę lukę można wytłumaczyć. Planowanie strategiczne to także proces polityczny [np. Mintzberg 1983] – niekoniecznie najlepsza dla przedsiębiorstwa strategia będzie realizowana: wdrażana będzie ta

strategia, która w największym stopniu spełnia oczekiwania podstawowych decydentów w przedsiębiorstwie, a ich kryteria są często trudne od jednoznacznego określenia.

Bibliografia:

Ansoff I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International, University,

Hofer Ch. (1979), *ROVA: A New Measure for Assessing Organizational Effectiveness*, Graduate School of Business, New York University.

Meyers G.C. (1986), *When It Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business*, Boston, Houghton Mifflin.

Mintzberg H. (1983), *Power in and around organizations*, Prentice Hall.

Mintzberg H. (1987), *The Design School: Reconsideration of the Basic Premises of Strategic Management*, McGill University, Working Paper.

Mitroff I.C. (1988), *Crisis Management: Cutting through the Confusion*, "Sloan Management Review": Winter 15–20.

Nasierowski W. (1988), *The Essence and Dilemmas of Measurement in the Sciences of Organization*, "Scientometrics", Vol. 14.

Nasierowski W. (1989), *Methods to Evaluate and Select Strategic Plans*, "Management Research News", MCB University Press, Vol 12, No 8.

Nasierowski W. (2012), *The dilemma of choice: To adopt or not adopt innovative projects*, 3rd European Decision Sciences Institute Conference, Istanbul June 24–27.

Nasierowski W. (2012), *Strategic Management: En-route to Competitive Strategy*, Rozdział 8, McGraw-Hill Ryerson.

Rowe A.J., Mason R.O., Dickel K.E. (1986), *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison Wesley Publishing Company.

Rumelt R. (1979), *Evaluation of Strategy: Theory and Models*, in: Schendel D., Hofer Ch. (eds.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston: Little, Brown.

Schendel D.E., Hofer Ch.W. (1979), *Strategic Management*, Boston, Little Brown.

Tilles S. (1963), *How to Evaluate Corporate Strategy*, "Harvard Business Review", Vol. 41, No 4.

Agata Pierścieniak
Uniwersytet Rzeszowski

Czynniki sukcesu struktur współpracy nauki z praktyką

The success factors of collaborative structures between science and practice

Abstract: This article aims to identify key areas for cooperation between science and practice from the perspective of the entity that carries out this process and to determine their characteristics related to success. As a result of research conducted in 2013 (about 60 interviews and participative observation of the author) identified that a group of success factors associated with the process / structure of cooperation between science and practice in internal structures applicable to work on a project. In the case of outdoor units while success factors relate more to the procedures found in institutions and indicate sensitive areas requiring attention. Added value is the comprehensive approach of the studied phenomenon which will allow in the future to expand research and use in future revisions of the process approach.

Key-words: collaboration between science and practice, success factors, collaboration structures.

Wprowadzenie

Współpraca nauki z praktyką jest faktem. W Polsce jej rezultaty i przebieg nie są zadawalające. W Europie prowadzone są badania na temat aktualnego poziomu współpracy między uczelniami wyższymi a środowiskiem pracodawców. Raport (2013) przygotowany przez trzy instytucje: Science to Business Marketing Research Centre, Apprimo oraz University Industry Innovation Network – których działalność koncentruje się na styku świata nauki i biznesu opracowany pod auspicjami Komisji Europejskiej nie jest dla Polski optymistyczny. Z badań wynika, że na 14 przebadanych krajów Polska najbardziej różni się od Europy w odniesieniu do współpracy w zakresie badań naukowych (średnia europejska jest wyższa o 30%) oraz komercjalizacji efektów badań (średnia europejska wyższa o 35%). Jednocześnie z opinii badanych wynika, że bariery dla takiej współpracy są w Polsce we wszystkich porównywanych obszarach nieznacznie wyższe niż wynosi średnia, a zdecydowanie większe różnice występują w ocenie czynników sprzyjających współpracy – w tym obszarze polscy ankietowani byli o 15–30% mniej entuzjastami niż ich koledzy z pozostałych krajów. Wnioski z raportu wskazują na dwa główne ograniczenia: niewy-

starczające zaangażowanie oraz brak odpowiednich mechanizmów w kulturze organizacyjnej uczelni¹.

We współczesnym świecie w naukach ekonomicznych, w szczególności w obszarze funkcjonowania współczesnych organizacji, trudno jest opracować skuteczny schemat, który zadziała dla wszystkich [Lachniewicz, Matejun 2012, s. 114]. Warto jednak uogólniać pewne zjawiska i pokazywać tendencje /kierunki rozwoju po to aby w praktyce łatwiej można było dostosować je do rzeczywistości.

Artykuł podejmuje dyskusje na temat współpracy nauki z praktyką koncentrując się na problematyce mechanizmów funkcjonowania jednostek/struktur występujących wewnątrz organizacji jak i tworzonych zewnętrznie, których zadaniem jest realizacja współpracy nauki i praktyki.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie obszarów, które są kluczowe dla procesu współpracy nauki z praktyką z perspektywy organizacji tego procesu (rozumianej w kontekście rzeczowym, czyli instytucjonalnym jako podmiot, w którym realizowana jest współpraca) oraz określenie ich charakterystyki związanej z sukcesem.

Aby rzetelnie zrealizować cel autorka dokonała przeglądu struktur formalnych powołanych dla współpracy nauki z praktyką. Szczegółowej analizie poddała, centra badawcze oraz instytucje krajowe. Rozpoznania zjawiska dokonała techniką obserwacji uczestniczących realizowanych w latach 2012–2013. Skoncentrowała się przede wszystkim na diagnozie grupy czynników kształtujących sukces funkcjonowania tych podmiotów. W celu określenia ich cech i charakterystyk powierzonych im zadań posłużyła się zestawem czynników sprzyjających efektywnej współpracy wskazanych w pracy naukowej *Collaboration: what makes it work* [Mattessich, Muray-Close, Monsey 2004, ss. 5–35]. W diagnozie wykorzystano również wyniki wywiadów przeprowadzonych w 2013 roku wśród ponad 60 praktyków (przedstawicieli przedsiębiorstw i przedstawicieli nauki), uczestników seminarium „Współpraca – szansą rozwoju firmy” realizowanych w ramach działania 8.2.2. Regionalne Strategie Innowacji PO Kapitał Ludzki 2007–2013 na Podkarpaciu.

Kluczowe czynniki sukcesu dla współpracy – przegląd literatury

Współpraca to pojęcie złożone, które ma wiele znaczeń. W kontekście ekonomicznym definiowana jest jako „poziome powiązania między jednostkami gospodarki na podstawie zawieranych przez nie umów, porozumień umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych zadań” [Encyklopedia Ekonomiczna 1989, s. 195]. Jest wymagającym procesem, w którym podmioty wymieniają się informacjami, zasobami, odpowiedzialnością, aby wspólnie realizować plan lub zamierzone przedsięwzięcie, zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu, a zarazem wspólnie generować wartość [Rundo, Ziółkowska 2013, s. 7]. Istota współpracy sprowadza się do występowania więzi międzyorganizacyjnych, czyli wzajemnych wielopoziomowych oddziaływań. Sprawiają one, że przedsiębiorstwa liczą się ze sobą nawzajem, dostosowują się do siebie

¹ Szerzej o wynikach raportu można przeczytać na stronie PAKA <http://www.pka.edu.pl/?q=pl/node/222>

i uwzględniają to w swoich decyzjach. Pod względem organizacyjnym oddziaływania te zachodzą na poziomie zasobów, ludzi oraz działań i mogą przybierać różnorakie formy, począwszy od wzajemnych gestów i uprzejmości a skończywszy na pełnej migracji ww. zasobów i działań [Kaczmarek 2012, s. 142].

Z prowadzonych przez mnie badań na temat definiowania pojęcia współpracy² w kontekście rozumienia, znaczenia i jego cech można zdefiniować to zjawisko wielopłaszczyznowo. Współpraca jest rozumiana jako praca wspólna, osiąganie wspólnego celu oraz wymiana informacji i umiejętności. Przypisuje się jej znaczenie pracy zespołowej oraz wymiany wiedzy i informacji. W warunkach polskich szczególnie kobiety nadają jej znaczenie zysku. Pojęciu współpracy przypisuje się cechy: pozytywna, dobrowolna wartościowa. W języku angielskim taki rodzaj współpracy, jaki występuje pomiędzy nauką i praktyką określany jest jako *collaboration*.

Powyższe rozważania wskazują na podstawowe elementy, z jakimi powinno utożsamiać się proces współpracy czyli: poziom powiązania między jednostkami nauki i praktyki oraz element związany z przepływem zasobów. Do dalszych rozważań przyjęto określenie współpracy pojawiające się w dokumentach PARP, które posługuje się tym pojęciem szeroko definiując go jako wieloaspektowy proces, które przekłada się na korzyści dla wszystkich zaangażowanych stron: uczelni, studentów i kadry naukowej oraz firm partnerskich [PARP 2013, s. 14].

W literaturze przedmiotu w ostatnich latach często pojawia się tematyka współpracy nauki z praktyką. Podchodząc metodycznie do przeglądu literatury [Czakon 2011, ss. 57–61] do analizy wybrano bazy BazEkon, EBSCO i Web of Konwlegde oraz Google Scholar. Bazy danych poddano analizie z uwzględnieniem słów kluczowych „współpraca” (*collaboration*) oraz „nauka” (*science*). Ze względu na wielorakie określenia pojęcia biznes (praktyka, podmioty gospodarcze itp.) ten aspekt pozostawiono nieokreślony. Następnie zawężono uzyskany zbiór publikacji do występowania frazy „czynniki sukcesu” (*success factors*).

Analizując zbiór artykułów pod względem cytowań i konkretnej tematyki tj. czynników sukcesu w obszarze nauki i praktyki – wyodrębniono publikację Mattessich’a, Muray-Close, i Monsey’a, *Collaboration: what makes it work* (1992, 2004), w której autorzy dokonali meta-analizy literatury i wskazali na sześć grup czynników: czynniki związane z otoczeniem, czynniki związane z charakterystyką uczestników, czynniki związane z procesem i jego struktura, czynniki związane z komunikacją we współpracy, czynniki związane z celami, oraz czynniki związane z zasobami.

Zanim przejdziemy do określenia charakterystyki kluczowych czynników sukcesu w podmiotach/strukturach współpracy warto zdefiniować to niejednoznaczne pojęcie.

² Autorka powołuje się na przeprowadzone w 2013 r. i nieopublikowanych jeszcze wstępne wyniki międzynarodowych badań dotyczących definiowania zjawiska współpracy w obszarze rozumienia, znaczenia i określenia jego cech. Badania prowadzono na grupie 319 osób głównie z Europy Wschodniej (Polska, Rumunia, Słowacja i inne), opracowano statystycznie.

Struktury współpracy – problemy terminologiczne

Punktem wyjścia w konstruowaniu definicji struktur współpracy (collaboration structures) jest klasyczne rozumienie pojęcia organizacji zaproponowane przez Kotarbińskiego i szeroko interpretowane przez innych klasyków zarządzania m.in. przez J. Zieleniewskiego w dziele *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania* [1965, ss. 47–53]. Tam prowadząc rozważania nad definiowaniem pojęcia organizacji autor zinterpretował trzy podstawowe znaczenia pojęcia organizacja: czynnościowe, atrybutowe i rzeczowe. Posługując się pojęciem organizacja współpracy można podejmować próbę definiowania go w tych trzech kategoriach. W ujęciu czynnościowym można to pojęcie rozumieć jako proces organizowania, działanie, zbiór czynności związanych z organizowaniem współpracy. W ujęciu atrybutowym – jako cecha, uporządkowanie nadanie pewnego porządku procesowi współpracy i przypisanie mu atrybutu – współpraca zorganizowana. Rozważając kontekst rzeczowy trzeba się zastanowić, jak nazwiemy struktury uporządkowane w znaczeniu podmiotowym zajmujące się współpracą w obszarze nauki i praktyki. Odnosząc się do rzeczywistości warto zwrócić uwagę na fakt występowania takich jednostek – struktur integracyjnych [Chorób 2011, s. 64], które funkcjonują w ramach danych podmiotów – uczelni lub firmy, są twórcami zewnętrznymi powstałymi z wspólnej inicjatywy lub są utworzone przez instytucje państwowe w celu wsparcia współpracy nauki i praktyki.

Identyfikując podmioty, w ramach których lub za pośrednictwem których odbywa się współpraca nauki i praktyki można wyróżnić je ze względu na trzy podstawowe kryteria (Tabela 1). Podmioty o charakterze wewnętrznym to takie, które zlokalizowane są w określonych jednostkach (uczelni lub firmie) i funkcjonują w jej strukturach, co warunkuje zakres zadań przez nie realizowanych, są ściśle powiązane z celami jednostki macierzystej.

Tabela 1. Podmioty/struktury współpracy sfery nauki i praktyki

Charakter	Firma	Jednostka badawczy
Wewnętrzne	Działy R&D	Uczelnianie Centra Badawcze
Zewnętrzne	Klasy, Parki/Platformy technologiczne, Stowarzyszenia	
Centralne (wsparcie krajowe/europejskie)	PARP	Krajowe Punkty Kontaktowe (sieć KPK). NCBiR
	Projekty wspierające współpracę uczelnia-biznes	

Źródło: opracowanie własne.

Inną grupą są podmioty o charakterze zewnętrznym, powstałe w wyniku potrzeby współpracy, zgromadzone zazwyczaj wokół konkretnej branży lub tematyki, skoncentrowane geograficznie (np. klasy, parki technologiczne) lub działające bardziej przestrzennie (np. stowarzyszenia).

Działalność naukowo-badawcza i współpraca z tym związana jest kluczowym elementem rozwoju gospodarki, dlatego wszystkie państwa bardziej lub mniej wspierają ten obszar. W Polsce funkcjonują instytucje powołane z mocy ustawy takie jak np. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości czy Narodowe

Centrum Badan i Rozwoju (NCBiR), które w swoim przedmiocie działalności mają zapisaną realizację programów rozwoju gospodarki, wspierających działalność innowacyjną i badawczą przy czym PARP koncentruje się na wsparciu przedsiębiorstw a NCBiR na wsparciu nauki. Te instytucje działają w oparciu o przeznaczane na ten cel środki krajowe oraz od 2004 roku dysponują wsparciem z UE. To wsparcie wdrażane za pomocą programów operacyjnych na poziomie lokalnym i regionalnym pozwala na funkcjonowanie inicjatyw projektowych – które również wzmacniają współpracę nauki z praktyką (w okresie 2007–2013 np. niektóre priorytety POIG, POKL lub w nowej perspektywie inicjatywy Horyzont 2020). Takie projekty rozwojowe mają różną postać – czasami są wydzielone i stanowią część określonego podmiotu (firmy lub uczelni) a czasami tworzą struktury zewnętrzne (projekty realizowane przez tzw. podmioty trzecie).

Pomimo różnego charakteru opisane wyżej struktury integrujące mają kilka wspólnych cech: funkcjonują w określonym środowisku, zatrudniają pracowników i posiadają lidera, realizują określone cele, komunikują się, ich działalność jest w jakimś stopniu sformalizowana i dotyczy transferu wiedzy. Wyniesione cechy związane są z formą organizacji w ujęciu rzeczowym, jaką przyjmują analizowane podmioty.

Podsumowując ten wątek można, stwierdzić, że organizacja współpracy nauki z praktyką w sensie rzeczowym to podmiot/struktura integracyjna związana z jednostką gospodarczą i naukową.

Charakterystyka czynników sukcesu dla struktur integracyjnych współpracy nauki z praktyką

W literaturze przedmiotu jest grupa prac zajmujących się kluczowymi czynnikami sukcesu współpracy. Jednym z istotniejszych jest opracowanie *Collaboration: What make sit work* przygotowane przez zespół Mattessich, Muray-Close, Monsey [2004, ss. 11–27], w którym autorzy na podstawie meta-analizy z 269 artykułów wyodrębnili 20 czynników sukcesu współpracy pogrupowanych w 6 kategorii (Tabela 2, kolumna 1). Pierwszą kategorię stanowi grupę czynników powiązanych z otoczeniem. W tej grupie wskazano (1) historie współpracy, czyli wcześniejsze doświadczenia, które historycznie miały miejsce w środowisku /społeczności; (2) bycie liderem, czyli przekonanie środowiska o tym, że jesteście podmiotem mocno związanym z celami i zamierzamy je osiągać oraz (3) występowanie korzystnego klimatu, niezbędnego do realizacji współpracy, który kreują kierownicy/ osoby decyzyjne poprzez akceptacje lub wparcie działań związanych ze współpracą. Kolejną grupę stanowi cztery czynniki związane z charakterystyką członków grupy/zespołu współpracującego ze sobą. Podstawowym elementem w tym bloku jest (4) wzajemny szacunek i respekt, ustalenie norm kulturowych i wartości, ograniczeń i oczekiwań związanych z funkcjonowaniem zespołu. Istotna jest też (5) różnorodność grupy – możliwość reprezentacji wszystkich grup interesów oraz (6) poczucie, że korzyści ze współpracy zrównoważą koszty takie jak np. utrata autonomii. Ostatnim elementem w tej grupie to (7) zdolność do kompromisu. Trzecim blokiem czynników są te, które związane są z procesem współpracy, opisują jego cechy i strukturę. W tym bloku istotne jest wypracowanie takich mechanizmów,

które pozwolą na (8) zaangażowanie zespołu w realizację procesu i w wyniki współpracy, (9) wielowarstwowy proces podejmowania decyzji rozumiany jako partycypacja różnych szczebli decyzyjnych w końcowym kształcie realizowanego procesu, co pozwala zwiększyć odpowiedzialność i sprzyja motywacji. Kolejnym czynnikiem jest (10) elastyczność – grupa współpracy zostaje otwarta na różne sposoby organizowania się i realizacji prac. Proces współpracy, aby odniósł sukces powinien być (11) przejrzysty a współpracujący partnerzy powinni rozumieć swoje role, znać prawa i obowiązki i wiedzieć jak je powinni wykonywać. Ważną cechą w kontekście współczesnej zmiennej rzeczywistości jest zdolność adaptacji (12), która daje możliwość dostosowania się do zmian oraz właściwe tempo rozwoju (13). Proces współpracy opiera się na komunikacji/porozumieniu pomiędzy partnerami, dlatego w grupie czynników sukcesu dla tego zachowania autorzy wyodrębnili również taki moduł czynników. W tym obszarze wyróżniki takie cechy jak: otwarta komunikacja z jasno sformułowanymi treściami (14) oraz występowanie formalnych i nieformalnych kanałów komunikacji (15). Dla sukcesu współpracy konieczna jest dobra komunikacja nie zawsze oparta o formalne, zapisane na papierze kanały i formy – dlatego zwraca się uwagę i podkreśla rolę komunikacji nieformalnej, która zawsze występuje z zespołach i również dla współpracy jest ważna. Piątą grupę czynników stanowią te związane z celem. W tym obszarze ważne jest to, że cele i zadania (16) powinny być jasne dla wszystkich uczestników współpracy. Partnerzy współpracujący mają tę samą wizję, z wyraźnie uzgodnioną misją, celami i strategią (17). Wspólna wizja może istnieć na początku współpracy lub partnerzy mogą rozwijać wizję, jak ze sobą współpracować. W tym obszarze zwraca się również uwagę na określone przeznaczenie (18). To, czym zajmuje się grupa współpracy powinno się różnić co najmniej w części od misji i celów organizacji członkowskich. Ostatnia grupa czynników współpracy dotyczy obszaru zasobów. Najważniejszym elementem jest tutaj odpowiednia baza zwłaszcza finansowa (19). W grupie zasobów autorzy postrzegają też osobę, która inicjuje współpracę, posiada kompetencje leaderskie i w przekonaniu partnerów działa z pobudek wyższych na rzecz dobra wspólnego (20). Osoba taka oprócz zaufania posiada szacunek wszystkich partnerów.

Struktury integracyjne wyróżnione w Rys.1 mogą działać z sukcesem, jeżeli wystąpią określone warunki (Tabela 2). W obszarze czynników powiązanych z otoczeniem z perspektywy struktur/jednostek wewnętrznych liczy się postawa całej organizacji i jej nastawienie do współpracy. W przypadku struktur/jednostek zewnętrznych rozumianych jako instytucje na poziomie regionu lub kraju istotna jest polityka państwa i to jakie miejsce zajmuje w tam współpraca.

Tabela 2. Charakterystyka czynników sukcesu dla wewnętrznych i zewnętrznych struktur uczestniczących w procesie współpracy nauki z praktyką

czynnik sukcesu	struktury wewnętrzne	struktury zewnętrzne
CZYNNIKI POWIĄZANE Z OTOCZENIEM		
1. Historia współpracy w otoczeniu	Doświadczenie we współpracy występujące w organizacji.	Region z tradycjami współpracy.

2. Lider w otoczeniu	Silna pozycja uczelni/firmy w otoczeniu.	Umiejscowienie jednostki przy podmiotach decyzyjnych lub postrzeganych jako liderzy w swojej dziedzinie
3. Polityczna wola, klimat społeczny faworyzujący zachowania współpracy	Poparcie władz/osób decyzyjnych, oraz kreowanie polityki wspierającej działania związane ze współpracą w organizacji.	Polityka ukierunkowania na działania wspierające współpracę.
CZYNNIKI ZWIĄZANE Z CHARAKTERYSTYKĄ CZŁONKÓW		
4. Wzajemny szacunek.	Budowanie zespołu/grupy współpracy.	Realna partycypacja i równość względem wszystkich podmiotów uczestniczących we współpracy.
5. Odpowiednio dobrany zespół.	Udział osób zainteresowanych i bezpośrednio związanych z obszarem współpracy, (ekspertów), wsparcie służb administracyjnych	Interdyscyplinarny zespół o dużych zdolnościach organizacyjnych, komunikacyjnych.
6. Współpraca w imię własnych interesów.	Możliwość realizacji własnych celów, zadań, rozwoju.	Wewnętrzna motywacja do działania, sprawny system motywacji.
7. Zdolność do kompromisu	Postawa ukierunkowana na zrozumienie partnerów i wsparcie wspólnych interesów.	Umiejętność wypracowania kompromisowych rozwiązań i modeli możliwych do adaptacji w różnorodnych warunkach, dostosowanie rozwiązań do specyfiki podmiotów.
CZYNNIKI ZWIĄZANE Z PROCESEM /STRUKTURĄ		
8. Zaangażowanie zespołu w proces i wyniki współpracy	Członkowie zespołów mają czas na zaangażowanie się, realizację celów współpracy, występuje orientacja na sukces.	Odpowiedni przydział zadań i odpowiedzialności, wysokie zaangażowanie pracowników.
9. Wielowarstwowy proces podejmowania decyzji	Możliwość partycypacji w procesie decyzji wszystkich członków grupy.	Możliwość wymiany informacji, pozyskania opinii, dostęp do dobrych praktyk. Dobra komunikacja.
10. Elastyczność	Duża elastyczność w zakresie doboru form działania, wyboru procedur. Otwartość członków zespołu na różne możliwości, opcje, procedury. Gotowość do rozważania różnych sposobów podejścia do problemu.	Elastyczne procedury dostosowane do różnych uczestników.
11. Przejrzystość ról i realizowanej polityki	Osoby działające w grupie współpracy wiedzą jaką rolę zajmują i są za nią odpowiedzialni. Jasny proces podejmowania decyzji zgodny z prowadzoną polityką.	Wyznaczenie koordynatorów przypisanych do poszczególnych obszarów współpracy.
12. Zdolność adaptacji.	Zrozumienie potrzeby wprowadzania zmian w pracy grupy i dostosowania jej funkcjonowania do aktualnej rzeczywistości np. zatrudnianie nowych członków zespołu.	Możliwość modyfikacji procesu w zależności od zmieniającego się otoczenia.

13. Właściwe tempo rozwoju	Wyznaczenie tempa pracy koniecznego z punktu widzenia celu, i akceptowanego z przez grupę.	Ustalenie tempa pracy pozwalającego osiągać cele, ale uwzględniającego możliwości rzetelnego wykonywania powierzanych obowiązków.
CZYNNIKI ZWIĄZANE Z KOMUNIKACJĄ		
14. Otwarta i częsta komunikacja	Dobra komunikacja w grupie współpracy, częstotliwość dostosowana do potrzeb.	Dostępność informacji o realizowanych zadaniach. Możliwość łatwego kontaktu z pracownikami.
15. Nieformalne i formalne łączy komunikacyjne	Występowanie formalnych i nieformalnych kanałów komunikacyjnych.	Stosowanie konwencjonalnych ściśle sformalizowanych formuł komunikacji – komunikacja pisemna obok maili, forum czy blogów.
CZYNNIKI ZWIĄZANE Z CELEM		
16. Konkretnie osiągalne cele i zadania	Jasno sformułowane cele, ustalone przez członków grupy i dla nich zrozumiałe.	Ustalenie celów w procesie partycypacyjnym z wykorzystaniem konsultacji.
17. Wspólna wizja.	Ustalenie wspólnej wizji współpracy.	Dbłość o proces informacyjny związany ze zrozumieniem wypracowanej polityki i obranych kierunków działania.
18. Określone przeznaczenie	Wyznaczenie obszaru współpracy.	Określenie obszarów wsparcia. Jasne sformułowanie ich zakresów, dostępności, warunków, które powinny spełnić podmioty itp.
CZYNNIKI ZWIĄZANE Z ZASOBAMI		
19. Wystarczające środki	Posiadanie zaplecza finansowego związanego z obszarem współpracy.	Jasno określone środki i zasady ich wydatkowania.
20. Umiejętność dążenia do efektu (skilled convener)	Indywidualności bądź grupa umiejąca pozyskać podmioty do współpracy, umiejąca przekonać do słusznej sprawy, budząca szacunek i zaufanie.	Wysokie kompetencje kadr, budowanie pozytywnego wizerunku jednostki.

Źródło: opracowanie własne. W kolumnie 1 zaprezentowano czynniki sukcesu dla współpracy wymienione w pracy Mattessich P., Murray-Close M., Monsey B., (2004) *Collaboration: What makes It Works, 2dn Edition: A Review of Research literature on Factors influencing Successful Collaboration*, Amhest H.Wilder Foundation.

Obszar czynników związanych z charakterystyką członków dotyczy osób związanych z tymi strukturami. W jednostkach wewnętrznych są to interesariusze – bezpośrednio związani z realizowanymi zadaniami natomiast w strukturach zewnętrznych – pracownicy, którzy powinni być wyposażeni w jasne i przejrzyste procedury, mieć możliwość podejmowania decyzji i być odpowiedzialni motywowani do realizowanych zadań.

Grupa czynników sukcesu związanych z procesem/strukturą współpracy nauki z praktyką w przypadku struktur wewnętrznych dotyczy pracy o charak-

terze projektowym – gdyż jednostki te zazwyczaj realizują zadania celowe – o cechach projektu. W przypadku jednostek zewnętrznych natomiast czynniki sukcesu odnoszą się bardziej do procedur występujących w instytucji i wskazują na obszary wrażliwe wymagające dbałości. Podobnie jest w przypadku grupy czynników związanych z komunikacją, z celami czy zasobami. W tych obszarach również w zależności od jednostki/struktury, jeżeli chodzi o punkt odniesienia dla poszczególnych czynników mamy orientację projektową lub instytucjonalną.

Podsumowanie

Artykuł wpisuje się w obszar dyskusji naukowej związanej z identyfikacją czynników sukcesu ważnych dla efektów współpracy nauki z praktyką. Autorka stawiając sobie za cel zidentyfikowanie obszarów, które są kluczowe dla procesu współpracy nauki z praktyką z perspektywy instytucjonalnej, określiła charakterystyki czynników sukcesu odnoszące się do jednostek/struktur wewnętrznych i zewnętrznych kreujących współpracę.

Zidentyfikowano, że jednostki usytuowane wewnątrz podmiotów działają na zasadzie realizacji konkretnych projektów lub są powołane do obsługi konkretnych zadań. Organizacje lub struktury zewnętrzne posiadają swoją specyfikę związaną z działaniem procesowym i jak wszystkie organizacje mają swoje zasady formalne, cele i procedury. Ukształtowanie zasad funkcjonowania, jasnych celów i przejrzystych procedur to czynniki warunkujące sukces, których identyfikacja może przyczynić się do ich lepszego działania. We wszystkich wyodrębnionych strukturach pracują ludzie, których zaangażowanie nie jest obojętne dla sukcesu współpracy. Od nich, ich postawy i zaangażowania zależy czy realizowane zadanie przyniosą konkretne efekty, które przeniosą się na sukces współpracujących podmiotów.

W polskiej literaturze przedmiotu nie ma kompleksowych badań, które obejmowałyby diagnozę wszystkich czynników wymienionych jako ważne w pracy Mattessich, Murray-Close, Monsey, (2004). Wstępna diagnoza zaprezentowana w artykule pozwala patrzeć na proces współpracy w obszarze nauka – biznes całościowo, z różnych stron i może służyć jako punkt wyjścia do analizy tego zjawiska w ujęciu systemowym.

Bibliografia:

Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, Przegląd organizacji, nr.3.

Encyklopedia ekonomiczna (1989), PWE, Warszawa.

Kaczmarek B. (2012), *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie łódzkiej specjalnej strefy ekonomicznej*, w: Adamiak A. (red), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie*, Difin, Warszawa.

Lachniewicz S. Matejun M. (2012), *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, w: Zakrzewska-Bielawska A. (red) *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Mattessich P., Murray-Close M., Monsey B. (2004) *Collaboration: What makes It Works, 2dn Edition: A Review of Research literature on Factors influencing Successful Collaboration*, Amhest H.Wilder Foundation, St. Paul, Minnesota.

Mattessich P.W., Monsey B.R. (1992), *Collaboration: What makes It Work. Review of research literature on factors influencing Successful Collaboration*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, Minnesota.

PARP (2013), *Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach POIG 2007–2013*.

Rundo A., Ziółkowska M. (2013), *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa.

Raport (2013) *The State of University-Business Cooperation in Poland*, Part of the DG Education and Culture Study on the Cooperation between Higher Education institutions and Public and Private Organisations in Europe, Science-to-Business Marketing Centre, Apprimo UG and University Industry Innovation Network (UIIN) <http://www.ub-cooperation.eu/pdf/poland.pdf> , dostęp: 15.05.2014.

Zieleniewski J. (1965), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

Anna Sankowska
Politechnika Warszawska

Konceptualizacja zaufania we współpracy naukowo-badawczej

Conceptualization of trust in r&d cooperation

Abstract. Trust is a phenomenon depended on the context of a relationship. R&D cooperation out of regard for the object of activities, namely knowledge, is shaped by the context. However, there is a literature gap concerning conceptualization of trust in R&D cooperation. The paper basing on a qualitative investigation, interviews, discovers the notion of trust in R&D by identifying the pivotal vulnerability that is the loss of unique knowledge and ideas and it indicates the key role of benevolence component for establishing a critical level of trust for cooperation.

Key-words: trust, R&D, trustworthiness, cooperation, benevolence, integrity, abilities.

Wprowadzenie

W literaturze spotykamy się z uznaniem krytycznej roli zaufania w procesach wiedzy i innowacjach [Sankowska 2011; Sankowska 2013; Adler 2001; Jemielniak 2008; Nooteboom 2013] oraz we współpracy międzyorganizacyjnej [Parhhe 1998; Boersma et al 2003; Bierly II and Gallagher 2007; Bacerra et al. 2008]. Z tych przesłanek wynika również jego centralna rola we współpracy naukowo-badawczej [Sankowska 2013b], której przedmiotem jest zarówno transfer oraz kreacja wiedzy w warunkach wysokiej niepewności i nieprzewidywalności działań [Jain et al. 2010; Das et al. 2001]. Przewiduje się, że im większy poziom zaufania, tym większa zdolność do współpracy i większy potencjał innowacyjny [Nooteboom 2013]. Niewątpliwie problematyka zaufania w działalności naukowo-badawczej zasługuje na uwagę. Niestety pozostaje nadal na peryferiach rozważań nad zaufaniem w kontekście innych relacji.

Cel pracy

W literaturze znajdziemy proliferację definicji zaufania [por. Grudzewski i in 2007; 2009], jednak istota zaufania w różnych kontekstach jest słabo rozpoznana. Ze względu na silny wpływ kontekstu na kształt zaufania [Castelfranchi i Falcone 2010] istnieje potrzeba zgłębienia jego istotny w poszczególnych kontekstach. W literaturze mało uwagi poświęca się w szczególności istocie zaufanie we współpracy naukowo-badawczej. Artykuł ma wypełnić tę lukę.

Celem artykułu jest zgłębienie konstruktu zaufania we współpracy naukowo-badawczej pomiędzy organizacjami. Zostanie on zrealizowany następujący sposób. W artykule dokonamy analizy istniejących definicji zaufania, która stanowić będzie tło do dalszych rozważań. Następnie podejmiemy się próby konceptualizacji zaufania w działalności naukowo-badawczej. Wychodząc z braku konceptualizacji pojęcia w tym kontekście wykorzystane zostaną pierwotne badania empiryczne jakościowe wśród reprezentantów organizacji jednostek tworzących sieć współpracy naukowo-badawczej dotyczące ich doświadczeń związanych z zaufaniem we współpracy naukowo-badawczej. Do analizy konstruktu zaufania wyłaniającego się z danych jakościowych zostanie wykorzystane podejście teorii ugruntowanej [Charamaz 2006].

Teoretyczne podstawy konceptualizacji zaufania – tło badań

Zaufanie to bardzo kompleksowe zjawisko, które może różnie przejawiać się, np.: w formie ogólnej dyspozycji do zaufania (czyli względnie stałej cechy osobowości wyrażającej się większą skłonnością do ufania ludziom), czy też zaufania sytuacyjnego (zaufania, które zależy od kontekstu, w jakim osadzona jest relacja). W nawiązaniu do tego drugiego literaturze przedmiotu spotkamy mnogość definicji zaufania interpretowanego z różnych perspektyw od filozofii, socjologii, zarządzania, marketingu, poprzez ekonomię i nauki polityczne. W literaturze zarządzania najczęściej przytaczana jest definicja Rousseau (1998) według której zaufanie to stan psychologiczny związany z akceptacją uwrażliwienia opartego na pozytywnym oczekiwaniu odnośnie intencji oraz zachowań drugiej strony niezależnie od możliwości monitorowania i kontrolowania strony [Rousseau et al. 1998] w sytuacji kiedy oportunistyczne zachowania i straty są możliwe. W myśl tej definicji zaufanie to rodzaj kognitywnego stanu, który może prowadzić do określonych działań np.: efektywnej współpracy, powierzenia własnego dobra itd. Zachowania mogą dotyczyć spektrum zagadnień zależnych od rodzaju relacji. Niemniej zaufanie to nie tylko przekonanie, ale decyzja polegania na drugiej stronie [Castelfranchi i Falcone 2010]; gotowość uwrażliwienia się na działania drugiej strony [Mayer et al. 1995], która prowadzi do aktywności związanej z daną relacją. Zaufanie rozwija rodzaj psychologicznego bezpieczeństwa dzięki któremu strony mogą przystąpić do efektywnej współpracy [Edmondson 2004].

W podejściu sytuacyjnym do zaufania często podkreśla się jego zależność od oczekiwanej użyteczności oraz ryzyka zaangażowania w relację [Coleman 1990; Zey 1998]. Uważa się, że zaufanie pojawia się w sytuacji niepewności, ryzyka straty oraz możliwości wyboru. Ryzyko wpisane w relację jest istotnym założeniem w koncepcji zaufania [Castelfranchi i Falcone 2010]. Ryzyko to przejawia się w manifestacji behawioralnej zaufania, jaką jest na przykład współpraca. Ryzyko to element, który odróżnia koncepcyjnie zaufanie od współpracy. Współpraca niekoniecznie związana jest z ryzykiem [Mayer et al. 1995]. W sytuacji zaufania strona ufająca jest skłonna podjąć działania, które niosą w sobie ryzyko oportunistycznych zachowań partnera [Mayer, Davis et al. 1995] w warunkach pozytywnych oczekiwań, że stanie się inaczej. W tym sensie zaufanie redukuje społeczną złożoność sytuacji poprzez wypełnienie luki wiedzy związanej z niepewnością, czy też asymetrią informacji. Jego efek-

tem ubocznym jest współpraca [Misztal 1996], aczkolwiek w dłuższym horyzoncie współpracy, skumulowane doświadczenie może stać się podstawą do kalibracji (uaktualnienia) poziomu zaufania. Zaufanie może pochodzić zarówno od ludzi, procesów lub instytucji w zależności od przedmiotu relacji oraz jej otoczenia.

Wśród konceptualizacji zaufania najczęściej przytaczany jest model Mayer'a i innych (1995), w którym zaufanie jest określane poprzez wiarygodność oraz postrzegane ryzyko sytuacji. Należy jednak odróżnić wiarygodność od samej decyzji o zaufaniu [Colquitt et al. 2007]. Wiarygodność jest określana poprzez zdolności, konsekwencje (uczciwość) oraz życzliwość, które pochodzą z różnych źródeł informacji i akumulacji doświadczenia we wspólnej współpracy [Sankowska 2011]. Zdolności odnoszą się do umiejętności, kompetencji drugiej strony, które sprzyjają osiągnięciu zakładanych rezultatów [Mayer i in. 1995]. Uczciwość (konsekwencja) to zgodność deklaracji z działaniami. Wiąże się z przewidywalnością zachowań partnera. Życzliwość związana jest z motywami działania, wyrazem troski o drugą stronę, poczuciem wspólnoty.

Na decyzje o zaufaniu wpływa ocena ryzyka wynikającego z zawierzenia danej osobie, czy organizacji, związana bezpośrednio z oceną jej wiarygodności jak i czynnikami zewnętrznymi leżącymi poza relacją. Postrzegane ryzyko w dużej mierze determinuje skłonność do polegania na drugiej stronie, czyli konstrukt zaufania. Ponieważ ryzyko jest zmienną zależną od kontekstu relacji, również zaufanie zależy od kontekstu relacji. W literaturze brakuje nadal badań nad zaufaniem w określonych kontekstach, w szczególności we współpracy naukowo-badawczej. Jest to zaskakujące biorąc pod uwagę znaczenie zaufania w środowiskach, gdzie wiedza jest intensywnie wykorzystywana i kreowana, gdyż tam w szczególności przekłada się na wyniki [Sankowska 2011]. Stąd też celem artykułu jest próba konceptualizacji zaufania we współpracy naukowo-badawczej oparta na empirycznych dociekaniach.

Metoda badawcza oraz dane

W artykule jako metodę badawczą wykorzystano teorię ugruntowaną, która tym różni się od etnografii, iż przedmiotem jest zainteresowanie jest samo zjawisko takie jak zaufanie, lub proces, a nie jego otoczenie [Charmaz 2006]. Teoria ugruntowana pozwala na rozwój teorii i koncepcji na podstawie analizy danych jakościowych poprzez identyfikowanie wyłaniających się z nich konstruktywów. Uzasadnia to jej wybór na metodę badawczą.

W zgłębieniu istoty zaufania we współpracy naukowo-badawczej wykorzystano podejście idiograficzne [Gibbs, 2011]. Zgodnie z logiką teorii ugruntowanej wykorzystano wywiad bezpośredni częściowo-ustrukturyzowany wśród reprezentantów członków i byłych członków sieci naukowo-badawczej; sumarycznie trzynaście wywiadów. Sieć jest skoncentrowana na długoterminową współpracę naukowo-badawczą w jej ramach oraz na pozyskiwanie środków na tą działalność z różnych źródeł. Kluczowymi informatorami byli dyrektorzy jednostek, które mają status jednostek badawczo-rozwojowych. Celem wywiadu było zrozumienie istoty zaufania w kontekście współpracy naukowo-badawczej poprzez identyfikację kluczowego obszaru uwrażliwienia.

W artykule przyjmuje się podejście interpretacyjne [Simth i in. 2009] w analizie istoty zaufania wywodzące się z paradygmatu konstruktywistycznego, w tym sensie główna uwaga jest ukierunkowana na zjawisko zaufania we współpracy konstruowane przez doświadczenia i sytuację badanych reprezentantów jednostek badawczo-rozwojowych. W tej perspektywie badawczej kryje się założenie, że to interpretacja doświadczeń i sytuacji jest kluczowa, o ile nie najważniejsza, dla konstruktu zaufania, które jest typu sytuacyjnego. Transkrypty wywiadów zostały przeanalizowane pod kątem uwypuklenia *czym* jest zaufanie i *co* je kształtuje w kontekście indywidualnych percepcji współpracy międzyorganizacyjnej o charakterze naukowo-badawczym.

Wyniki badań

Działalność naukowo-badawcza – uwrażliwienie

Wspólną płaszczyzną interpretacji zaufania przez informatorów jest ich pozycja w macierzystej organizacji. Jako dyrektorzy lub wicedyrektorzy jednostek prowadzących działalność naukowo-badawczą w postrzeganiu zaufania do sieci, w której byli lub są członkami, istotna jest pełniona przez nich rola w ich macierzystej organizacji, a także obszar działania sieci. Jako że źródłem przewagi konkurencyjnej tych jednostek jest unikatowa wiedza, a przedmiotem współpracy międzyorganizacyjnej w sieci jest w dużej mierze wymiana tej wiedzy, zaufanie najczęściej było interpretowane z perspektywy uwrażliwienia się na utratę tejże wiedzy, czy informacji. Potwierdza to poniższa wypowiedź.

informacje, swoje wszystkie dobre praktyki [instytuty badawcze – przyp. aut.] wprowadzają z nadzieją, że inne strony, które są w tymże konsorcjum, nie będą używały niezgodnie z oczekiwaniami naszymi czy przeznaczeniem tych informacji, właśnie na tej zasadzie, wszelkie wrażliwe i niewrażliwe informacje.

Wiedza jest jednak rozumiana bardzo szeroko nie tylko jako istniejące *know-how*, ale również jako pomysły badawcze, które są postrzegane jako źródła różnicowania przewagi konkurencyjnej jednostek naukowo-badawczych. Oryginalne pomysły badawcze są bowiem istotnym elementem w konkurowaniu o środki finansowe na badania, co więcej brak formalnych metod ich ochrony sprawia, że w przypadku otwarcia się na współpracę zewnętrzną mogą być one intencjonalnie lub przypadkowo przejęte przez inne jednostki. Zaufanie między jednostkami ma więc istotną rolę sprawczą przy wymianie i generowaniu takich pomysłów we współpracy międzyorganizacyjnej. Jeden z informatorów ujął to w następujących słowach:

Zaufanie ma wiele elementów To jest takie coś, że mam jakiś pomysł, i że ten pomysł nie jest na drugi dzień eksploatowany przez kogoś innego bez mnie. To nawet zawsze podpisujemy w tej sprawie specjalne umowy, bo zawsze jest to taka największa obawa. Zaufanie to mniej więcej, coś takiego, że skoro, że inni partnerzy zdają sobie sprawę, że ja posiadam jakiś potencjał intelektualny, bądź materialny, to optymalnie starają się go wykorzystać bez układów nieczyłych i co więcej, chyba nic więcej w naszych kategoriach.

Obawa o utratę pomysłów w sytuacji współpracy, kiedy nie można kontrolować ich przepływu w trakcie wymiany został ujęta przez innego informatora następująco:

Poza tym wiadomo, że generując jakiś temat, i zgłaszając do jakiegoś tam ciała, czy to konsorcjum, takie czy inne, my w jakiś sposób pozbywamy się już go, my oczywiście ufamy i tutaj wracam do tego zaufania, o której Pani mówiła, ufamy przekazując, że zostanie to między nami. Natomiast nie jest to rzadkie, że tematy, które my gdziekolwiek generujemy, nie mówię o konsorcjum; broń boże; tylko mówię generalnie, my generujemy tematy a potem bardzo często je spotykamy gdzieś w Polsce, albo nie tylko w Polsce, za granicą przetworzone w odpowiedni sposób, przetworzone w inny sposób, zgłoszone do zupełnie czegoś inne i wygrywają. Ponieważ ktoś miał lepszy pomysł przetwarzając, albo trafił na lepszy pomysł, znalazł lepszą drogę, albo cokolwiek, ...cokolwiek.

W powyższych wypowiedzi wyraźnie uwypukla się obszar uwrażliwienia we współpracy naukowo-badawczej, jakim jest utrata pomysłów badawczych. Jest to specyficzne ucieleśnienie wiedzy jednostek. Ważność tego rodzaju wiedzy w relacjach zaufania wynika z uwarunkowań otoczenia, które ujęte zostały następującymi słowami:

Krótko mówiąc, istnieje brak pomysłów i kiedy jakiś pomysł się pojawi w kraju, to nieważne gdzie się pojawi, to potem w wielu miejscach wielu badawczy dochodzi do wniosku, że ten pomysł w ich głowach tkwił od dawna. O wyrasta powszechność tego tematu. [...] Wszyscy je robią i trudno nawet powiedzieć, że ktoś komuś ten pomysł ukradł. Ktoś był pierwszy, i był na tyle pierwszy wśród innych, że ci inni byli już pod wierzchem tego typu pomysłu. Sam ciągle się męczę na ten temat jak znaleźć pomysł, który wyprzedzi konkurencję na tyle, że ona nie będzie w stanie natychmiast zareagować robieniem tego samego.

Innymi słowy, oryginalne pomysły badawcze, są postrzegane jako kluczowe dla działalności naukowo-badawczej, i jako takie stanowią własność intelektualną, którą organizacje muszą chronić. Jednocześnie brak instytucjonalnych form ich ochrony przesądza o ich wadze w kształtowaniu zaufania pomiędzy stronami współpracy. Ten fakt został skomentowany następująco:

Oczywiście w sensie formalnym są pewne zabezpieczenia, wręcz prawne, ale na tym wstępnym etapie wykorzystywanie tego typu prawnych porozumień, umów, jeszcze nie jest możliwe, trzeba sobie coś powiedzieć, o co chodzi. O co chodzi, patentowanie też jest zabezpieczeniem. [...] Bo mamy już formę prawną patent, zabezpieczenie i rozmawiamy, ale we współpracy naukowej na początkowym etapie nie wyobrażam sobie, że możemy zaczynać od gotowych patentów.

Wiarygodność jako komponent zaufania

W trakcie rozmów ujawniła się również waga wiarygodności, jako determinanty zaufania. Uczestnicy badania przede wszystkim odwoływali się do wiarygodności przez pryzmat kompetencji i zdolności jednostek, czyli elementu kognitywnego. Jako że wszyscy partnerzy w sieci to jednostki naukowe, weryfikowane przez agencje rządowe występującego w roli pośrednika budującego zaufanie do zdolności jednostek, ten aspekt wiarygodności był przyjmowany jako podstawowe założenie przy współpracy. Pozostałe aspekty wiarygodności, czyli uczciwość i życzliwość nie były przywoływane ze względu na większą trudność w ich ocenie i weryfikacji. Prawdopodobną przyczyną był brak możliwości bezpośredniej i jednorazowej ich weryfikacji oraz ograniczona możliwość obserwacji zachowań i oceny motywów działań. O ile wiarygodność kompetencyjna była przywoływana przez informatorów, to nie stanowiła ona czynnika wyróżniającego jedne jednostki od drugih ze względu na przeciętnie wysoki poziom oczekiwań, co do kompetencji jednostek naukowych wchodzących w skład sieci weryfikowany przez stronę zewnętrzną, w tym przypadku agencję rządową. Takie spostrzeżenie nie jest jednoznaczne ze stwierdzeniem, że wiarygodność kompetencyjna nie określa zaufania. W przypadku jednostek weryfikowanych zewnętrznie jest ona po prostu instytucjonalnie potwierdzana i ogólnie mało zróżnicowania pomiędzy jednostkami. Takie przekonanie można odnaleźć w słowach:

Instytut sam z założenia musi być wiarygodny, bo jesteśmy bardzo silnie kontrolowani. To jeszcze potwierdzenie tego, to nie. Jest cykl kontroli na różne rzeczy, Minister nadzorujący zatwierdza bilans, rozliczenie finansowe, więc... [...]. Jesteśmy pod takim wszech oglądem. Tu raczej wszystkie instytuty mają taką pozycję dość bezpieczną, w sensie wiarygodności zawsze.

Inny uczestnik badania potwierdził rolę trzeciej strony w potwierdzaniu wiarygodności kompetencyjnej następująco:

My uważamy, że jako instytut jesteśmy jednostką weryfikowaną przez pewien autorytet, instytutu badawczego, rządowej organizacji, tak samo oceniamy innych uczestników, więc nie wymagamy potwierdzania wiarygodności.

Taka ocena wiarygodności może również wynikać ze wcześniejszej współpracy. Niewątpliwie jest to istotna determinanta zaufania, gdyż wywodzi się z własnych doświadczeń. Co więcej forma współpracy bezpośredniej daje możliwość oceny uczciwości i życzliwości partnera, które ujmują jego motyw i intencje kooperacyjne. Znaczenie bezpośredniej informacji przy podejmowaniu decyzji o współpracy ogranicza intensyfikację formacji nowej współpracy, która mogłaby prowadzić do wysokich wyników.

Ewidencje w opisie zaufania we współpracy naukowo-badawczej w ramach udziału w sieciach B&R dominowały elementy takie jak ryzyko utraty wiedzy oraz wiarygodność partnera w zakresie kompetencji. Ze względu na przypuszczalnie słaby więzi we współpracy badawczo-rozwojowej oraz intensywność i czas trwania współpracy występuje trudność w ocenie uczciwości

oraz życzliwości partnera, która wydają się być elementami kluczowymi zaufania w B&R. W szczególności życzliwość wymaga długotrwałej relacji dla możliwości jej oceny i kształtowania zaufania, stąd też jej wartość dla zaufania jest największa. Życzliwość kształtuje się przede wszystkim w wyniku identyfikacji z partnerem, która nie jest powszechna w relacjach o ograniczonym horyzoncie. Innymi słowy z zasady, krytyczne dla efektywnej współpracy poziomy zaufania nie mogą być osiągnięte w sytuacji ograniczonej czasowo współpracy oraz w sytuacji zależności (silnej dominacji władzy jednego partnera nad drugim). W pierwszej sytuacji zaufania jest ograniczone zwykle do zaufania kompetencyjnego, w drugiej mamy do czynienia z kooperacją bez zaufania. Oba warianty obniżają wyniki współpracy naukowo-badawczej. Niemniej jednak zależność może wspierać zaufanie, jeśli jest wykreowana dobrowolnie poprzez inwestycje i zaangażowanie we współpracę z partnerem.

Wnioski

Artykuł stanowi wkład w teorię zaufania w kontekście B&R. W literaturze pomimo proliferacji definicji zaufania nie odnaleźliśmy analiz teoretycznych i empirycznych desygnatów zaufania w kontekście B&R [por. Mayer i in 1995; Castelfranchi 2010; Grudzewski i in 2007; Grudzewski i in 2009; Paliszkiwicz 2013; Lewicki i Stevenson 1997; Sankowska 2013b, Żądło 2014]. Z przeprowadzonych w pracy badań wynika, że w konceptualizacji zaufania w kontekście współpracy naukowej ekspozycja na ryzyko niekontrolowanego przepływu informacji albo użycia jest kluczowa. Wysokie uwrażliwienie na utratę wiedzy, które zidentyfikowano w badaniach we współpracy B&R sprawia, że pewien krytyczny poziom zaufania jest konieczny dla intensyfikacji kooperacji B&R. W świetle wyników badań poziom krytyczny we współpracy B&R stymulujący do aktywności jest przede wszystkim funkcją postrzeganej życzliwości oraz uczciwości partnera. Te zaś trudno zweryfikować w przypadku nowej współpracy [Mayer i in. 1995]. Okazuje się, że sama reputacja nie gwarantuje zaufania w złożonych sytuacjach do jakich należy działalność naukowo-badawcza, choć może być formą inicjowania pierwszych interakcji. Powoduje to, że efektywna współpraca wyrastająca z pewnego poziomu zaufania wymaga czasu i skumulowanego doświadczenia w wyniku interakcji między partnerami.

Reasumując, wyniki badań nad istotą zaufania w B&R sugerują, że sposobem stymulowania zaufania w B&R jest zmniejszenie ryzyka utraty wiedzy, co stanowi ambitne pole dla przyszłych badań w obszarze współpracy B&R. Można tu wykorzystać doświadczenia istniejących sieci [por. Sankowska 2014] lub/i tworzenie odpowiednich warunków instytucjonalnych [Nooteboom 2002].

Bibliografia:

- Adler P.S. (2001), *Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism*, "Organization Science", 12 (2).
- Bacerra M., Randi L. (2008), *Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners*, "Journal of Management Studies" 45 (4).

- Bierly III P.E., Gallagher S. (2007), *Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency*, "Long Range Planning" 40.
- Boersma M.F., Buckley P.J. Ghauri P.N. (2003), *Trust in international joint ventures relationship*, "Journal of Business Research" (56).
- Castelfranchi C., Falcone R. (2010), *Trust theory. A socio-cognitive and computational model*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Coleman J.S. (1990), *Foundation of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press.
- Charmaz K. (2006), *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Das T.K., Bing-Sheng T. (2001), *Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework*, "Organization Studies" 22 (2).
- Edmondson A.C. (2004), *Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level analysis*, w: Kramer R.M., Cook K.S. (red.), *Trust and distrust in organizations. Dilemmas and approaches*.
- Gibbs G. (2011), *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk K.I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Jemielniak D. (2008), *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Jain R.K., Triandis H., Weick C.W. (2010), *Managing research, development, and innovation. Managing the unmanageable*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Lewicki R.J., Stevenson M.A. (1997), *Trust Development in Negotiations: Proposed Actions and a Research Agenda*, "Business & Professional Ethics Journal" 16 (1/3).
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman D. (1995), *An integrative model of organizational trust*, "Academy of Management Review" 20 (3).
- Misztal B.A. (1996), *Trust in modern societies. The search for the bases of social order*, Polity Press, Cambridge.
- Nooteboom B. (2002), *Trust. Forms, foundations, functions, failures and figures*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Nooteboom B. (2013), *Trust and innovation*, w: Bachmann R., Zaheer A., *Handbook of advances in trust research*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Paliszkiewicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Parkhe A. (1998), *Understanding Trust in International Alliances*, "Journal of World Business" 33 (3).

Rousseau D.M., Sim B.S., Ronald S.B., Camerer C. (1998), *Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust*, "Academy of Management Review", 23 (3).

Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin. Warszawa.

Sankowska A. (2013a), *Relationship between organizational trust, knowledge, transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness*, "The Learning Organization" 20 (2).

Sankowska A. (2013b), *Zaufanie w sieci badawczo-rozwojowej jednostek naukowych. Rola jednostki inicjującej*, „Nauki o Zarządzaniu” 1 (14).

Sankowska A. (2014), *Wpływ sieci na wyniki przedsiębiorstwa*, w: Sankowska A., Santarek K., *Społeczne aspekty zarządzania. Wybrane problemy*, Oficyna Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Smith J.A., Flowers P., Larkin M. (2009), *Interpretative Phenomenological Analysis*, Sage Publications, City Road.

Zey M. (1998), *Rational choice theory and organizational theory*, Thousand Oaks, California, Sage Publication, Inc.

Żądło K. (2014), *O wartości zaufania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji DEC-2011/03/B/HS4/01362

Jacek Strojny
Politechnika Rzeszowska

Anna Prusak
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Danuta Kostrzewa
Politechnika Rzeszowska

Bożena Klimczak
Politechnika Rzeszowska

**Analiza preferencji wyboru studiów jako przykład
przedsiębiorczego działania uczelni na regionalnym
ryнку edukacyjnym**

**The analysis of preferences in field of studies choice as an example of
entrepreneurial competition on the regional educational market**

Abstract: This article presents the problem of necessity of increasing the effectiveness of the university competition in the educational services market. It was assumed that one of the most necessary steps is to identify the exact preferences of the candidates in the selection of the university and degree course. The goal of this study is to verify the usefulness of the AHP method as a tool to support marketing and research so as to identify priorities for selection. The main purpose of this article is present the results of research, carried out with this method on a group of 173 respondents – students of the Rzeszow University of Technology. Additionally also verified the applicability of the AHP method to study preferences for a large group of respondents. The hypothesis is that presented method supports process of offer development and adaptation to new market situation. The main added value is in the verification of the AHP procedure in a new entities and new processes. The case study described in the article was the first such experiment in Poland.

Key-words: educational market, universities, high school graduate attitudes, AHP method.

Wstęp

Zagadnienie rynku edukacyjnego związane jest ze zjawiskiem przedsiębiorczości w wielu różnych wymiarach. W głównej mierze w literaturze i praktyce analizuje się wpływ przebiegu procesu kształcenia studentów na możliwości ich startu na rynku pracy. W tym zakresie bada się zarówno trendy w zakresie kompetencji, na które jest zapotrzebowanie na rynku pracy lub na które zapotrzebowanie zanika (zawody nadwyżkowe i deficytowe). Analizuje się także powiązanie procesu dydaktycznego z wiedzą praktyczną w zakresie wykonywania czynności niezbędnych w danym zawodzie. Coraz częściej analizuje się zarówno postawy jak i wiedzę niezbędne do zachowań przedsiębiorczych (uruchomienie i prowadzenie działalności gospodarczej).

Głównym uzasadnieniem do poszukiwania nowych metod wspierających proces badań rynkowych jest pogarszająca się sytuacja na rynku usług edukacyjnych w Polsce. Głównym problemem, który wpływa na sytuację podmiotów edukacyjnych, w tym uniwersytetów jest wpływ negatywnych trendów demograficznych na liczbę osób korzystających z tego typu rynków. Spadek popytu wpływa na wzrost poziomu konkurencji. Szczęólnego znaczenia nabiera umiejętność identyfikacji potrzeb potencjalnych klientów i zrozumienie ich procesów decyzyjnych w zakresie wyboru jednostki edukacyjnej. W takiej sytuacji metoda AHP wykazuje znaczące potencjalne możliwości implementacyjne. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania metody AHP w identyfikacji i ocenie preferencji w zakresie wyboru uczelni oraz kierunku studiów. Postawić tutaj można hipotezę, że metoda AHP jest użyteczna w procesie pozyskiwania informacji o preferencjach kandydatów na studia.

Analityczny proces hierarchiczny, czyli AHP (Analytic Hierarchy Process), a także jej rozszerzenie – proces sieciowy ANP (Analytic Network Process), opracowane w latach 70 XX w. przez amerykańskiego matematyka T.L. Saaty'ego, to jedne z najpopularniejszych w świecie wielokryterialnych metod wspomagania decyzji. O ich popularności w nauce świadczy m.in. duża i stale rosnąca liczba publikacji nt. AHP/ANP w wysoko punktowanych czasopiśmie recenzowanych [Prusak & Stefanów 2011]. Dotychczas żadna inna metoda wspomagająca podejmowanie decyzji, np. ELECTRE, PROMETHEE&GAIA czy VDA, nie doczekała się równie dużej liczby publikacji. Metody te są także szeroko stosowane do podejmowania decyzji w praktyce zarówno w organizacjach rządowych, jak i przez duże korporacje. Przykładem takich organizacji są Departament Obrony USA, IBM, British Airways, Xerox, Ford i wiele innych [Saaty 2008].

Opisana metoda stosowana jest przede wszystkim w złożonych procesach decyzyjnych w tzw. podejściu eksperckim. Eksperymentalnie została ona zastosowana w celu oceny jak przebiega proces podejmowania decyzji kandydatów na studia. Nowy jest nie tylko zakres wykorzystania metody AHP, ale także jej wykorzystanie w badaniach społecznych obejmujących dużą populację. Realizując przedstawiony wyżej cel autorzy opisali w artykule: regionalny rynek edukacyjny Podkarpacia, założenia związane z wykorzystaniem metody AHP w badaniu preferencji wyboru uczelni i kierunku studiów. Przedstawiono także mechanizm identyfikacji i oceny preferencji z wykorzystaniem modelu AHP oraz uzyskanych za jego pomocą wyników.

Regionalny rynek edukacyjny Podkarpacia

Realizując cel artykułu w pierwszej kolejności przedstawiono sytuację na rynku edukacyjnym. Skupiono się na sytuacji Podkarpacia, odnosząc ją do trendów w wybranych regionach, stanowiących główny punkt odniesienia, a więc Małopolski i Mazowieckiego. Rynek edukacyjny należy do złożonych oraz bardzo specyficznych. Można zaobserwować na nim oczywiście prawa popytu i podaży na usługi edukacyjne. Jest on jednak determinowany także czynnikami zewnętrznymi, takimi jak popyt na określone kompetencje na rynku pracy, demografia czy podaż określonych usług edukacyjnych. W opisie rynku edukacyjnego wyjść można, zatem od ogólnych definicji rynku, według których jest to ogół stosunków zachodzących między podmiotami uczestniczącymi w procesach wymiany. Tymi podmiotami są sprzedawcy i nabywcy, którzy reprezentują podaż, popyt, a także wzajemne relacje między nimi [Wrzosek 2002, s. 13].

Natomiast na przestrzeni edukacyjnej produktem są usługi edukacyjne, które należy odpowiednio wyposażać/przygotować, a następnie zbyć. Podaż reprezentują tutaj szkoły wyższe, które przedstawiają swoje oferty kształcenia o różnych standardach¹. Popyt na produkt zgłaszają kandydaci na studia. Zarówno popyt jak i podaż przynajmniej teoretycznie powinny reagować na zjawiska zachodzące na rynku pracy. Konieczne jest, zatem, aby finalny produkt procesu edukacyjnego (kompetencje osoby kończącej edukację) był na jak najwyższym poziomie, odpowiadał na zgłaszany popyt na kompetencję oraz był elastyczny w stosunku do rynku pracy, który podlega dynamicznym zmianom.

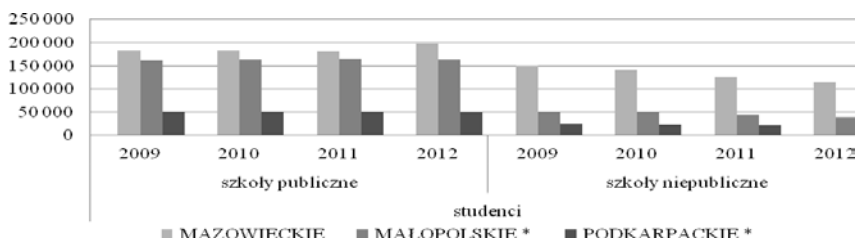
Obecnie (stan na listopad 2013 r.) w Polsce funkcjonuje 467 uczelni, z czego 326 to uczelnie niepubliczne. W uczelniach tych kształci się blisko 1,5 miliona studentów². Należy zwrócić uwagę, że na rynku edukacyjnym istnieje (podobnie jak na każdym innym rynku) zjawisko konkurencji. Ta, jedna z najważniejszych cech rynku mobilizuje uczelnie do poprawy, jakości kształcenia, a nawet poprawy wizerunku uczelni. Rysunek 1 przedstawia rozłożenie studentów szkół wyższych w uczelniach publicznych i niepublicznych dwóch największych i najbardziej rozwiniętych pod względem świadczonych usług edukacyjnych regionach Polski (Mazowieckie i Małopolskie) oraz na Podkarpaciu w latach 2009–2012.

Na rynku szkół publicznych obserwuje się dość stabilną sytuację pod względem ilości studentów. Największa liczba studentów jest w regionie mazowieckim – mimo wahań na przełomie 2010 i 2011 roku, w 2012 roku zwiększyła się i osiągnęła 197 619 osób. W Małopolsce można także zaobserwować stabilny poziom liczby studentów, natomiast na Podkarpaciu zanotowano spadek. Szkoły niepubliczne mają natomiast trudności w utrzymaniu pozycji konkurencyjnej. Obserwuje się, bowiem spadek liczby studiujących tam osób. Najwyższy zanotowano w 2009 roku w Mazowieckim. Jednakże podobne tendencje można zaobserwować spadek liczby studentów.

¹ Standardy kształcenia – zbiór reguł kształcenia na studiach wyższych, prowadzonego w różnych formach w ramach kierunków studiów. (Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym).

² Dane ze strony: <http://www.nauka.gov.pl/dane-statystyczne-o-szkolnictwie-wyzszym>.

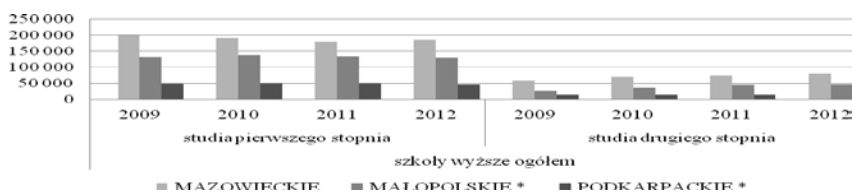
Wykres 1. Liczba studentów szkół wyższych z rozróżnieniem na szkoły publiczne i niepubliczne



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (Bank Danych Lokalnych – www.stat.gov.pl).

Uzupełniając poprzednią analizę warto odnieść się do liczby studentów na studiach pierwszego stopnia oraz na studiach stopnia drugiego w analizowanych w badaniu regionach (rys. 2). Największa liczba studentów na studiach I stopnia jest w regionie mazowieckim. W Małopolsce w latach 2009–2011 można zaobserwować wyrównany poziom, natomiast w 2012 roku nastąpił spadek. Na Podkarpaciu zanotowano również spadek. Na rysunku widać doskonale różnicę między liczbą studentów I stopnia a liczbą stopnia II, jednakże na ten rodzaj studiów wzrasta zapotrzebowanie w każdym z badanych regionów – widoczna jest tendencja wzrostowa. Najlepiej widoczne jest to na przykładzie województwa Mazowieckiego, w 2009 roku studentów II stopnia było 58 832, a już w 2012 roku było to 79 906.

Wykres 2. Liczba studentów szkół wyższych z rozróżnieniem na studia I i II stopnia



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (Bank Danych Lokalnych – www.stat.gov.pl).

Regionalny rynek edukacyjny Podkarpacia należy do peryferyjnych i jest mocno determinowany rozwojem oferty w silnych ośrodkach akademickich, głównie w Krakowie, ale także Warszawie czy Wrocławiu. Uczelnie powinny rozwijać standardy międzynarodowe oraz możliwie elastycznie wiązać ofertę z potrzebami rynku pracy oraz preferencjami potencjalnych studentów. Taka orientacja na oczekiwania może stanowić atut i może być traktowana, jako przykład ich przedsiębiorczego działania. Uczelnie publiczne stosują instrumentarium badań marketingowych w celu uzyskania informacji o oczekiwa-

niach kandydatów na studia. Uczelnie niepubliczne są natomiast na tym polu zdecydowanie bardziej aktywne. W artykule zweryfikowano możliwość uzupełnienia dotychczas stosowanych procedur i narzędzi badania preferencji o metodę AHP. Jako, że jest to metoda wspomagająca proces decyzyjny, zmodyfikowano procedurę jej wykorzystania, dostosowując do badania opinii dużej grupy osób.

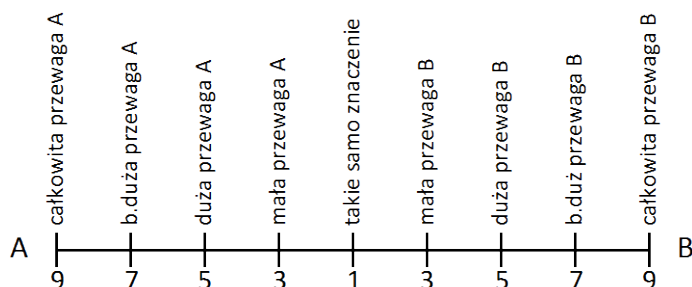
Wykorzystanie metody AHP w procesie badania preferencji w wyborze studiów

Etapy metody AHP oraz ich fundamenty matematyczne zostały wyjaśnione praktycznie w każdym podręczniku i artykule T. Saaty'ego, z których kluczowe pozycje z tego zakresu obejmują [Saaty 1980, 2000, 2012], a także w wielu publikacjach innych autorów dotyczących tych metod [Forman 1993]. Pierwszym etapem AHP jest budowa modelu decyzyjnego w postaci struktury hierarchicznej. Najczęściej stosowana struktura hierarchiczna to czteropozomowy układ złożony z następujących elementów:

- główny cel decyzyjny („co chcemy osiągnąć przez podjęcie decyzji?”) umieszczonego na samym szczycie hierarchii,
- kryteria decyzyjne, zwane również „celami cząstkowymi” („co ma wpływ na realizację celu decyzyjnego?”),
- sub-kryteria („co ma wpływ na realizację poszczególnych kryteriów?”),
- warianty, czyli „alternatywy” decyzyjne („jaki mamy wybór?”), umieszczone w dolnej części modelu.

Warto nadmienić, że nie każda decyzja wymaga konstruowania „pełnego” modelu. Na przykład, w analizie niektórych problemów decyzyjnych wystarczy uwzględnić tylko cel, kryteria i warianty, inny natomiast nie będzie wymagał obecności w modelu wariantów gdyż celem decyzji będzie jedynie zbadanie ważności poszczególnych właściwości badanych obiektów, przy czym nie jest istotne, który z nich zostanie wskazany jako najlepszy wariant. Przykładem takiego problemu decyzyjnego jest przedstawiona w obecnym artykule analiza preferencji w wyborze studiów, mająca na celu wyodrębnienie kluczowych czynników wpływających na wybór uczelni przez kandydata na studia, niezależnie od tego, którą konkretnie uczelnię wybierze.

Kolejny etap AHP to analiza hierarchii za pomocą specjalnej, dwubiegunkowej skali, zwanej dziewięciostopniową, fundamentalną skalą porównań. Poszczególne elementy modelu są porównywane między sobą parami, a proces dokonywania porównań ma miejsce w układzie poszczególnych grup elementów, z poziomu niższego względem elementu znajdującego się bezpośrednio wyżej (tzw. elementu macierzystego). Przykładowo, kryteria analizowane są w parach względem celu, sub-kryteria względem odpowiadających im kryteriów, natomiast warianty decyzyjne w odniesieniu do każdego subkryterium. Przykładowo, mając przed sobą dwa elementy A i B respondent wskazuje, który z nich ma względem tej właściwości przewagę, i jak duża jest ta przewaga (Rysunek 1).

Rysunek 1. 9-stopniowa skala porównań

Źródło: [Prusak & Stefanów 2014].

Stopnie parzyste (2, 4, 6, 8) znajdujące się domyślnie „pomiędzy” głównymi kategoriami (1, 3, 5, 7, 9) określa się jako „wartości pośrednie” i respondent powinien je stosować wówczas, gdy nie jest w stanie dokonać rzetelnej oceny posługując się liczbami nieparzystymi. Podczas analizy każdy element musi być porównany z innym, znajdującym się w tej samej grupie modelu. Liczbę kombinacji par elementów można policzyć korzystając ze wzoru:

$$N = \frac{n(n-1)}{2} \quad (1)$$

gdzie n jest liczbą porównywanych elementów danego zbioru.

Wyniki wszystkich porównań wprowadzane są do tzw. kwadratowej macierzy A o wymiarach $(n \times n)$, gdzie n jest liczbą porównywalnych elementów. Taka macierz jest budowana dla każdej grupy elementów i stanowi główne narzędzie analizy metod AHP/ANP, np. [Saaty 2000]:

$$\mathbf{A} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (2)$$

Współczynniki wagowe, zwane także priorytetami, można obliczyć na kilku sposobów. Najprościej jest skorzystać z oprogramowania komputerowego, np. Super Decisions [Saaty 2003]. Bardziej czasochłonne jest liczenie ręczne, które można przeprowadzić na kilka sposobów, tj. za pomocą mnożenia macierzy, oraz korzystając ze średniej arytmetycznej lub geometrycznej.

Bardzo ważnym etapem AHP jest kontrola logiczności (zgodności, spójności) porównań parami za pomocą współczynnika CR (Consistency Ratio). Podobnie jak współczynniki wagowe, można go obliczyć ręcznie (dla każdej macierzy) lub korzystając z oprogramowania. Aby uznać wyniki za akcepto-

walne, wartość CR nie może przekroczyć 0,10 (10%). Jeśli przekroczy ten poziom, porównania należy uznać za niezgodne, a w konsekwencji analizę należy powtórzyć lub odrzucić „nielogiczne” wyniki [Saaty & Vargas 1984]. Niektórzy jednak uważają tę wartość CR za zbyt restrykcyjną [Apostolou & Hassell 1993].

Prezentowane w artykule wyniki badań zostały obliczone za pomocą programu Super Decisions (na poziomie indywidualnych modeli), a następnie wprowadzone do arkusza kalkulacyjnego w celu ich agregacji (Super Decisions nie posiada funkcji agregowania wyników grupowych pochodzących od wielu respondentów). Odpowiedzi niezgodne ($CR > 10\%$) zostały wyłączone z analizy. Metoda AHP wyróżnia się wszechstronnością oraz możliwością zastosowania w każdej dziedzinie. Jej podstawową zaletą jest to, że w logiczny sposób pozwala na dekompozycję złożonych problemów decyzyjnych i ich strukturyzację za pomocą modelu hierarchicznego, dopuszczając równoczesną analizę czynników o charakterze zarówno mierzalnym, jak i niemierzalnym. W przedstawionym modelu analizy preferencji w wyborze studiów występują zarówno czynniki mierzalne (np. Odległość od domu), jak i niemierzalne (np. Osobiste ambicje). Mimo, iż metoda AHP zalecana jest przede wszystkim do podejmowania decyzji w małych grupach eksperckich, ekspertami w opisanym badaniu byli studenci, posiadający wiedzę niezbędną do analizy tego modelu.

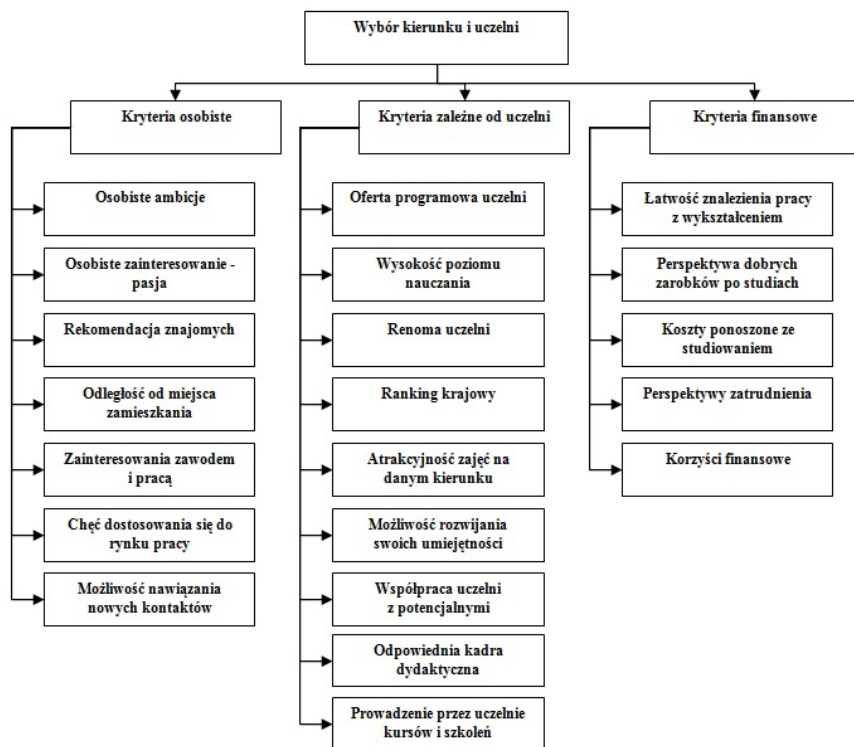
Model analizy preferencji w wyborze studiów oraz wyniki badań

Przedstawiona wyżej metoda AHP została wykorzystana w celu zbadania opinii na temat: „Preferencje w podejmowaniu decyzji przy wyborze szkoły wyższej oraz kierunku studiów”. Badania zostały przeprowadzone w styczniu i lutym 2014 roku, i objęły 173 respondentów – studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej, na kierunkach: logistyka i zarządzanie (I rok studiów I stopnia). W badanej grupie osób w wieku od 19 do 20 lat, 65% (112 osób) stanowiły kobiety, natomiast 35% (61 osób) mężczyźni. Większość ankietowanych, aż 66% (114 osób) mieszka na wsi, pozostali – 34% (59 osób) w mieście. Zdecydowanie większa część – 88% (153 osoby) biorących udział w badaniu ukończyła liceum, 11% (19 osób) ukończyło technikum i zaledwie jedna osoba odpowiedziała, że ukończyła szkołę zawodową. Znaczna grupa respondentów – 41% (71 osób) odpowiedziała, że średni miesięczny dochód na jedną osobę w ich gospodarstwie domowym wynosi ponad 700 zł. Podobne wyniki można zaobserwować dla dochodów mieszczących się w przedziałach od 301–500 zł oraz 501–700 zł. Taki dochód na jednego członka rodziny zadeklarowało około 27% badanych. Zaledwie 7% (12 osób) twierdzi, że miesięcznie na jedną osobę w ich gospodarstwie przypada poniżej 300 zł. Ostatnie pytanie dotyczyło kierunku studiów, jaki wybrał ankietowany. Z udzielonych odpowiedzi wynika, że aż 69% (119 osób) ankietowanych jest na kierunku logistyka a 31% (54 osoby) na kierunku zarządzanie.

Respondentów poproszono o ocenę pod względem istotności kryteriów, którymi kierowali się dokonując swoich wyborów dotyczących studiów. Respondenci mogli wyrazić swoją opinie w skali dziewięciostopniowej (skala Saaty’ego) porównując każde kryterium z każdym. Zgodnie z metodą AHP podstawą do zbudowania ankiety jest model analityczny przedstawiający

strukturę problemu decyzyjnego. Przedstawiono go na rys. 3. W modelu wyodrębniono cztery główne kryteria wyboru: osobiste, zależne od uczelni oraz finansowe. Każde z tych kryteriów opisano następnie subkryteriami. Analizy dokonywano porównując najpierw kryteria główne między sobą, a następnie w ramach danego kryterium głównego – subkryteria między sobą. W ten sposób uzyskuje się ocenę istotności danego kryterium (głównego lub szczegółowego) wyrażoną w procentach w skali do 100%.

Rysunek 2. Model podejmowania decyzji wyboru kierunku i uczelni



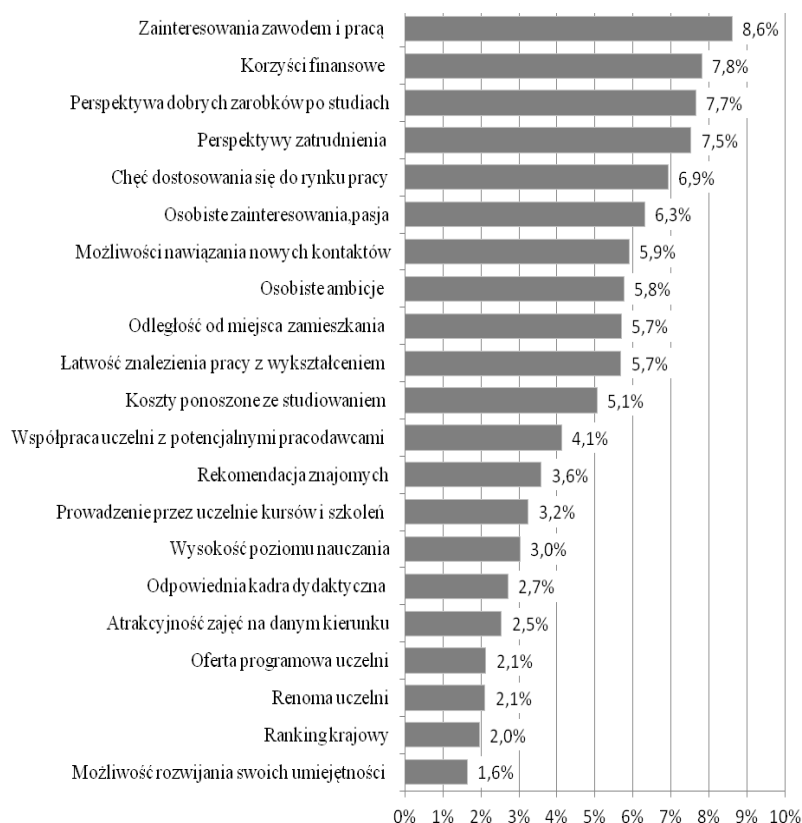
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania AHP.

Pierwszy wymiar analizy dotyczy ogólnych preferencji związanych z wyborem uczelni. W badanej grupie najistotniejsze okazują się kryteria osobiste (istotność na poziomie 42%), dalej finansowe oraz tzw. zależne od uczelni. Oznacza to, że studenci raczej w niewielkim stopniu śledzą aktywność uczelni na różnych polach, czy szczegóły jej oferty. Raczej kandydaci biorą pod uwagę własne oczekiwania i wyobrażenie o możliwości ich zaspokojenia w danej uczelni.

Analiza na poziomie subkryteriów (wykres. 3) pozwala wywnioskować, że większość ankietowanych za najważniejszy czynnik uważa zainteresowanie konkretnym zawodem i pracą po skończeniu studiów, a np. możliwość rozwijania swoich umiejętności czy ranking krajowy nie wpływają na ich decyzje.

Ponadto wybór determinuje również poziom współpracy uczelni z przedsiębiorstwami, które będą chciały nawiązać kontakt z potencjalnymi przyszłymi pracownikami. Badani studenci nie oczekują, że na danym kierunku będą rozwijać swoje pasje. Od studiów oczekują przygotowania do wykonywanego zawodu w aspekcie teoretycznym i praktycznym. Chcieliby również uzyskać pomoc w starcie na rynku pracy. Bardzo istotnym elementem okazała się perspektywa dobrych zarobków po ukończeniu studiów. Studenci wierzą, że dany kierunek zapewni im szybkie znalezienie pracy po, a nawet w trakcie studiów oraz zarobki na odpowiednim dla nich poziomie. Na podjęcie decyzji istotnego wpływu nie miały koszty związane z edukacją. Studenci chcą inwestować pieniądze na etapie kształcenia, by potem mieć duże możliwości finansowe. Co ciekawe, takie parametry jak oferta programowa uczelni (przedmioty na danych kierunkach), renoma uczelni, rankingi czy kadra dydaktyczna są mało istotne w procesie podejmowania decyzji o wyborze studiów.

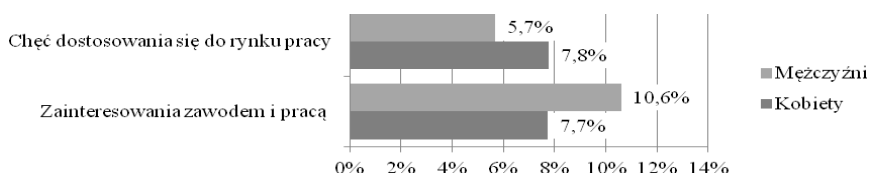
Wykres 3. Priorytety w decyzji o wyborze kierunku studiów i uczelni na poziomie subkryteriów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania AHP.

Nie obserwuje się istotnych różnic pomiędzy preferencjami wyboru kobiet i mężczyzn na poziomie ogólnym (kryteria główne). Na poziomie subkryteriów można natomiast zwrócić uwagę na istotne różnice w preferencjach w odniesieniu do kryteriów przedstawionych na wykresie 4. Kobiety w większym stopniu niż mężczyźni kierują się chęcią dostosowania do rynku pracy, natomiast w mniejszym stopniu determinowane są chęcią zdobycia konkretnego, wybranego już zawodu lub pracy.

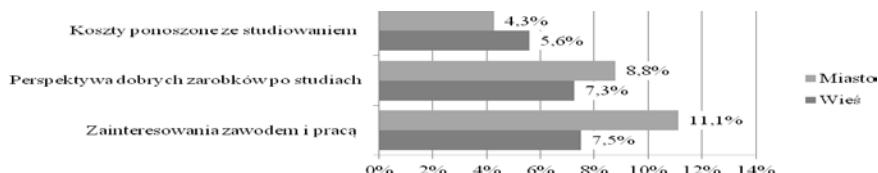
Wykres 4. Różnice w preferencjach wyboru studiów ze względu na płeć (subkryteria)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania AHP.

Na poziomie kryteriów ogólnych nie można zaobserwować także istotnych różnic w preferencjach między studentami zamieszkującymi na wsi i w mieście. Na poziomie subkryteriów występuje natomiast kilka różnic w priorytetach. Przedstawiono je na wykresie 5. Dla osób z miasta zdecydowanie bardziej istotne jest kierowanie się konkretnym zawodem i pracą oraz perspektywą dobrych zarobków po studiach. Osoby ze wsi z kolei większe znaczenie przywiązują do kosztów ponoszonych w związku ze studiowaniem.

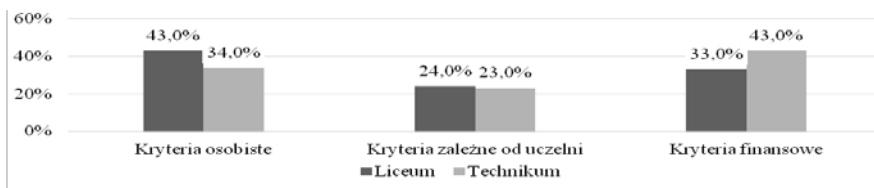
Wykres 5. Różnice w preferencjach wyboru studiów ze względu na miejsce zamieszkania (subkryteria)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania AHP.

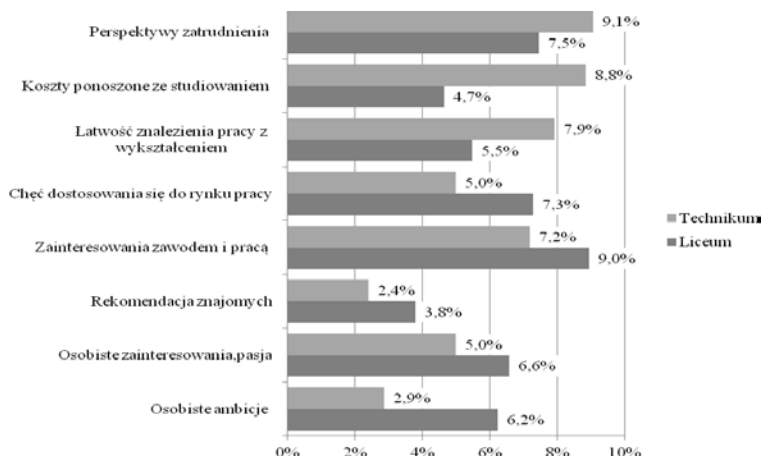
Kolejna analiza została przeprowadzona na podstawie podziału respondentów według rodzaju ukończonej szkoły (wykres 6). Analizując kryteria ogólne, należy stwierdzić, że osoby, które ukończyły liceum, przy wyborze kierują się w większym stopniu kryteriami osobistymi. Natomiast dla osób, które ukończyły szkoły o profilu zawodowym znacznie bardziej istotne były kryteria finansowe.

Wykres 6. Różnice w preferencjach wyboru studiów ze względu na rodzaj ukończonej szkoły ponadgimnazjalnej (poziom kryteriów ogólnych)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania AHP.

Wykres 7. Różnice w preferencjach wyboru studiów ze względu na rodzaj ukończonej szkoły ponadgimnazjalnej (poziom subkryteriów)



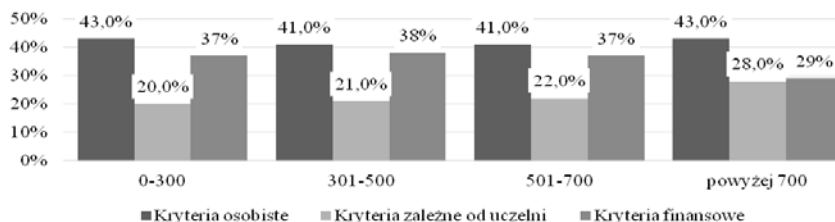
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania AHP.

Znaczne różnice w priorytetach pojawiają się także na poziomie kryteriów szczegółowych (wykres 7). Dla przykładu, dla osób z technikum koszty studiowania są ponad dwukrotnie bardziej istotne niż dla osób z licem. Zdecydowanie bardziej istotna jest też łatwość znalezienia pracy z danym wykształceniem. Z kolei osoby, które ukończyły liceum kierują się znacząco bardziej osobistymi ambicjami, a także zainteresowaniami i pasją. Częściej również odwołują się do rekomendacji osób znajomych.

Kolejna cecha różnicująca badaną grupę respondentów to wysokość dochodu uzyskiwanych w ich rodzinie. Obserwuje się tutaj dość znaczne różnice w preferencjach studentów zarówno na poziomie kryteriów ogólnych (wykres 8), jak i subkryteriów (wykres 9). Analizując na poziomie ogólnym różnice w preferencjach należy stwierdzić, że we wszystkich grupach wyodrębnionych ze względu na wielkość dochodu równie istotne są kryteria osobiste. Różnice dotyczą natomiast istotności kryteriów zależnych od uczelni i finansowych. Pod tym względem osoby z dochodem na poziomie powyżej 700 zł/osobę zde-

cydowanie mniejszą wagę przywiązują do kryteriów finansowych niż pozostałe grupy. Jednocześnie z większą uwagą przyglądają się kryteriom zależnym od uczelni. Istotność tej ostatniej grupy kryteriów wzrasta wraz z zamożnością rodzin, z których pochodzą respondenci.

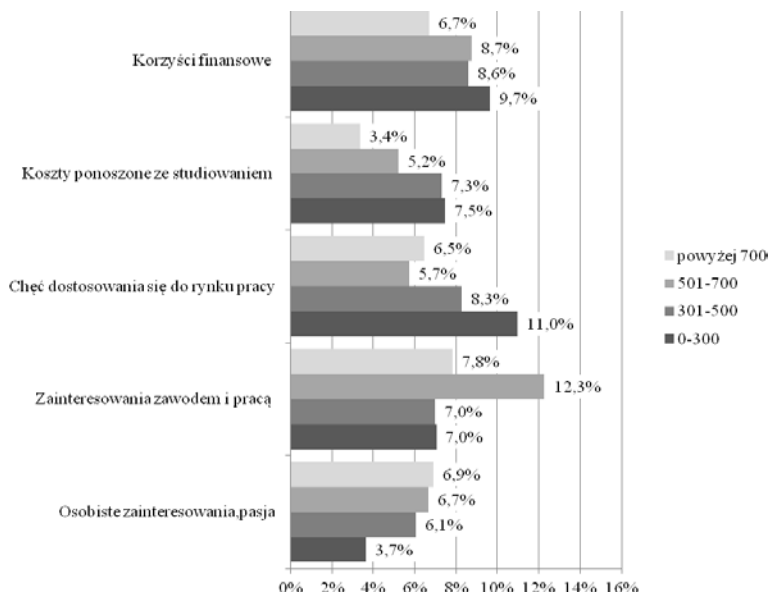
Wykres 8. Różnice w preferencjach wyboru studiów ze względu na poziom dochodu na jedną osobę (zł) w wyborze kryteriów (poziom kryteriów ogólnych)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania AHP.

Różnice występują także, jeśli uwzględnić kryteria szczegółowe. Osoby o najniższym dochodzie zdecydowanie bardziej niż inne kierują się potencjalnymi korzyściami finansowymi (np. różnego rodzaju stypendia), które mogą uzyskać w trakcie studiowania. Jednocześnie analizują także koszty. Są też bardzo nastawione na elastyczne dostosowywanie się do rynku pracy. Znaczenie osobistych zainteresowań i pasji wzrasta z kolei w miarę zwiększania się zamożności osób. Warto także zwrócić uwagę, że osoby, o dochodach w przedziale 501–700 zł w największym stopniu przywiązane były do preferowanego przez siebie zawodu i rodzaju pracy.

Wykres 9. Różnice w preferencjach wyboru studiów ze względu na poziom dochodu na jedną osobę (zł) w wyborze kryteriów (poziom subkryteriów)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania AHP.

Ostatnie kryterium różnicujące analizowaną grupę to wybrany kierunek studiów. W przypadku przedstawianego w artykule badania były to: logista i zarządzanie. Zarówno dla jednych jak i drugich najważniejsze okazały się kryteria osobiste. Na poziomie ogólnych kryteriów studenci kierunku większą uwagę przywiązują do kryteriów zależnych od uczelni. Natomiast zdecydowanie kryteria finansowe były istotniejsze dla studentów zarządzania. Charakterystykę opisanych różnic na poziomie kryteriów ogólnych przedstawia (wykres 10).

Wykres 10. Różnice w preferencjach wyboru studiów ze względu na wybrany kierunek studiów (na poziomie kryteriów ogólnych)

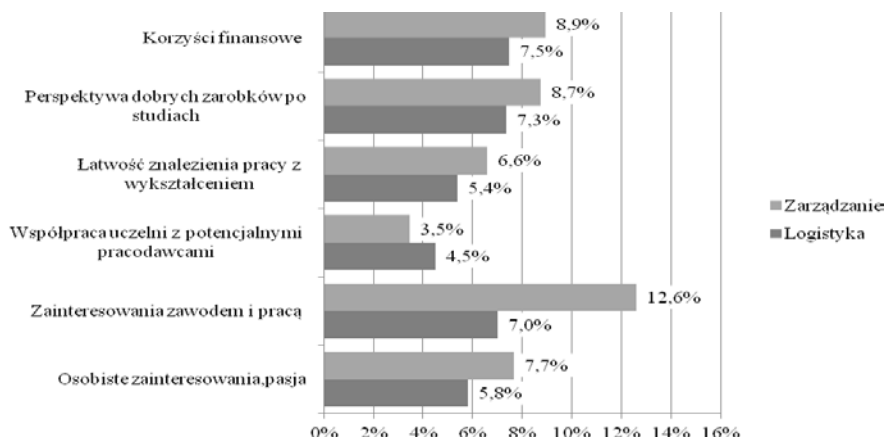


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania AHP.

Zaprezentowane wyżej różnice pomiędzy studentami kierunku zarządzanie i logistyka są także widoczne w odniesieniu do kryteriów szczegółowych. Wyniki analizy przedstawia wykres 11. Przede wszystkim widoczna jest bardzo duża różnica w istotności zainteresowań określonym zawodem i pracą studentów kierunku zarządzanie w stosunku do logistyki. Dla tych osób większe zna-

czenie mają także: osobiste zainteresowania i pasja, łatwość znalezienia pracy zgodnej z wykształceniem czy perspektywa dobrych zarobków. Studenci logistyki z kolei większą wagę przywiązują do współpracy uczelni z potencjalnymi pracodawcami.

Wykres 11. Różnice w preferencjach wyboru studiów ze względu na wybrany kierunek studiów (poziom subkryteriów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania AHP.

Przedstawiona wyżej analiza, mimo iż ograniczona ze względu na ramy niniejszego artykułu pozwala na zdefiniowanie bardziej konkretnego przekazu do osób młodych przez służby rekrutacyjne uczelni. Metoda AHP w czytelny sposób definiuje preferencje i pozwala je szeregować według istotności. Zastosowanie kryteriów różnicujących w postaci dodatkowych cech osób odpowiadających na ankietę (płeć, dochód, itd.) stwarza dodatkowe możliwości identyfikowania spójnych segmentów rynku, charakteryzujących się określonym profilem oczekiwań.

Podsumowanie i wnioski

Przedstawione wyżej wyniki analizy pozwalają na wysnucie wniosków w dwóch płaszczyznach problemowych. Po pierwsze, zidentyfikowano preferencje wyboru przebadanych studentów. Po drugie natomiast zweryfikowano możliwości modyfikacji metodologii badań z wykorzystaniem metody AHP. Odnosząc się do pierwszego z wymienionych zagadnień należy podkreślić, że podstawową użyteczność poznawczą daje analiza kryteriów szczegółowych. Na tym poziomie można zaobserwować pewne prawidłowości charakterystyczne dla badanej grupy. Stwierdzono, że wybór studiów polega głównie na analizie własnych oczekiwań, a nie warunków stwarzanych przez uczelnię. Stosunkowo mało miejsca poświęca się zatem analizie rankingów, ocenie oferty programowej, itd. Na studia patrzy się natomiast przez pryzmat wymarzonego zawodu, kosztów, ale także wyborów dokonywanych przez znajomych, czy odległości do domu. W części metodycznej można podkreślić, że metoda AHP dobrze inte-

gruje się z przyjętą formułą badań na dużej grupie respondentów. W tym rozumieniu zastąpienie formuły eksperckiej (niewielka liczba osób tworzących hierarchę problemu i porównujących kryteria) podejściem charakterystycznym dla badań społecznych nie powoduje zakłóceń procesu poznawczego. Zastosowanie modelu hierarchicznego oraz budowa na tej podstawie ankiety daje szansę na bardzo czytelne rozpisanie problemu i bardzo dobrze odpowiada postawionym celom związanym z analizą preferencji.

Bibliografia:

Apostolou B., Hassell J.M. (1993), *An empirical examination of the sensitivity of the analytic hierarchy process to departures from recommended consistency ratios*, "Mathematical and Computer Modelling", 17 (4–5).

Forman E.H. (1993), *Facts and fictions about the analytic hierarchy process*, "Mathematical and Computer Modelling", 17 (4–5).

Ministerstwo Szkolnictwa Wyższego (2005), *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym*, <http://isip.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20051641365>, [19.05.2014].

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2010), *Dane statystyczne o szkolnictwie wyższym*, <http://www.nauka.gov.pl/dane-statystyczne-o-szkolnictwie-wyzszym/>, [19.05.2014].

Prusak A., Stefanów P. (2011), *Badania nad właściwościami operacyjnymi metody AHP*, „Folia Oeconomica Cracoviensia”, 52.

Prusak A., Stefanów P. (2014), *Analityczny Proces Hierarchiczny. Budowa i analiza modeli decyzyjnych krok po kroku* (1st ed.), Warszawa.

Saaty R.W. (2003), *Decision Making in Complex Environments. The Analytic Hierarchy Process (AHP) for Decision Making and The Analytic Network Process (ANP) for Decision Making with Dependence and Feedback*, Pittsburgh: Creative Decisions Foundation.

Saaty T.L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: Planning Setting Priorities, Resource Allocation*, New York; London.

Saaty T.L., Vargas L.G. (1984), *Inconsistency and rank preservation*, "Journal of Mathematical Psychology", 28 (2).

Saaty T.L., (2000), *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process* (2nd ed.), Pittsburgh.

Saaty T.L. (2008), *Relative Measurement and Its Generalization in Decision Making. Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors The Analytic Hierarchy/Network Process*. RACSAM, "Revista de La Real Academia de Ciencias Exactes, Fisicas Y Naturales. Serie A. Matematicas", 102 (2).

Saaty T. L. (2012), *Decision Making For Leaders* (3 revised), Pittsburgh.

Wrzosek W. (2002), *Funkcjonowanie rynku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Łukasz Sułkowski
University of Social Sciences

Functionalistic models of organizational culture

Abstract: This article deals with functionalistic understanding of organizational culture which is still dominant paradigm of organizational culture in contemporary management. The objective of the article is to describe the characteristic of functionalist models of organizational culture characteristic to the functionalistic approach in management.

Key-words: functionalism, organizational culture, paradigms of organizational culture, organizational culture models.

Introduction

Functionalism is still dominant paradigm of organizational culture in contemporary management [Sułkowski 2004]. The objective of the article is to describe the characteristic of functionalist models of organizational culture characteristic to the functionalistic approach in management. This goal could be achieved by:

1. short characteristic of functionalistic understanding of organizational culture in management,
2. brief of the most popular models of organizational culture,
3. critical analysis of the functionalistic understanding of organizational culture, from the point of view of alternatives paradigms.

1. Functionalistic understanding of organizational culture

Organisational culture under functionalism is frequently described as an objectively existing entity of a systemic and holistic character. It consists of specific elements (subsystems) which function within cause and effect correlations. The elements of organisational culture which are most often mentioned include values, norms, basic assumptions, cultural patterns, heroes, stereotypes, myths, stories, rituals and taboos. In this sense, organisational culture is, apart from strategy and organisational structure, one of the subsystems of organisation understood as a whole. Such system models, including organisational culture among other system elements, were proposed by a number of authors [Morgan 2013, p. 51; Peters, Waterman, *Poszukiwanie*, p. 41; Sułkowski 2002], though many system concepts did not take culture into consideration [Krzyżanowski 1999, p. 34; Leavitt 1965, p. 160]. It is understood as an internal variable, which can be theoretically, methodologically and pragmatically analysed in organisations. Thanks to that, it is possible to find mod-

els showing the relationships between culture and other variables, such as leadership, strategy and organisational structure. This kind of research has been conducted by, for example, T.E. Deal and A.A. Kennedy, C. Handy and many others [House, Hanges, Ruiz-Quintanilla 1997, pp. 215–254; Deal, Kennedy 1982; Handy 1999]. Culture is treated pragmatically, or even instrumentally, so researchers believe it is possible to control it, which gives meaning to organisational culture management. Culture researchers should try to remain detached from organisation, which means striving for objectivity and avoiding valuation (axiological neutrality). It is also undesirable to interfere with the social reality studied, which could distort the objectivity of the research process. Organisational culture is one of many cultural circles that are hierarchically ordered. It is possible for values, norms and cultural patterns to diffuse from the level of the social culture to the organisational culture. The key subject of discussion is the effectiveness of cultural management, which leads to the diversification of culture typologies, of which the most important is the distinction between strong and weak, positive and negative cultures. The most significant current of functionalist research includes comparative cultural research, the effectiveness of organisational culture management and cultural integration. The preferred methodology includes qualitative, quantifiable, standardised and structured research, such as the survey method. The most important researchers of culture in management assuming the functionalist cognitive perspective include G. Hofstede, F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, E. Schein, R. House, T. Deal, A. Kennedy, T. Peters, Waterman and C. Handy [Sułkowski 2002].

2. Functionalistic models of organisational cultures

Assuming the analytical perspective on the elements of organisational culture, it is worth considering the relationships between them. The key to understanding culture is answering the question about the cognitive model, with the use of which we can formulate hypotheses concerning the state of culture. Organisational culture models, based on the neopositivist-functionalist-systemic paradigm, are characterised by:

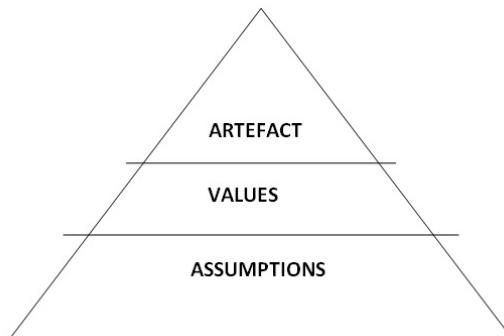
- Systemic nature,
- Analytical nature,
- Reification,
- Striving for statistical balance.

A systemic nature is one in which elements of organisational culture, between which causative relationships in a model are described, form subsystems, and so a change in the state of one entails a change in the state of the whole system. An analytical nature is one in which the assumed model of culture can be divided into elements both theoretically and empirically. Thus, the elements of organisational culture described in the previous subchapter are not only a list of elements, but also constituents of a model. Reification means that organisational culture is treated as an extant, real entity, almost an object that can be studied. Understanding organisational culture as a process is much rarer. And finally, the striving for balance means that functionalist models usually describe the status quo, so they are static.

The subject literature offers a large number of models that have often been used to build typologies, and have been tested with the use of empirical research. The most important, or even canonical, culture models are those of E. Schein and G. Hofstede, while the most popular modern models were created by K. Cameron and R. Quinn, as well as R. Goffee and G. Jones. Later on, I will present my 3D model of organisational culture, based on G. Hofstede's model of dimensions, which I used for research in 2000.

E. Schein emphasises that organisational culture exists to some extent in order to answer two kinds of problems, concerning each organisation: problems related to the adjustment to the organisation's environment and problems related to its internal integration [Schein 1983, pp. 13–28; Schein 1984, pp. 3–16; Schein 1985, pp. 17–43; Schein 2004]. His model consists of three elements called culture levels, which were distinguished because of their permanence and visibility. This author perceives organisational culture as a collection of dominant values and norms of conduct, characteristic of a given organisation, supported by assumptions as to the nature of reality and manifested in the form of artefacts – external and artificial products of the given culture [Schein 2004]. According to the concept of this author, culture functions on three levels: artefacts can be found on the surface, below which are the values and norms of behaviour, with the lowest level occupied by the main, basic assumptions.

Figure 1. Organisational culture model according to E. Schein



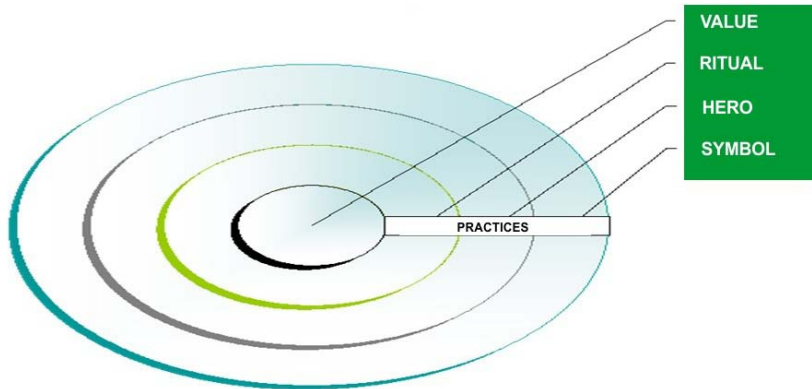
Source: Schein 2004, p. 14.

Artefacts include logos, the appearance and design of buildings, dress code, status indication, common phrases and mental shortcuts, jargon, motos, myths, legends, ceremonies and rituals. Norms and values can be divided into declarative (which declare what is good for the organisation, what is praiseworthy, and what is bad and reprehensible), and followed (which we know about thanks to all kinds of informal conversations and behaviour). The basis and the essence of organisational culture are assumptions, or collections

of the basic patterns of orientation and ideas, as well as philosophical and worldview assumptions, which influence perception and actions.

G. Hofstede proposed a model of organisational culture, which orders the elements of culture hierarchically, comparing them metaphorically with onion layers.

Figure 2. G. Hofstede's 'onion diagram'



Source: Hofstede 2000, p. 43.

Values are located at the core of the onion, rituals and heroes are in the middle layers, while symbols form the outermost layer of the model. The last three elements of culture together form a broader category of practices. Symbols include words, gestures, objects and images, which are recognised by the members of a given culture. Heroes are people who symbolise the features most valued in a given culture, becoming role models. Rituals are repetitive activities which express and emphasise the basic values of an organisation. They can be found in gestures, ways of greeting, religious and social ceremonies. Symbols, heroes and rituals form practices, which are clear only to the members of a given culture, while values are the ideas of what is important in a given environment and society. These are often called a moral code. They point to what should be, and not to what is. The assumed system of values gives rise to organisation's cultural norms, which determine what is permissible and what is prohibited. These indicate the kinds of behaviour we can expect of the members of a given organisational culture. As G. Hofstede emphasises, the presented structure of culture refers to national and organisational cultures, but in both cases individual elements play different roles. Members of different organisations differ mostly in terms of practices, and not in terms of values. On the national level, differences mainly concern values. As Hofstede claims, the core of organisational culture is the sense of community of practice, which is not common to all values. The values of an organisation's members depend mostly on external factors, such as nationality and age, and not just membership in the organisation.

A different model of culture, quite often used for the purpose of empirical research, was proposed by K. Cameron and R. Quinn, based on the distinction between two dichotomous dimensions: flexibility vs. stability and internal vs. external orientation. The combination of these dimensions results in four types of ideal organisational culture:

1. Clan culture is inwardly oriented and flexible, and often conditions paternalist management styles.
2. Adhocracy is outwardly oriented and flexible, which leads to innovation-oriented leadership.
3. Market culture is a combination of outward orientation and stability, which leads to strong leadership in the context of high competitiveness.
4. Bureaucratic culture is inwardly oriented and strongly structured, the consequences of which are highly formalised management patterns.

Table 1. Cameron and Quinn model of organisational culture

Ideal culture type	Dimensions	Ideal leadership type	Effectiveness
Clan	Internal Flexible	Paternalistic	High, especially in the sphere of employee involvement and quality
Adhocracy	External Flexible	Innovative leadership	Moderate or low
Market	External Stable	Charismatic leadership	High, especially in economic and innovative terms
Bureaucracy	Internal Stable	Bureaucratic leadership	Moderate or low

Source: Own work.

Cameron and Quinn proposed linking organisational culture with leadership and effectiveness, and they developed a method and a tool for cultural diagnosis – the Organisational Culture Assessment Instrument, which allows us to identify cultural gaps [Cameron, Kim and Ettington, Deborah 1988, pp. 356–396]. The clan culture is characterised by friendly professional relationships, and the organisation's members think they are part of one huge family. Leaders in this case are perceived as mentors. There is a high level of involvement in the tasks received, as loyalty and tradition bond the organisation. Emphasis is put on long-term benefits, and the organisation is characterised with striving for agreement and it is oriented towards interpersonal relationships. The decisive factors are managerial skills related to managing teams and the development of employees. The culture of adhocracy favours creativity and dynamic development. Organisation employees are not afraid to take risks and they like experiments. A typical organisation leader is an innovator, a visionary. The decisive elements include managerial skills related to innovation management, orientation towards the future and managing constant improvement. A culture of hierarchy is typical of formalised organisations. In this case, a typical leader is a coordinator, organiser and observer.

Work has to go uninterrupted and has to be done on time. There is a rule, according to which control improves effectiveness. The decisive elements are managerial skills related to assimilation management (clear indication of expectations and standards), a control system and coordination. In the case of a market culture, a typical leader is a supervisor, competitor and producer. A characteristic feature of such organisational culture is achieving aims and beating the competition. It is important to fulfil the tasks, achieve results and success. The decisive factors are managerial skills related to motivating employees and propagating a customer-oriented approach. While the clan culture and adhocracy are flexible and allow freedom of action, the cultures of market and hierarchy value stability and control. The first two cultures are oriented towards internal issues and integration, while the other two deal are oriented towards the environment and diversity [Cameron, Quinn 1999].

R. Goffee and G. Jones assume that cultural patterns in organisation can be successfully explained with the use of the dimensions of sociability and solidarity [Goffee, Jones 1996, p. 134]. In this case, sociability is understood as honest liking between the members of a given community, while solidarity is understood as the ability of an employee group to achieve common goals. Goffee and Jones's model allows us to distinguish four types of organisational cultures. The combination of a high level of solidarity with an equally high level of sociability results in a community culture. Its characteristic features include maintaining friendly relationships at work and outside work, justice and a reduction of fear in uncertain situations, sharing clearly determined, deeply rooted values, a fair distribution of risk and prizes, clearly indicated competencies and the assessment system. An important role is played by social events, which means the culture includes strong rituals. The meeting of a high level of solidarity and a low level of sociability gives rise to a mercenary culture, which is characterised by the seizing of opportunities, quickly and effectively, and effectively dealing with threats. Mistakes and shortcomings are unwelcome in this environment. An important role is played by reports, containing specific data. All tasks are a result of top-down decisions, and their fulfilment is unquestionable. The personal interests of subordinates often coincide with the organisation's assumptions. However, in many cases employees are not loyal. Usually they stay in an organisation only as long as it suits their interests. Another kind of culture, distinguished by the above authors, is the network culture. This appears when a low level of solidarity and a high level of sociability are combined. This culture is oriented towards strong personal relations, deepening these relations and omitting formal procedures. Meetings in the office, gossiping and friendly chats are typical of this culture. Unlike the mercenary culture, in this case numerous informal meetings are organised at work, birthdays and Christmas are celebrated together, and an important role is played by rituals. The last type of culture, created by a combination of a low level of solidarity and a low level of sociability, is the inconsistent culture. Its characteristic feature is the striving for the achievement of personal goals; it does not include the identification of employees with the goals of the organisation. There is no agreement between the managers on different levels as to strategic aims and development standards. In or-

ganisations of this type, showing emotions and attempts at friendly behaviour are unwelcome. Professional life is separate from personal issues. Organisation members assume that all rituals are a waste of time. Resistance to changes and development is emphasised, while people are distrustful and unwilling to share information [Goffee, Jones 1998, pp. 21–43].

Critical assumptions

A characteristic feature of functionalism is the tendency to describe a stable state and balance, which makes it difficult to conduct research into as dynamic processes as organisational culture [Sulkowski 2012, pp. 62, 77, 121–122]. Because of the integration perspective, culture is perceived as a relatively cohesive and homogenous system of values, which is contrary to the image of organisation and culture, which often includes conflicting and mutually exclusive subcultures and counter-cultures. The assumption that a functioning organisation has to be integrated – at least to a minimal extent – should not be identified with the assumption that all organisation's elements contribute to its cohesion, while the basis for its activities is harmony and unity. In the context of rapid changes in the environment, radical, integration and functionalist perspective cannot be defended. Conflicts, incoherence and contradictions can dynamise organisation's changes and development, opening new perspectives and allowing a choice of creative solutions. Nevertheless, this does not change the fact that there still remains a minimal degree of cohesion in the organisation, thanks to which it is still a whole, despite the regularly escalating internal conflicts. Two issues related to an organisation's integration have to be noted. First of all, the management of an organisation should not strive only to enhance its cohesion, as a perfectly cohesive organisation is hermetic and poorly adapted to changes, both internal and external. Secondly, the sources of integration are complex, which means that a constant increase or decrease in the degree of the organisation's cohesion, and requires taking into consideration strategic, structural and cultural factors on the level of individuals, social groups and organisation in the environment. Historically, as criticism of the integration approach intensified, the functionalists developed a concept defending the integration approach, based on balance. T. Parsons proposed a concept of punctuated equilibrium, which assumes the possibility of changes and, at the same time, the system's tendency to regain balance in a process of transformation [Parsons 1961, p. 68].

Representatives of the critical current (CMS) accuse functionalism of creating a fake conciliation, cooperative vision of organisational culture, while it is ideological and conceals the interests and power of dominant groups. Thus, functionalism preserves the unjust status quo with the use of indoctrinating and manipulative organisational culture [Fournier, Grey 2000, pp. 7–32].

The systemic approach entails the presentation of culture in the form of mutually related elements, which can be described with the use of variables, indicating that they are plausible objects that can be subject to research. Because of the reification of culture, functionalism has more problems with grasping the procedural essence of culture, which is transformation and flow, rather than an object that can be studied.

According to the representatives of alternative paradigms, the assumption of the neopositivist cause-and-effect pattern in order to explain culture is problematic. They believe that the cultural discourse deals with meanings within a complex network of relationships and they call for the interpretation of correlations, and not the causative analysis of variables, drawn from the scientific method of the natural sciences. Interpretivists have methodological objections to functionalism, related to the lack of understanding and individual approach. According to the representatives of interpretative-symbolic current, the application of objectivist and statistical methods, used mainly for the purpose of research into mass phenomena, does not allow one to understand the essence and sense of organisation, which can be found in deeply internalised meanings.

Another criticised assumption of functionalism is related to the use of functions, which means its usefulness to explain the existence of certain phenomena in culture. It seems that many cultural phenomena are non-functional, or even anti-functional. It is difficult to find the benefits of the creation of, for example, some destructive counter-cultures in organisations [Coser 1977, p. 140]. According to the critics, the vision of culture in functionalism is over-rationalised, and sits closer to the idea of *homo oeconomicus*, and is in consequence deceptive. Moreover, interpretivists believe that functionalist explanations create an excessively determinist vision of man and culture, which assumes that human behaviour follows a pattern. There is not much space for free will, while interpretivists think that people are not cultural puppets. An overly optimistic approach is related both to the cognition and the improvement of culture. As research experiences show, many of the methods of getting to know and improving organisational culture are very unreliable.

Bibliography:

Cameron K.S., Kim S. and Ettington, Deborah R. (1988), *The conceptual foundations of organizational culture*, Higher Education: Handbook of Theory and Research, New York: Agathon.

Cameron K.S., Quinn P.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competing Values Framework*, Addison Wesley.

Coser L. (1977), *Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context*, 2nd Ed., Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

Deal T.E., Kennedy A.A. (1982), *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Harmondsworth, Penguin.

Fournier V., Grey C. (2000), *At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies*, Department of Management, Human Relations, January 2000 vol. 53, no. 17–32.

Goffee R., Jones G. (1998), *The Character of a Corporation*, Harper Business, Harper-Collins Publishers, New York.

Goffee R., Jones G. (1996), *What holds the modern company together?*, Harvard Business Review, November-December.

- Handy C.B. (1999), *Understanding organizations*, London, Penguin.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- House R.J., Hanges P., Ruiz-Quintanilla A. (1997), *GLOBE. The Global Leadership and Organizational Behavior. Effectiveness: Research Program*, "Polish Psychological Bulletin", 28 (3).
- Krzyżanowski L.J. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa.
- Leavitt H.J. (1965), *Applied organizational change in industry: Structural, technological, and humanistic approaches*, in: March J.G. (Ed.), *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago.
- Morgan G. (2012), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Parsons T. (1961), *Theories of Society: foundations of modern sociological theory*, Free Press, New York.
- Peters T.J., Waterman Jr. R.H. (2000), *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa.
- Schein E.H. (1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review.
- Schein E.H. (1985), *How Culture Forms, Develops and Changes*, in: Kilmann R.H., *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons.
- Schein E.H. (1983), *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, *Organizational Dynamics*.
- Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2004), *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie”, nr 1 (115).
- Sułkowski Ł. (2002), *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.

Wojciech Zatoń
Uniwersytet Łódzki

Optymizm, samokontrola i pewność siebie w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Optimism, self-control and self-confidence in enterprise management

Abstract: People and the ways in which they make decisions play a key role in the management and decision-making processes. Numerous studies confirm the limitations of human rationality in decision making and the use of heuristics. This is often due to the difficulty and high cost associated with the processing of large amounts of information, but also due to the behavioral habits and inclinations. In this group are: optimism bias, overconfidence, the difficulty with self-control, loss aversion, risk aversion. From the time of wider use of the cognitive psychology in economics and finance, much space has been devoted to the behavioral aspects of investing and assets valuation. Studies on the behavioral aspects of decision making in corporate finance began definitely later. The aim of this paper is to present and analyze some behavioral aspects of managerial attitudes and their impact on making decisions in the company. The first part of the paper contains a brief outline of the theory of psychological decisions and descriptions of some behavioral biases, the second highlights the influence of these inclinations on decisions made by managers.

Key-words: behavioral bias, optimism, self-confidence, self-control, managers.

Wstęp

W zarządzaniu i procesach decyzyjnych kluczową rolę odgrywają ludzie i to, w jaki sposób podejmują decyzje. Liczne badania potwierdzają ograniczenia ludzkiej racjonalności w podejmowaniu decyzji oraz posługiwanie się przez ludzi prostymi regułami wnioskowania i wyboru (heurystykami). Wynika to często z trudności i wysokiego kosztu związanego z przetwarzaniem dużych ilości informacji, ale również z przyzwyczajeń i skłonności behawioralnych. Wśród tych drugich można wyróżnić m.in.: nadmierny optymizm, nadmierną pewność siebie, trudność z samokontrolą, krótkowzroczne unikanie strat, awersję do ryzyka. Wszystkie te czynniki, znane z psychologicznej teorii podejmowania decyzji, są też przedmiotem badań ekonomii behawioralnej i finansów behawioralnych. Od czasów szerszego wykorzystania wiedzy z psychologii poznawczej w ekonomii i finansach, wiele miejsca poświęcono behawio-

ralnym aspektem inwestowania i wycenie aktywów. Zdecydowanie później zaczęły powstawać pogłębione prace na temat behawioralnych aspektów w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie [Heaton 2002, Malmendier, Tate, 2005, 2008, 2011, Ben-David, Graham, Harvey 2007]. Pierwszą polską, obszerną pozycją na ten temat jest praca Gajdki [2013]. Celem artykułu jest przedstawienie i analiza wybranych behawioralnych aspektów postaw menedżerskich, nadmiernego optymizmu i zbytnej pewności siebie i ich wpływu na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie. Pierwsza część artykułu zawiera krótki zarys teorii psychologicznej teorii decyzji i wybranych skłonności behawioralnych, w drugiej wskazano znaczenie tych skłonności w podejmowaniu decyzji przez menedżerów.

1. Wybrane skłonności behawioralne w psychologicznej teorii podejmowania decyzji

Teoria decyzji dotyczy analizy i sposobów podejmowania decyzji. Podejmowanie decyzji jest ważnym działaniem w wielu obszarach życia człowieka. Dotyczy to również przedsiębiorców.

Teoria oczekiwanej użyteczności przedstawiona najpierw przez Daniela Bernoulliego w 1738 roku, a następnie sformalizowana przez von Neumanna i Morgensterna w roku 1944 [von Neumann, Morgenstern 1944], jest podstawą teorii racjonalnego wyboru w ekonomii i finansach. Analiza decyzji podejmowanych przez ludzi wykazała, że często zachowują się oni nieracjonalnie, nie przestrzegając aksjomatów teorii oczekiwanej użyteczności (kompletności, przechodniości, ciągłości i niezależności [Kozielecki 1977]). Problem niestosowania się ludzi do założeń o racjonalności działania w ekonomii dostrzegł Herbert Simon, który wprowadził pojęcie ograniczonej racjonalności [Simon 1957]. Wynika ona z faktu, że ludzie nie są w stanie przetwarzać wszystkie informacje (ze względu na ich ilość, niekompletność, koszt przetwarzania) i w wielu sytuacjach posługują się prostymi regułami decyzyjnymi (heurystykami), które często prowadzą do nieoptymalnych, ale zadowalających decyzji. Dalsze próby wyjaśnienia braku racjonalności w podejmowaniu decyzji doprowadziły do powstania psychologicznej teorii decyzji. Teoria ta, w przeciwieństwie do normatywnej teorii decyzji racjonalnych, miała charakter deskryptywny – nie wprowadzała norm ludzkiego postępowania w podejmowaniu decyzji, ale opisywała to postępowanie. Do rozwoju zainteresowania wpływem czynników behawioralnych na podejmowanie decyzji przyczyniły się zwłaszcza wyniki badań Kahnemana i Tversky'ego [1979]. Na ich gruncie powstała teoria perspektywy badająca wpływ czynników psychologicznych (emocji, sposobów formułowania przewidywań i konstruowania preferencji) na podejmowanie decyzji, zwłaszcza tych o charakterze finansowym. Podstawą tej teorii jest założenie, że wybory ludzi są niestałe i zależą od kontekstu, zwłaszcza od tego, czy podejmujemy decyzję w warunkach ponoszenia strat, czy w sytuacji osiągania zysków. W ramach tej teorii i w badaniach inspirowanych przez nią, można wyróżnić szereg skłonności behawioralnych mających istotny wpływ na podejmowanie decyzji. Często można zaobserwować ich współwystępowanie. Poniżej omówiono niektóre z nich.

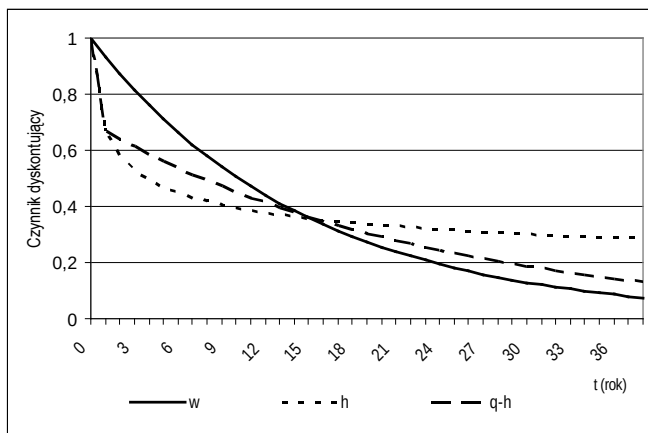
Awersja do ryzyka wynika z faktu, że podejmując decyzje ludzie wykazują tzw. efekt pewności. Efekt ten polega na częstszym wyborze opcji gwarantującej określony zysk, niż wzięciu udziału w przedsięwzięciu, w którym oczekiwany zysk jest taki sam, ale z określonym prawdopodobieństwem można zyskać więcej (można też z określonym prawdopodobieństwem ponieść stratę). Awersja do ryzyka (a szerzej zróżnicowany stosunek do ryzyka) była już kluczowym elementem teorii oczekiwanej użyteczności, z kolei awersja do strat jest jednym z fundamentalnych pojęć wprowadzonych przez psychologiczną teorię decyzji. Jest to skłonność do większej wrażliwości na takie same, co wartości bezwzględnej straty (wywołujące emocje negatywne) niż zyski (powodujące emocje pozytywne). Dotyczy to zwłaszcza krótkiego horyzontu czasu (krótkowzroczna awersja do strat) i wiąże się z faktem stosowania dyskontowania hiperbolicznego w ocenie użyteczności przyszłych dochodów [Zielonka i inni 2009]. Wiąże się to z nadawaniem nadmiernego znaczenia najbliższemu okresom i niedoszacowaniem znaczenia okresów dalszych. W konsekwencji powstaje to powstanie niezgodności czasowej w preferencjach decydentów (preferencji niestałych w czasie), tzn. stosunek użyteczności konsumpcji w wybranych dwóch okresach będzie zależał od okresu, na który te użyteczności są dyskontowane. Na wykresie 1 przedstawiono trzy funkcje dyskonta (w nawiasach poniżej podano wartości parametrów użyte do sporządzenia wykresu, zbliżone do uzyskiwanych eksperymentalnie [Angeletos i inni 2001]):

w – funkcja wykładnicza δ^t ($\delta = 0,934$)

h – uogólniona funkcja hiperboliczna: $\frac{1}{(1 + \alpha t)^{\frac{\gamma}{\alpha}}}$ ($\alpha = 4, \gamma = 1$)

q-h – funkcja quasi-hyperboliczna: $1, \beta\delta, \beta\delta^2, \beta\delta^3, K$ ($\beta = 0,7, \delta = 0,957$)

Wykres 1. Funkcje dyskonta



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Angeletos i inni 2001].

Wymienione skłonności mają istotne znaczenie w podejmowaniu projektów inwestycyjnych, w których, w pierwszych okresach realizacji należy zazwyczaj ponieść duże nakłady. Powiązaną kwestią jest trudność w utrzymaniu samokontroli planowanych działań. Wyniki badań dotyczących decyzji finansowych, inspirowane teorią perspektywy, były bodźcem do opracowania Behawioralnej Teorii Cyklu Życia (BLCH) [Thaler, Shefrin 1981]. Teoria ta odnosi się przede wszystkim do procesu oszczędzania na emeryturę, ale autorzy wskazali na jej szersze zastosowania, również odnośnie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach. Teoria ta zakłada, że kluczowym elementem w procesie podejmowania decyzji finansowych jest samokontrola i system kont mentalnych. Według niej ludzie zachowują się tak, jakby ścierały się w nich dwie osobowości. Pierwsza to dalekowzroczny planista (*planner*) myślący o przyszłości i osiąganiu celów długookresowych, druga to krótkowzroczny działacz (*doer*) kierujący się pokusą natychmiastowej realizacji zysków i osiąganiem celów krótkookresowych. Zapewnienie równowagi w realizacji celów krótko- i długookresowych wymaga pogodzenia interesów planisty i działacza, co może być trudne i wymagać dużej samokontroli. Utrzymanie optymalnego (zrównoważonego) poziomu konsumpcji w perspektywie całego życia wymaga adekwatnego budowania i utrzymywania systemu kont w ciągłym konflikcie między działaczem i planistą.

Awersja do ryzyka i strat w postępowaniu przedsiębiorców może zniechęcać do śmiałych decyzji inwestycyjnych. Skłonność do wysokiej oceny (nawet przeceniania) własnej wiedzy i umiejętności oraz duża wiara w zdolność kontrolowania sytuacji, przy jednoczesnym niedoszacowaniu istniejącego ryzyka, często są uważane za zagrożenie dla powodzenia działań wynikających z podejmowanych decyzji. Szereg badań psychologicznych wskazuje, że skłonność do ryzyka wynika głównie z nadmiernego optymizmu ludzi [Cypriańska 2009]. Uważanie przez zdecydowaną większość ludzi, że są oni bardziej uprzywilejowani niż pozostali, wskazuje na skrzywienie behawioralne określone przez Weinsteina [1980] jako „nierealistyczny optymizm”. Z drugiej strony skłonności behawioralne, takie jak nadmierny optymizm i nadmierna pewność siebie, będą skłaniać do odważnych i ryzykownych decyzji. W tym kontekście warto wspomnieć o modelu Benabou-Tirole, który opisuje osiąganie celów długookresowych poprzez wykorzystanie łączne optymizmu, pewności siebie i samokontroli [Benabou, Tirole 2002]. Model ten jest oparty na teorii motywacji, której pierwszym założeniem jest to, że ludzie mają niedoskonałą znajomość własnych umiejętności, lub bardziej ogólnie, kosztów i efektów swoich działań. Drugim założeniem jest, że zdolność (umiejętność) i podjęty wysiłek są przeważnie komplementarne i zgodnie determinują efekty działań. Wynika z tego, że wyższa pewność siebie wzmacnia motywację do działania. Niezbędnym czynnikiem wspierającym osiąganie celów w modelu Benabou-Tirole jest optymizm, ponieważ:

- lepiej jest być nastawionym optymistycznie niż pesymistycznie (korzyść osobista),
- bycie optymistą jest odbierane przez innych, jako bycie bardziej zdolnym do działania i mającym większe możliwości (korzyść reputacyjna, wizerunkowa),
- bycie optymistą pomaga w przewyżnianiu trudnych sytuacji (korzyść motywacyjna).

Dążenie do ciągłego równoważenia poziomu samokontroli, optymizmu i pewności siebie prowadzi do maksymalizacji użyteczności podejmowanych decyzji i w efekcie do realizacji długookresowych celów.

2. Wpływ wybranych skłonności behawioralnych na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie

Przeprowadzone i opisane w literaturze badania empiryczne, dotyczące wspomnianych wyżej skłonności behawioralnych w postawie przedsiębiorcy, koncentrują się przede wszystkim na podejmowaniu decyzji finansowych i inwestycyjnych.

Szczególna uwaga poświęcona jest zwłaszcza podejmowaniu i finansowaniu inwestycji. Tradycyjne wyjaśnienia dla podejmowania nieoptymalnych decyzji inwestycyjnych wynikają przede wszystkim z rozbieżności interesów zarządu i akcjonariuszy [Jensen, Meckling 1976; Jensen 1986]. Duże znaczenie odgrywa tu asymetria informacji między zarządem firmy i inwestorami (akcjonariuszami) na rynku kapitałowym [Myers, Majluf 1984]. Czynnikiem decydującym jest poziom funduszy dostępnych w firmie. Zarządzający często podejmują ważne decyzje inwestycyjne, które przekraczają bezpieczne poziomy finansowania firmy. Wynika to z mechanizmów wynagradzania menedżerów, w których z góry zapisane są premie w postaci opcji na akcje lub samych akcji firmy w przypadku osiągnięcia określonych celów. Jedną z ważniejszych prób wyjaśnienia podejmowania decyzji inwestycyjnych w przedsiębiorstwie na gruncie finansów behawioralnych są badania przeprowadzone przez Malmendier i Tate [2005]. W badaniach tych uwzględniono przekonanie o osobistych skłonnościach i różnych cechach charakteru osób zarządzających. Punktem wyjścia przeprowadzonych badań była rozbieżność między sądami zarządzających o wartości i możliwościach inwestycyjnych firmy oraz opiniami zewnętrznych inwestorów o danej firmie (wcześniejsze badania w tym kierunku prowadzili Roll [1986] i Heaton [2002]). Zbyt pewni siebie menedżerowie często przeszacowują stopy zwrotu z inwestycji. Chętnie realizują inwestycje, gdy kapitały własne są wystarczające do ich podjęcia. Wstrzymują się jednak z takimi decyzjami, gdy wymagają one pozyskania kapitału uważając, że akcje firmy na rynku kapitałowym są niedowartościowane i koszty pozyskania nowej porcji kapitału są zbyt wysokie. W pierwszym przypadku konsekwencją jest przeinwestowanie, w drugim zaś niedoinwestowanie, względem optymalnych poziomów inwestycyjnych danej firmy. Należy zaznaczyć, że tego typu sytuacje dotyczą znacznie rzadziej firm sięgających chętnie po kapitał obcy dla finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych.

Malmendier i Tate [2005] przebadali 477 dużych firm notowanych na giełdzie w USA w okresie 1984–1994. Na potrzeby badania stworzyli klasyfikację zbyt pewnych i optymistycznych menedżerów. Jej podstawą jest różny moment wykonania przydzielonych opcji menedżerskich. Argumentem przemawiającym za takim podejściem jest fakt, że programy opcji premiovych dla menedżerów są często obwarowane zapisami utrudniającymi dywersyfikację ryzyka portfeli menedżerskich (np. zakaz obrotu takimi opcjami oraz zakaz dokonywania krótkiej sprzedaży akcji w momencie uruchomienia programu). Z tego względu racjonalnym zachowaniem, uwzględniającym również awersję

do ryzyka, jest szybkie wykonanie opcji po nabyciu do tego prawa, jeśli tylko opcja jest „w pieniądzu” na satysfakcjonującym poziomie (badania w zakresie tego poziomu prowadzili Hall i Murphy [2002]). Malmendier i Tate wyróżniają trzy typy pewnych siebie menedżerów:

Holder67 – menedżerowie, którzy mogli wykonać opcję w pierwszym roku po okresie zamkniętym (przeciętnie był to 5 rok po rozpoczęciu programu, a przeciętny czas do wygaśnięcia opcji wynosił 10 lat), która była „w pieniądzu” i w momencie wykonania pozwalała osiągnąć całkowitą stopę zwrotu wynoszącą 67%,

Longholder – menedżerowie, którzy posiadali jeszcze niezrealizowane opcje przed rozpoczęciem ostatniego roku przed datą wygaśnięcia opcji (przeciętnie w tym okresie 85% było „w pieniądzu” przed rozpoczęciem ostatniego roku przed wykupem, przeciętna stopa zwrotu wynosiła 253%),

Net Buyer – menedżerowie, którzy w ciągu pierwszych pięciu lat badania dodatkowo (oprócz przydzielenia opcji), więcej akcji firmy kupili niż sprzedali.

W swoim badaniu Malmendier i Tate wykorzystali modele regresji, w których zmienną objaśnianą były wydatki inwestycyjne firm, zaś zmiennymi objaśniającymi: przepływy pieniężne (zyski przed wynikiem zdarzeń nadzwyczajnych powiększone o amortyzację), ilość posiadanych przez menedżerów i ich rodziny akcji firmy (jako % całości kapitału akcyjnego), ilość opcji na akcje firmy posiadanych przez menedżerów i możliwych do wykonania w okresie pierwszych sześciu miesięcy danego roku (jako % całości kapitału akcyjnego). Zmienne objaśniające, wskazujące na przedstawiony wcześniej typ pewności siebie, zostały wprowadzone do modelu, jako zmienne sztuczne, zerojedynkowe (1, jeśli w danym roku spełniony był warunek klasyfikacyjny dla danego typu pewności siebie menedżera w danej firmie). Wyniki uzyskane z modeli regresji potwierdziły istotną dodatnią zależność zmian w wydatkach inwestycyjnych od przepływów pieniężnych i wszystkich wspomnianych typów pewności siebie menedżerów.

Czynnikiem wzmacniającym nadmierną pewność siebie jest postawa, która charakteryzuje się przypisywaniu sobie samemu pozytywnego wpływu losowości na interesujące ludzi zdarzenie, zaś obwinianie innych za negatywny wpływ losowości (*self-attribution bias*). Billett i Qian [2005] zbadali wpływ wspomnianego obciążenia behawioralnego w dziedzinie akwizycji firm. Wyniki ich badań wskazują, że pewność siebie i skłonność menedżerów do realizacji kolejnych przejęć wzrasta po pierwszej udanej transakcji, jednak efekty kolejnych przejęć są w większości przypadków gorsze, niż dla pierwszej transakcji. Przebadanych zostało 4051 transakcji przejęć na rynku kapitałowym w USA w okresie 1980–2002. Efekt był mierzony stopą zwrotu z akcji firmy przejmującej w obrębie trzech dni od ogłoszenia przejęcia (od -1 do +1 dnia).

Ben-David, Graham and Harvey [2007] dowodzą, że zbytńia pewność siebie menedżerów jest ściśle związana, oprócz cech osobistych, również z ich doświadczeniem i kulturą organizacyjną w przedsiębiorstwie. Z jednej strony optymizm i nadmierna pewność siebie wzrastają wraz z coraz większym poziomem umiejętności i wykształcenia, a maleją ze wzrostem doświadczenia menedżerów. Z drugiej strony firmy, w których menedżerowie charakteryzują się optymizmem utrzymują wysokie wskaźniki zadłużenia, płacą mniejsze dywidendy, śmieiej inwestują.

Sklonności behawioralne odgrywają istotną rolę w inicjacji i prowadzeniu działań innowacyjnych [Zatoń 2012]. Warto w tym miejscu przytoczyć wyniki badań dotyczących zależności pewności siebie i optymizmu zarządzających firmami a innowacyjnością tych firm [Hirshleifer i inni 2012]. Wskazują one, że wpływ tych skłonności był pozytywny. Pewność siebie menedżerów mierzono dwoma sposobami. Pierwszym, podobnym do miary zastosowanej przez Malmendier i Tate, była wartość posiadanych opcji na akcje własnej spółki będących „w pieniądzu”, a nie wykonanych mimo istnienia takiej możliwości. Drugim sposobem była miara „prasowa”, wskazująca na stosunek określony w prasie dyrektora ekonomicznego firmy (CEO), jako: pewnego siebie, optymistycznego lub ostrożnego, konserwatywnego, pesymistycznego. Poziom innowacyjności mierzony był liczbą zgłoszonych patentów i liczbą cytowań patentów danej firmy. Okazało się, że większa pewność siebie menedżerów skutkuje większym stopniem innowacyjności, zarówno po stronie nakładów (wydatków na badania i rozwój), jak i efektów (liczbie uzyskanych patentów i cytowań własnych patentów).

Z teoretycznego modelu zbudowanego przez Englmaiera [2010] wykorzystującego model konkurencji Cournot wynika, że zatrudnienie zbyt optymistycznych menedżerów może być celowe ze względów strategicznych w warunkach silnej konkurencji. Dzięki temu firma może prowadzić odważniejsze działania niż konkurencja, co może skutkować uzyskaniem przewagi konkurencyjnej. Istnieją jednak warunki, w zależności od których zatrudnienie optymistycznych menedżerów jest korzystne dla firmy lub nie. Warto to robić zwłaszcza wtedy, kiedy konkurencja jest rozproszona, zaś nie jest to wskazane, w sytuacji, gdy elastyczność cenowa popytu na danym rynku jest wysoka.

Czynniki wzmacniającymi optymizm w oczekiwaniach i postawie ludzi są: wiara w możliwość kontrolowania przyszłych procesów i osobiste zaangażowanie w nie. W przypadku menedżerów przekłada się to bezpośrednio na zarządzanie firmą i zależność ich wynagrodzeń (oraz reputacji) od wyników firmy [March, Shapira, 1987; Gilson 1989]. W takiej sytuacji jest bardziej prawdopodobne, że menedżerowie będą silniej przeszacowywać wyniki przyszłych zdarzeń.

Zakończenie

Badanie wpływu czynników psychologicznych na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie jest stosunkowo nowym polem zainteresowań naukowych. Przeprowadzone do tej pory badania, zwłaszcza w obszarze decyzji inwestycyjnych, wskazują na istotny wpływ takich skłonności behawioralnych, jak optymizm, pewność siebie i samokontrola w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Trzeba jednak zaznaczyć, że wpływ tych czynników nie jest jednoznaczny. Wynika to z różnych uwarunkowań podejmowania decyzji. Z pewnością pewnego doprecyzowania wymagają też miary optymizmu i pewności siebie.

Zdecydowana większość badań została przeprowadzona w krajach o dojrzałych gospodarkach rynkowych, w których dominują przedsiębiorstwa z wieloletnim ugruntowanym ładem korporacyjnym i kulturą organizacyjną. Krótka historia polskiej gospodarki rynkowej uniemożliwia przeprowadzenie

podobnych badań w większej skali czasowo-przekrojowej. Można przypuszczać, że w takich warunkach analogiczne (do opisanych w artykule) badania mogłyby wskazać na specyfikę (podobieństwo lub odmienność) wpływu czynników psychologicznych na zarządzanie przedsiębiorstwem.

Bibliografia:

Angeletos G., Laibson D., Repetto A., Tobacman J., Weinberg S. (2001), *The Hyperbolic Consumption Model: Calibration, Simulation, and Empirical Evaluation*, "Journal of Economic Perspectives".

Ben-David I., Graham J., R., Harvey C.R. (2007), *Managerial optimism and corporate policies*, Duke University Working Paper.

Benabou R., Tirole J. (2002), *Self-Confidence and Personal Motivation*, "Quarterly Journal of Economics" nr 117.

Billett M. T., Qian, Y. (2005), *Are overconfident managers born or made? Evidence of Self-attribution bias from frequent acquirers*, Working Paper, University of Iowa, Iowa City, Iowa.

Cypryńska M. (2009), *Nierealistyczny optymizm wczoraj i dziś – nowe spojrzenie na mechanizmy zniekształceń w społecznych sądach porównawczych*, „Decyzje” nr 12.

Englmaier F. (2010), *Managerial optimism and investment choice*, "Managerial and Decision Economics", nr 31.

Gajdka J. (2013), *Behawioralne finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Galasso A., Simcoe T. (2011), *CEO Overconfidence and Innovation*, "Management Science", nr 57.

Gilson S. (1989), *Management Turnover and Financial Distress*, "Journal of Financial Economics", nr 25.

Hall B.J., Murphy K.J. (2002), *Stock options for undiversified executives*, "Journal of Accounting and Economics", nr 33.

Heaton J. (2002), *Managerial Optimism and Corporate Finance*, "Financial Management", nr 31.

Hirshleifer D., Low A., Teoh S. (2012), *Are Overconfident CEOs Better Innovators?*, "Journal of Finance", nr 67 (4).

Jensen M.C., Meckling W. (1976), *The theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*, "Journal of Financial Economics", nr 3.

Jensen, M.C. (1986), *Agency cost of free cash flow, corporate finance, and takeovers*, "American Economic Review", nr 76.

Kahneman D., Tversky A. (1979), *Prospect theory: an analysis of decision under risk*, "Econometrica", nr 47.

Kozielecki J. (1977), *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa.

- Malmendier U., Tate G. (2005), *CEO Overconfidence and Corporate Investment*, "Journal of Finance", nr 60.
- Malmendier U., Tate G. (2008), *Who Makes Acquisitions? CEO Overconfidence and the Market's Reaction*, "Journal of Financial Economics", nr 89.
- Malmendier U., Tate G., Yan J. (2011), *Overconfidence and Early Life Experiences: The Effect of Managerial Traits on Corporate Financial Policies*, "Journal of Finance", nr 66.
- March J., Sharpia Z. (1987), *Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking*, "Management Science", nr 33.
- Myers S., Majluf N. (1984), *Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have*, "Journal of Financial Economics", nr 13.
- Roll R. (1986), *The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers*, "The Journal of Business", nr 59.
- Simon H. (1957), *Models of Man: Social and rational*, Wiley, New York.
- Thaler R., Shefrin H. (1981), *An Economic Theory of Self-Control*, "Journal of Political Economy", nr 89.
- Neumann von J., Morgenstern O. (1944), *Theory of games and economic behavior*, Princeton University Press.
- Weinstein N.D. (1980), *Unrealistic optimism about future life events*, "Journal of Personality and Social Psychology", nr 39.
- Zatoń W. (2012), *Behawioralne przyczyny niepowodzeń w procesach innowacyjnych*, „Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 714 (90).
- Zielonka P., Sawicki P., Weron R. (2009), *Rzecz o dyskontowaniu odroczo-*
nych wypłat, „Decyzje”, nr 11.

II

Wykorzystanie rachunkowości i finansów w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Justyna Fijałkowska
University of Social Sciences

Małgorzata Jaruga-Baranowska
University of Social Sciences

Lean manufacturing: increasing output without increasing costs

Abstract: Lean manufacturing is a popular modern approach to production and therefore worldwide management of many companies. The main benefit of lean thinking is the waste elimination where waste is anything that prevents the value-added flow from raw materials to ready-to-sell products and from a customer order to on-time delivery. However, there are more advantages of lean thinking introduced to the production process.

Key-words: Lean thinking, lean management.

Introduction

In the Knowledge Era it became clear that the mass production methods that proved to be successful in Industrial Era are no longer efficient. The implementation of lean production concept started to bring success to their innovators and followers. Lean approach to production and therefore also management and accounting, as well as all the other fields of business activity is treated nowadays as a business philosophy that provides tangible benefits. Lean manufacturing, known also as lean production, is a set of methods, which are being increasingly implemented around the world. The main goal is to reduce waste and inefficiency in the manufacturing process, leading to lower costs and greater competitiveness. The lean thinking and its application into practice made an important impact both in academia and industry globally over the last decades. As Stone underlines [2012a, p. 112] since the early 1970s scholars have been engaged in research to better understand and predict outcomes of lean transformations while practitioners continue their quest to operationalize and apply lean concepts for process and business improvement.

In this article we present the concept and principles of lean manufacturing and their implications on management practice. We also describe tools and techniques that aim for lean transformation of a company as well as point out main differences between traditional organizations and lean ones. Finally, the advantages of lean production implementation are discussed.

1. Definition of the term “lean”

There is a confusion surrounding the understanding of “lean” adjective in the context of organizations. In the past, the term **lean** was usually associated with “doing more with less” [Hampson 1999, pp. 369–391; Ziskovsky and Ziskovsky 2007; Radnor and Boaden, 2004, pp. 424–440]. Hallam [2003, p. 32] noted: “the same term has been used to refer to four aspects of the manufacturing firm, namely the operating philosophy, the tools, the activities, and the state of the manufacturer”. Stone [2012b, p. 82] proposes to differentiate **lean thinking** as an “operational philosophy” of the organization, lean principles as the tools used to execute lean thinking strategies, and leanness to describe the state of organization’s transformation when employing lean thinking and implementing lean principles. Lean thinking is also defined as “a highly evolved method of managing an organization to improve the productivity, efficiency and quality of its products or services” [National Research Council of Canada 2004, p. 1]. Lean thinking is the dynamic, knowledge-driven, and customer-focused process through which all people in a defined enterprise continuously eliminate waste and create value [Lewis 2012, pp. 1–54]. According to the National Institute of Standards and Technology Manufacturing Extension Partnership’s Lean Network lean approach is **“a systematic approach to identifying and eliminating waste through continuous improvement, flowing the product at the pull of the customer in pursuit of perfection”** [in: Kilpatrick 2003, p. 1]. Lean production – this term was initially introduced by Womack *et al.* [1990] in “The Machine that Changed the World” which reviewed the outcomes of a five year research initiative conducted by Massachusetts Institute of Technology (MIT) called the “International Motor Vehicle Program” (IMVP) started in 1985. Lean production describes manufacturing techniques developed over the past 100 years by Toyota Motor Company [Baines *et al.*, 2006; pp. 147–153, Emiliani 2006, pp. 167–184; Holweg 2007, pp. 420–437]. In Toyota, the same principles and philosophies are known as the Toyota production system (TPS) and recently re-articulated in an internal Toyota document called “The Toyota Way” [Liker 2004; Lander and Liker 2007, pp. 3681–3698]. Since 1995 articles began to use interchangeably lean manufacturing or lean production with “lean management” [Warnecke and Huster, 1995:37–1995:43].

2. Brief history of lean production concept

It is commonly believed that the concept was introduced for the first time in Japan, mainly in Toyota company. However, Henry Ford had been using elements of lean thinking in 1920’s already, trying to shorten the production cycle in order to lower the product cost [Kilpatrick, 2003, p. 1]. Generally, lean production has its roots in the automotive industry [Womack *et al.* 1990]. Drucker [1971] was the first to write about Japanese management practices and this is one of the earliest works documenting the Japanese influence on what later became known as lean, while John Krafcik was the first one to introduce the word “lean” in order to describe innovative manufacturing techniques introduced by Taiichi Ohno at Toyota after World War II. The innova-

tions implemented in Toyota company resulted mainly from the scarcity of resources and intense domestic competition in the automobiles market. They were supposed to be an alternative to the capital-intensive mass production and focused mainly on the elimination of wastes (*muda* in Japanese). Later, creating lean solutions was also perceived as developing customer value.

The dissemination of the concept thanks to many seminal works and publications [Shingo and Dillon 1989, Ohno 1988, Monden 1983, Womack 1996, pp. 119–122, Karlsson and Ahlstorm 1996, pp. 24–41, Katayama and Bennett 1996, pp. 8–23, Olivier *et al.* 1996, pp. 53–63, Forza 1996, pp. 42–62] brought an intense practical implementation encouraged the early success of lean transformation within remarkable organizations globally. In 2006 Toyota Motor Company displaced General Motors and became the leading automotive producer in the world. This was attributed mainly to the success of the lean manufacturing and gave rise to books [i.e. Shimokawa and Fujimoto 2009, Liker 2004, 2007, Osono 2008] and articles promoting [i.e. Black 2007, pp. 3639–3664, Lander and Likert 2007, pp. 3681–3698] the concept of lean thinking within organization.

3. Main principles of Lean thinking

Lean ideas are generally based on five key over-arching principles [Womack and Jones 1996, pp. 19–20]:

1. the orientation towards customer value;
 2. the identification of the value stream;
 3. the achievement of flow through the process;
 4. pacing by a pull (or kanban) signal; and
 5. the continuous pursuit of perfection.
-
1. **The orientation towards customer value** – Value is viewed “in terms of specific product with specific capabilities offered at specific price through a dialogue with specific customers” [Womack and Jones 1996, p. 19].
 2. **The identification of the value stream** – is defined as “the set of all specific actions required to bring a specific product through the three critical management tasks of any business: the problem solving-task running from concept through detailed design and engineering to production launch, the information management task running from order-taking through detailed scheduling to delivery, and the physical transformation task proceeding from raw materials to a finished product in the hands of customer” [Womack and Jones 1996, p. 19].
 3. **The achievement of flow through the process** – the value stream should flow, The target should be a cellular work arrangement, customer-focused organization that pulls employees and physical equipment together enabling continuous one-piece flow of production.
 4. **Pacing by a pull (or kanban) signal** –in a pull system, either external or internal control what is produced on every stage is driven by demand from downstream pulling production upstream. This means that nothing will be processed until there is a need from downstream. Product is pulled through the production process based on customer demand.

5. **The continuous pursuit of perfection** – the idea of continuous improvement is to systematically remove the root causes of poor quality. A continuous improvement process empowers front-line workers to use their creativity and capability. Managers and workers cooperate to establish the company environment of trust and integrity.

In order to achieve these five principles, it is necessary to implement a combination of tools and techniques, some of them are listed in the table below.

Table 1. Tools and techniques used to eliminate waste in production process

Tool / technique	Description
Value Stream Mapping	All activities and processes within a company that have to be developed to design, produce and deliver products. Shown on a diagram VSM enables elimination of non-value operations from a value stream.
One – piece flow	A detailed sequence of activities that ensures continuous smooth flow production. The value is constantly being added to the product. It eliminates waiting time, promotes early detection/correction of defects, and increases flexibility for customer demands.
Just-in-Time	Inventory reduction of raw materials, work in progress and finished goods due to timely supplies of the exact quantity of components needed for further processing.
5S or Workplace Organization	5S method stands for the following 5 steps for organizing the shop floor and/or the office: <u>Sort</u> (<i>seiri</i>) – keeping on hands only what is needed, the rest should be red-tagged and removed, <u>Straighten</u> (<i>seiton</i>) – a labeled place for all items, <u>Shine</u> (<i>seiso</i>) – work area is kept clean and in order, <u>Standardize</u> (<i>seitetsu</i>) – work procedures, tools, tags must be standard and recognizable, <u>Sustain</u> (<i>shitsuke</i>) – checklists should be developed and discipline maintained as an everyday habit.
Kanban	Kanban is a communication tool for a pull-based manufacturing process using visual signals which link internal customers and suppliers. The intent is to inform a preceding stage about the next process call for materials or parts.
Visual Management / Visual Controls	Visual Management systems incorporate both 5S and Kanban methods in form of large visual displays like charts, metrics, production status indicators, daily or weekly performance, etc. easily recognized. Visual Controls are intended to control or signal actions understood at glance.
Cellular manufacturing / work cells	Workstations are divided into a large number of small closely connected cells so several production stages take place within one cell. Cellular layouts are usually U-shaped. Workers should be cross-functionally trained and they are responsible for all required actions.
Total Productive Maintenance	Basic preventative maintenance such as daily inspection, cleaning, lubricating is assigned to equipment operators. Workers are also responsible for monitoring and identifying possible maintenance problems. TPM teams are responsible for solving and fixing more severe technical problems. They improve the equipment and perform overhauls.

Kaizen	A commitment to continuous improvement encouraging all employees to identify and eliminate the causes of non-value activities.
Total Quality Management	Zero defects as the ultimate standard. In-line quality inspections and testing done by workers (<i>Poka Yoke</i>), source inspections searching for the root cause of defects, implementation of preventing measures, immediate actions when a defect occurs.
Quick Changeover	The major aim is to reduce unnecessary downtime due to machinery setup or product changeovers. Kaizen approach of continuous improvement, 5S techniques of standardization and precise scheduling help to achieve this goal.
Batch Size Reduction	This is the answer to promote the continuous smooth one – piece flow idea. It favors a large number of small production lines, usually in form of cellular layouts with the smallest batch sizes possible.
Concurrent Engineering	Tools and techniques applied to minimize product development timescale by maximizing overlapping of design activities.

Source: based on F. Breyfogle (2007) and Mekong Capital (2004).

The core force of lean manufacturing is that the tools and techniques mentioned above could work synergistically to generate a streamlined, high quality system that delivers products at the pace of customer demand with little or no waste. However, it is important to highlight that the use of combination of does not itself make a company lean. Lean goes beyond the set of tools. It calls for the change in organizations' philosophy and culture.

Table 2. Main differences between traditional and lean organization

Concept	Traditional Organization	Lean Organization
Orientation	Supply driven	Customer driven
Planning	Orders are pushed through factory based on production plan / forecast	Orders are pulled through factory based on customer / downstream demand
Inventory	Inventory is an asset, as defined by accounting terminology. Buffer of work-in-progress between each production stage	Inventory is a waste – ties up capital and increases processing lead-time. Little or no work-in-progress between each production stage
Handoff of works-in-progress	Materials after each stage accumulate into works-in-progress storage areas before being retrieved by next production stage	Material handed off directly from one production stage to the next
Ideal Economic Order Quantity & Batch Size	Very large – run large batch sizes to make up for process downtime	ONE – continuous efforts are made to reduce downtime to zero
People Utilization	All people must be busy all the time	Because work is performed based directly upon customer demand, people might not be busy
Process Utilization	Use high-speed processes and run them all the time	Processes need to only be designed to keep up with demand
Work Scheduling	Build products to forecast	Build products to demand

Labor Cost	Variable	Fixed
Work Groups	Traditional (functional) departments	Cross-functional teams
Accounting	By traditional FASB guidelines	"Through-put" Accounting
Quality	Inspect / sort work at end of process to make sure we find all errors or checking of samples	Processes, products, and services are designed to eliminate errors, In-line inspections by workers
Production cycle time	Total production cycle takes significantly longer than actual time spent processing the materials.	Total production cycle shortens to approach time spent actually processing the materials.

Source: based on Kilpatrick (2003) and Mekong Capital (2004).

As the lean organization differs from the traditional one, it is also necessary to implement different management approach. The main difference which determines the majority of all the others is that in the traditional management production is based on what is budgeted to be sold, so it is a pushing product to the market approach. Instead, in lean management, the starting point is an order of the client – the product is pulled through the system in order to satisfy the demand. In the table below the main differences between traditional and lean management approach are presented.

Table 3. Main differences between traditional and lean management approach

Traditional management	Lean management
Production is based on a forecast	Production is made to order
Products are made to replenish the inventory	Products are made to fill customers' orders
Cycle times are in weeks or months	Cycle times are in hours or days
Inventory levels are based on large batches	Inventory levels are based on one-piece flow
Stations are set up by department functions	Stations are set up by product flow
Quality is checked by random sampling	Quality is tested at each station
Workers have little or no input	Workers are empowered for identifying improvements
Manufacturing schedule is rigid and hard to adjust	Manufacturing schedule flexibility is high and easy to adjust
Manufacturing costs are rising and very difficult to control	Manufacturing costs are controlled and decreasing

Source: Based on <http://www.uniquebusinessstrategies.co.uk/> (13.09.2013).

Lean requires a very clear focus on the value element of all products and services and a thorough understanding of the detailed operations of the business processes by which the product or service is provided [Bendell, 2006, p. 257].

Summary

Lean thinking is a modern approach to production and therefore management of the whole company. The main benefit of lean thinking is the waste elimination where waste is anything that prevents the value-added flow from raw materials to ready-to-sell products and from a customer order to on-time delivery. However, there are more advantages of lean thinking introduced to the production process. They can be grouped in three broad categories showed in the table below.

Table 4. Benefits of lean thinking

	Benefits
Operational improvement	– Reduced lead time (cycle time) – Increased productivity – Reduced Work-In-Progress inventory – Improved quality – Reduced space utilization
Administrative improvement	– Reduction in order processing errors – Streamlining of customer service functions so that customers are no longer placed <i>on hold</i> – Reduction of paperwork in office areas – Reduced staffing demands, allowing the same number of office staff to handle larger numbers of orders – Documentation and streamlining of processing steps enables the out-sourcing of non-critical functions, allowing the company to focus their efforts on customers' needs – Reduction of turnover and the resulting attrition costs – The implementation of job standards and pre-employment profiling ensures the hiring only “above average” performers
Strategic improvement	– Increased market share – Higher sales volume – Increased revenues – Improved cash flows

Source: based on Kilpatrick, 2003.

Currently lean management is widely used in a variety of business fields: production, services, trade, and even in public sector. Nevertheless, it is mostly utilized in assembly – oriented production, its core area, where the lean methods were initially introduced.

In practice lean manufacturing means a total organizational and cultural transformation of a company. Lean thinking applies to the entire enterprise. It should be adopted cross-functionally in the whole system. Therefore, its introduction is a big challenge for the organization. The process of implementation is long, in large companies usually longer than the turnover cycle of a manager. It fundamentally and strongly influences all the employees in every function of the business unit. The change causes discomfort, and many companies are not able to cope with this magnitude of change [Kilpatrick 2003, p. 5]. However, the benefits for those that succeed are worth of efforts.

Bibliography:

Baines T., Lightfoot H., Williams G.M., Greenough R. (2006), *State-of-the-art in lean design engineering: a literature review on white collar lean*, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers – Part B – Engineering Manufacture, Vol. 220 No. 9.

Bendell T. (2006), *A review and comparison of six sigma and the lean organizations*, "The TQM Magazine", Vol. 18 No. 3.

Black J.T. (2007), *Design rules for implementing the Toyota production system*, "International Journal of Production Research", Vol. 45 No. 16.

Breyfogle F.W. (2007), *Lean Tools That Improve Processes: An Overview*, "BPTrends", March.

Drucker P.F. (1971), *What we can learn from Japanese management*, "Harvard Business Review", Vol. 49 No. 2.

Emiliani M.L. (2006), *Origins of lean management in America*, "Journal of Management History", Vol. 12 No. 2.

Forza C. (1996), *Work organization in lean production and traditional plants. What are the differences?*, "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 16 No. 2.

Hallam C.R. (2003), *Lean enterprise self-assessment as a leading indicator for accelerating transformation in the aerospace industry*, Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

Hampson I. (1999), *Lean production and the Toyota production system – or, the case of the forgotten production concepts*, Economic & Industrial Democracy, Vol. 20 No. 3.

Holweg M. (2007), *The genealogy of lean production*, "Journal of Operations Management", Vol. 25 No. 2.

Karlsson C., Ahlstrom P. (1996), *Assessing changes towards lean production*, "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 16 No. 2.

Katayama H., Bennett D. (1996), *Lean production in a changing competitive world: a Japanese perspective*, "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 16 No. 2.

Kilpatrick J. (2003), *Lean Principles*, Utah Manufacturing Extension Partnership.

Lander E., Liker J.K. (2007), *The Toyota production system and art: making highly customized and creative products the Toyota Way*, "International Journal of Production Research", Vol. 45 No. 16.

Liker J.K. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York, NY.

Liker J.K. (2007), *Toyota Talent: Developing Your People the Toyota Way*, McGraw-Hill, New York, NY.

Lewis R. (2012), *Lean Enterprise Transformation*, FCM – UNICAMP, Lean Advancement Initiative, MIT, March 29.

Mekong Capital (2004), *Introduction to Lean Manufacturing for Vietnam*, 4 June, available at:

<http://www.industryweek.com/CurrentArticles/asp/articles.asp?ArticleID=1589> (access on the 13th of August, 2013)

Monden Y. (1983), *Toyota Production System: Practical Approach to Production Management*, "Industrial Engineering and Management Press", Norcross, GA.

National Research Council of Canada, (2004), *Principles of Lean Thinking, Tools and Techniques for Advanced Manufacturing*, July, available at: http://www.itc.mb.ca/downloads/resources_by_topic/princ_lean%20thinking/PrinciplesofLeanThinkingRevD2004.pdf, (access on the 13th of August, 2013).

Ohno T. (1988), *Workplace Management*, "Productivity Press", Cambridge, MA.

Oliver N., Delbridge R., Jones D., Lowe J. (1994), *World class manufacturing: further evidence in the lean production debate*, "British Journal of Management", Vol. 5 No. 2.

Osono E. (2008), *Extreme Toyota: Radical Contradictions that Drive Success at the World's Best Manufacturer*, Wiley, Hoboken, NJ.

Radnor Z.R., Boaden R. (2004), *Developing an understanding of corporate anorexia*, "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 24 No. 4.

Shimokawa K., Fujimoto T. (2009), *The Birth of Lean: Conversations with Taiichi Ohno, Eiji Toyoda, and Other Figures Who Shaped Toyota Management*, The Lean Enterprise Institute, Cambridge, MA.

Shingo S., Dillon A. (1989), *A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint*, "Productivity Press", New York, NY.

Stone K.B. (2012b), *Lean transformation: organizational performance factors that influence firms' leanness*, "Journal of Enterprise Transformation", Summer.

Stone K.B. (2012a), *Four decades of lean: a systematic literature review*, "International Journal of Lean Six Sigma", Vol. 3, No. 2.

Warnecke H.J., Huser M. (1995), *Lean production*, "International Journal of Production Economics", Vol. 41 No. 1–3.

Womack J.P. (1996), *The psychology of lean production*, "Applied Psychology: An International Review", Vol. 45 No. 2.

Womack J.P., Jones D.T. (1996), *Beyond Toyota: how to root out waste and pursue perfection*, Harvard Business Review, Vol. 74 No. 5.

Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World: Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million Dollar 5-year Study on the Future of the Automobile*, Rawson Associates, New York, NY.

Ziskovsky B., Ziskovsky J. (2007), *Doing more with less – going lean in education*, available at: www.leaneducation.com/resources.html (accessed Sept.14, 2013)

Rafał Józwicki
University of Social Sciences

Financing of fixed assets in selected companies listed on the Warsaw Stock Exchange – the risk and profitability

Abstract: Each company to grow need capital to finance their assets. Some companies use lots of fixed assets but to avoid the lose of the value of their fixed assets they need to gain long-term liabilities. The goal of this paper is to examine correlation between the level of the long term liabilities and the level of fixed assets of the polish capital market companies and inspection if the financial risk is awarded by additional rate of return. To reach the goal, the Author used the data from quarterly reports for 3rd quarter of 2013 of the capital market companies listed in index of the 20 biggest and most liquid companies (WIG 20) and index of the 40 mid size companies (mWIG40). The Author removed from analysis banks (due to their financial statements). The conclusion is that the correlation is at the medium level and the companies are not awarded by higher rate of return. This means that examined in this study companies listed on the Warsaw Stock Exchange accept increased financial risk. Additionally, we also have to remember that in the case of financing of the company, it is not always possible to realize the finance strategy, especially in relation to the risk. In some cases, company have no choice and must use only those sources which are available.

Key-words: fixed assets, Warsaw Stock Exchange, companies listed on the market, financial risk of the polish capital market companies.

Introduction

The activities of the company is close associated with the disposal of capital, which constitute sources of financing assets. The structure of capital in the enterprise is influenced by factors both macro and microeconomic. The considerations in this matter began GJ Hurdle and the same problem from different perspectives is continued in the theory of finance today. It was noted that a relatively important factor that affects the structure of capital is the profile of the enterprise. Ongoing research in the United States may indicate that companies that use relatively large fixed assets in its asset structure, through fiscal and inflationary erosion of capital depreciation are forced to use foreign capital, which in turn allows them to maintain existing production capacity and market value [more in: Copeland 1988; Kare, Price 1990]. In

addition, it's obvious that the increased risk resulting from recourse to external capital should be rewarded by higher returns to the owners of assets and equity.

The main goal of this study is to investigate whether the selected Polish companies listed on the Warsaw Stock Exchange characterized by a high proportion of fixed assets in total assets are financed to a large extent by long-term capital, and if in the case of an elevated level of risk arising from the increased participation of foreign capital, the risk is compensated by higher profitability. Research hypothesis assumes that companies with a high share of fixed assets should be financed largely by long-term foreign source. The study used a company listed on the Polish stock market, and analyzes have been taken on their industry and the consequent demand for fixed assets.

Company that could work, must have a property that allow to conduct business. These assets are divided into fixed assets and flexible assets. This kind of classification reflects their time of use in the enterprise. Financing, which is closely linked to investment is defined as the collection or acquisition of capital (funds) and investment is the most economical use of them [Michalak 2007, p. 66].

Equity is the part of the assets of the company, which belongs to the owners. Foreign capital invested in the assets of the company express the debt [Krzemińska 2002, p. 34].

Warsaw Stock Exchange

The origins of securities trading in Poland through organized for the purpose of markets dates back to the first half of the nineteenth century. The first stock exchange had its headquarters in Warsaw. Initially, the subject of trade at the time were bills and bonds, and from the second half of the nineteenth century on a larger scale also began to trade in shares. Warsaw was not the only city where there was the organized stock market (market were in other cities such as Katowice, Krakow, Lviv, Lodz, Poznan, and Vilnius).

The outbreak of World War II contributed to the cessation of the first stock market in Poland, on the other hand, in the postwar period due to the model of the polish economy, these institutions had no possibilities to operate. Successful attempt to reactivate the stock exchange in Poland was in the 1991. In this year there was the first session of the stock exchange and the shares of the five companies were listed. Practically from the beginning of its existence, the Warsaw Stock Exchange is in the development phase, regularly increases the number of listed shares and new financial instruments, increase turnover, market capitalization and number of investors who want to trade on a regulated market. These factors mean that our stock market is gaining its importance, not only on the domestic market but on the European as well.

On the Warsaw Stock Exchange multiple financial instruments are listed, but not all of them are popular among investors. The most important are: stocks, bonds and derivatives. Share is a document, which certify that its holder is a co-owner of the company and this entitles him to a number of rights:

- dividend: co-owner participates in the profit of the company,
- to participate in the company's assets in case of bankruptcy,

- to vote at the general meeting of shareholders,
- passive voice.

Shares can be classified due to the different criteria. One of the most important is their distinction by reason of its ownership rights – there are so called ordinary shares and preference shares. Ordinary shares are the most common type of shares traded on a stock exchange. Their holders are entitled to share in the profits of the company (dividends), participate and vote at the General Meeting of Shareholders and to participate in the company's assets in case of bankruptcy. Preferred shares are not listed on exchanges. As the name suggests they bring their holders greater rights than ordinary ones. The privilege applies to the amount of dividends, the number of votes at the General Meeting of Shareholders, the possibility of receiving free shares or subscription rights to shares in subsequent issues.

Bond is the another important security being traded on the stock market. This is a security in which the issuer states that it is indebted to the bond holder and is required to meet specific commitment. Bonds can be issued by the Treasury, corporations and government entities.

The holders of the bonds have a number of rights, of which the most important is the right to recover borrowed capital and the right to the interest. Due to the type of interest payments there are a few types of bonds [Rutkowski 2007, p. 279]:

1. with a fixed interest rate, which gives a fixed amount of interest throughout the whole period of being a holder of bonds,
2. with a variable interest rate, which gives a variable amount of interest throughout the whole period of being a holder of bonds,
3. indexed bonds in which interest depend on the rate of inflation
4. so called zero-coupon bonds in which there are no interest but the profit of co-holder of that bonds is a difference between the nominal price and the price of purchase (lower than nominal).

Another popular financial instruments are so called futures contracts. They are a contract in which the buyer assumes the obligation to buy a particular product in the future, called the underlying instrument and the seller in turn agrees to sell the goods of the same. The underlying instruments may be different values both of an economic nature, such as stock prices, exchange rates, stock exchange indices, and commodities such as precious metals, energy commodities, food and more. The second derivative instruments listed on the polish stock market is an option. It gives the buyer the right (but not the obligation) to buy or sell a specified underlying instrument at a predetermined price on the expiry date. The option may be of european-type, if the settlement occurs only on the day it expires or the american-type, if the settlement can take place on any day from the date of the option contract start to the date of expiry. Seller is obliged to comply with the will of the option buyer – to sell or to buy a particular good from the option buyer. Buyer pays for his right to the seller the option premium for purchasing options. This bonus is also the maximum loss of the buyer, and the seller's the maximum potential profit.

Depreciation and its meaning in the company

One of the sources of financing of the business assets is the depreciation. The main goal of depreciation is to create possibilities for financing simple reproduction, by gathering the adequate amount of financial resources for this purpose.

Analysis of the literature provides many definitions of the depreciation, however it is defined generally as a phenomenon of diminishing the time value of the company assets as a result of the wear process during production use. Due to the many ways of recognizing, depreciation can also be defined by the various areas in which occurs in Finance and Accounting. The definition of the depreciation can be understood as [Iwin-Garzyńska 2005, pp. 18–19]:

1. characteristic of fixed assets, which means the transition from the sphere of their production to the distribution and circulation,
2. accounting treatment, with the task of spreading the expenditure incurred on fixed assets for a specified number of periods,
3. source of funding used and worn assets owned by the company.

Companies have the opportunity to choose one of the methods of depreciation specified in the Income Tax Act. The selected depreciation method should be used to amortize selected asset of the company. Choosing the method of depreciation, the company must keep in mind a few important recommendations flowing directly from the International Accounting Standard [Winiarska 2007, p. 58]:

1. the method reflects the mode of consumption by the benefits of an economic nature, which are the result of the possession and the way of use of the asset.
2. amortization method should be reviewed at least once a year and in the situations where there has been a significant change in the assumed mode of consumption by the company benefits from the asset, the amortization method should be changed in the way which reflects this change.
3. it is possible to use different depreciation methods, so as to spread the value of the asset during its use.

Analysis of long-term financing of Polish companies listed on the Warsaw Stock Exchange in the context of risk and return

The analysis in this paper is to examine the extent to which the company characterized by a high share of fixed assets in their assets benefit from long-term liabilities, and hence whether increased share of these commitments translate into increased return on equity and total assets. The study covered the listed companies forming WIG20 and mWIG40 (excluding banks) after adjusting their composition, in September 2013, and the data used are derived from the financial statements at the end of the third quarter of 2013. The author uses companies from WIG20 because they are the most liquid and authoritative on our stock market.

WIG20 index is calculated since 1994, based on the value of the portfolio shares of the 20 largest and most liquid companies in the Stock Exchange, while index mWIG40 is continuing calculated once MIDWIG index and includes 40 medium-sized companies listed on the Main Market of the Stock Exchange. In mWIG40 are not taken into account the company included in

the WIG20 index. To quantify strength of the relationship between the measured trait correlation coefficient was used.

First, the statement was made with the task to investigate how big is the degree of utilization of tangible fixed assets by the analyzed company, which is presented in the table 1. As follows from the calculations, in seven cases the share of tangible assets in total assets exceeds 80%, but the explanation for this situation will be presented industries companies. The same table also shows the share of long-term liabilities in the balance sheet for each company, which was helpful to calculate the correlation between the share of tangible fixed assets in total assets, and the share of long-term debt in a similar total.

Table 1. Companies with the highest share of tangible fixed assets in the balance sheet at the 30 September of 2013

Name of the company	Industry	Balance sheet total (thousand PLN)	Tangible fixed assets (thousand PLN)	Tangible fixed assets/ Balance sheet total (%)	Long-term liabilities/ Balance sheet total (%)
GTC	Developer	8 893 366	8 459 114	95,12	63,28
KOGENERA	Energetic	1 206 643	1 108 843	91,89	33,75
SYNTHOS	Chemical	1 384 523	1 221 173	88,20	59,54
BUDIMEX	Architecture	1 051 223	869 535	82,72	15,32
SWIECIE	Wood	2 198 928	1 813 985	82,49	24,98
ORBIS	Hotels / Restaurants	2 519 086	2 051 843	81,45	15,10
MMPPL	Telecommunication	1 011 873	823 631	81,40	15,82
KGHM	Metal	9 472 471	7 373 204	77,84	18,76
TVN	Media	4 229 998	3 216 039	76,03	58,00
PGNIG	Fuel	29 484 662	22 018 854	74,68	13,63

Source: Own calculations on the basis of periodic reports surveyed companies for the third quarter of 2013, www.gpw.com.pl and www.bankier.pl.

The table 2 shows the companies in which the degree of the use of tangible fixed assets is minimal. As we can see, in four cases the share of fixed assets in the balance sheet total does not reach even 10%.

Table 2. Companies with the lowest share of fixed assets in the balance sheet at the 30 September of 2013

Name of the company	Industry	Balance sheet total (thousand PLN)	Tangible fixed assets (thousand PLN)	Tangible fixed assets/ Balance sheet total (%)	Long-term liabilities/ Balance sheet total (%)
NFI EMF	Market	1 284 605	27 335	2,13	18,03
MOSTALWAR	Architecture	1 119 409	57 379	5,13	1,69
ASSECOPOL	Informatics	5 555 352	349 011	6,28	7,09
POLNORD	Developer	1 972 926	176 073	8,92	20,76
VISTULA	Trade	652 936	81 739	12,52	31,91
ELBUDOWA	Architecture	423 098	57 315	13,55	1,81
PBG	Architecture	3 869 070	546 742	14,13	17,88
EUROCASH	Trade	1 236 551	216 308	17,49	4,56
POLIMEXMS	Architecture	3 793 565	863 652	22,77	15,21
BIOTON	Pharmaceutical	2 081 436	500 208	24,03	5,03

Source: Own calculations on the basis of periodic reports surveyed companies for the third quarter of 2013, www.gpw.com.pl and www.bankier.pl.

In the table 3, there is the correlation between the shares of tangible assets, and the amount of long-term liabilities in the balance sheet at the 30 of September 2013 by sectors. As you can see, the biggest positive correlation between the measured trait is present in the media (0.38), while the smallest negative Grocery sector (-0.58). In turn, for the 48 companies, which were included in the calculations the correlation stands at plus 0.41. This indicates a moderate linear relationship. The correlation for all companies is greater than the maximum values for individual industries, but it is due to the fact that in the wooden industry, electrical engineering, pharmaceutical, computer science building materials and other services, due to the presence there only one company made no correlation calculation.

Table 3. The correlation between the share of tangible fixed assets, and the amount of long-term liabilities in the balance sheet at the 30 September of 2013

Industry	Correlation
Architecture	0,25
Chemical	0,28
Developer	0,37
Wooden industry	-
Electrical engineering	-
Energetic	0,25
Pharmaceutical	-
Trade	0,03
Hotels / Restaurants	0,07
Computer science	-
Building materials	-
Media	0,38
Metal	0,28
Fuel	-0,06
Grocery	-0,58
Telecommunication	0,01
Other services	-
All of the Company	0,41

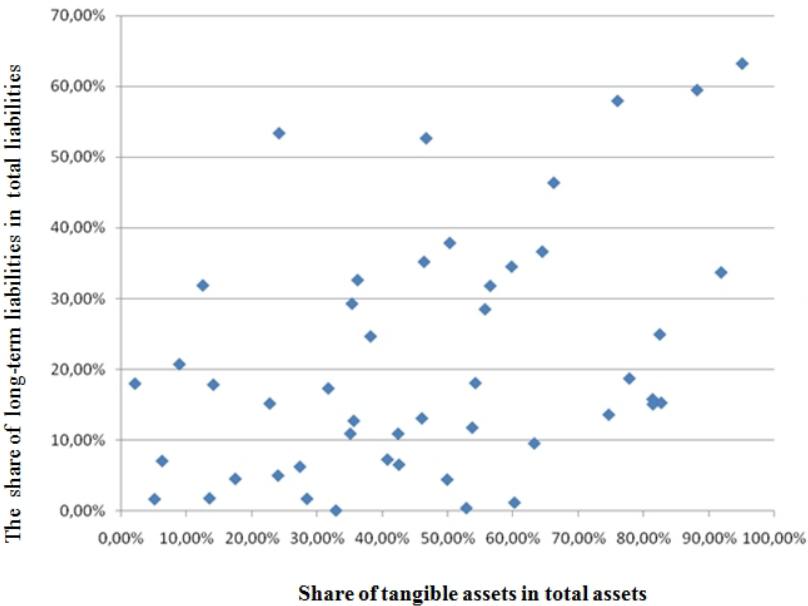
Source: Own calculations on the basis of periodic reports surveyed companies for the third quarter of 2013, www.gpw.com.pl and www.bankier.pl.

At the end of the analysis of the relation between the structure of assets and long-term liabilities graphical presentation was made based on these characteristics, and presents the drawing number 1. Significant scattering of points corresponding to the individual shareholding of tangible fixed assets and the corresponding long-term liabilities in the balance sheet also shows that the correlation level plus 0.41 really is on the level between moderate and poor.

The next stage of the research was to determine whether the increased risk of business activity that results from the increased debt is rewarded by higher profitability. The calculation of the appropriate correlation has been made in the table number 3. It seems to be the fact that the increase in long-term debt financing increases the risk of the company, which in turn should translate into getting better profitability. The table number 4 for the analyzed companies did not confirm this principle. It turns out that the increased proportion of long-term debt does not translate into increased profitability, which show the correlation between ROA and ROE and the share of long-term

liabilities in total liabilities. The corresponding correlation is minus 0.14 and minus 0.23. This level of correlation shows no association between the studied traits.

Drawing 1. The correlation between the share of tangible fixed assets, and the amount of long-term liabilities in the balance sheet at the 30 of September 2013 for the 48 surveyed companies



Source: Own calculations on the basis of periodic reports surveyed companies for the third quarter of 2013, www.gpw.com.pl and www.bankier.pl.

Table 4. Correlations between the ROA and ROE of shares of long-term liabilities in total liabilities and equity participation in the financing of fixed assets at the 30 September 2013 for all 48 surveyed companies

Examined indicators		Correlation
ROA	Long-term liabilities / liabilities	-0,14
ROE	Long-term liabilities / liabilities	-0,23
ROA	Financing of fixed assets to equity	-0,03
ROE	FMTkw	-0,05

Source: Own calculations on the basis of periodic reports surveyed companies for the third quarter of 2013, www.gpw.com.pl and www.bankier.pl.

In addition, in the same table, we see how relationships are formed between ROA and ROE, and the share of equity in the financing of assets. The increase in the share of equity in the financing of fixed assets should reduce the risk of financing, which we expect theoretically lower return on equity and total assets. In this case, the correlation is close to zero, which indicates no linear relationship.

Conclusions

The calculations indicate that the correlation between the share of tangible fixed assets, and the amount of long-term liabilities in total assets for individual companies is at a level of 0.41. This shows that the relationship between the measured trait is on a moderate level. This means that from the point of view of the purpose of these analyzes that companies using a lot of tangible fixed assets do not rely heavily on long-term liabilities. However, this observation suggests that the company may use other sources of financing the assets, defending himself against the loss of their production capacity reach to finance investment such as the current liabilities and increase the equity held by new issues. While the second part of the application relates to the fact that the increase in the level of long-term debt in the balance sheet structure and an increase in the share of equity in the financing of fixed assets are not directly linked to the profitability achieved by companies. We also must remember that in the case of financing of the company, it is not always possible to realize the finance strategy, especially in relation to the risk. In some cases, company have no choice and must use only those sources which are available and this unfortunately, in certain circumstances, can significantly raise the level of the company's risk.

Bibliography:

Copeland T.E., Weston J.F. (1988), *Financial Theory and Corporate Policy*, Addison-Wesley Reading.

Iwin-Garzyńska A. (2005), *Kapitał amortyzacyjny w zarządzaniu finansami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kare D.D., Price D.I. (1990), *Market Structure and Financial Leverage: Does Market Power Affect Debt and Equity Decisions*, „Akron Business and Economic Review”, Number 2.

Krzemińska D. (2002), *Finanse przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

Michalak A. (2007), *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Reports for the third quarter of 2013 of the surveyed companies.

Rutkowski A. (2007), *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa.

Winiarska K. (red.) (2007), *MSR 16. Rzeczowe aktywa trwałe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

www.bankier.pl.

www.gpw.com.pl.

Marek Tomaszewski
Uniwersytet Zielonogórski

Finansowe aspekty kooperacji przedsiębiorstw funkcjonujących w sieciach lokalnych

**The financial aspects of cooperation of enterprises operating in local
area networks**

Abstract: The basic research hypothesis in article is the statement that the lack of funds and high costs of innovation are not a barrier to innovation cooperation. The main aim of the article is to analyze the influence of sources of funding on the innovation cooperation in companies. The second aim of the article is to analyze the influence of investments on the innovation cooperation in companies. Subject of the survey were 1591 industrial enterprises from Poland, which operate in local area networks. The survey has the static character and concerns the period of 2010–2012. In the article based on the probity modeling.

The article analyze the influence of sources of financing, investment and barriers on the cooperation with the units from science and industry. This is the original contribution of the article to the research area.

Key-word: innovative cooperation, local networks, sources of funding.

Wstęp

Kwestia finansowania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw może być rozpatrywana dualnie, co wynika z cyrkulacji kapitału w przedsiębiorstwie [Borowiecki 1993, s. 23, Tomaszewski 2003, s. 13]. Kapitał w formie pieniężnej w wyniku działalności inwestycyjnej zamienia się w majątek przedsiębiorstwa, który wcześniej (w przypadku majątku obrotowego) lub później (w przypadku majątku trwałego) ponownie przechodzi w postać pieniężną. Stąd też analizując finansowe aspekty działalności przedsiębiorstwa należy zwrócić uwagę zarówno na aspekt finansowy jak i rzeczowy [Janasz, Janasz, Wiśniewska 2007].

Działalność innowacyjna wymaga wysokich nakładów finansowych. Stąd też w opinii przedsiębiorców wysokość tych nakładów stanowi istotną barierę w realizacji aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw, które reprezentują [Jastrzębska, 2005, s. 191]. Studiując literaturę przedmiotu można spotkać się także z poglądami, według których brak dostępu do kapitału obcego stanowi istotną barierę dla aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw [Duda 2007, s. 83].

Natomiast są również publikacje, które dowodzą czegoś przeciwnego, a mianowicie, że brak dostępu do kapitału obcego nie stanowi bariery aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Według tego samego źródła barierą aktywności innowacyjnej jest wyłącznie brak kapitału własnego przeznaczonego do finansowania działalności innowacyjnej [Szopik-Depczyńska, Świadek 2013, ss. 641–649]. W tym kontekście podstawową hipotezą badawczą niniejszego artykułu jest twierdzenie, że brak własnych środków na finansowanie kooperacji innowacyjnej i wysokie koszty kooperacji innowacyjnej nie stanowią bariery kooperacji innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w sieciach lokalnych. Natomiast pierwszym celem badania była próba określenia wpływu poszczególnych źródeł finansowania na wystąpienie kooperacji innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w sieciach lokalnych. Drugim celem badania było określenie wpływu działalności inwestycyjnej na wystąpienie współpracy innowacyjnej.

Nawiązując do tytułu opracowania należy także wyjaśnić użyte pojęcie „sieci lokalne”. Pojęcie to nawiązuje do teorii dystryktów przemysłowych A. Marschalla, zgodnie z którą dystrykt przemysłowy stanowi terytorialnie wyodrębnioną przestrzeń, na której funkcjonują liczne, wyspecjalizowane, przedsiębiorstwa przemysłowe, zaliczane do sektora MSP [Grosse 2002, s. 33].

W przypadku sieci lokalnych istotne jest występowanie powiązań pomiędzy przedsiębiorstwem a jego dostawcami, odbiorcami i konkurentami. Ograniczeniem jest jedynie szeroko rozumiana bliskość geograficzna od pozostałych uczestników sieci dostaw. Bliskość ta jest rozumiana szerzej niż przestrzeń fizyczna, ponieważ obejmuje również wymiar społeczny [Jewtuchowicz 2005, s. 68]. Na powiązania jednego przedsiębiorstwa z jego dostawcami, odbiorcami i konkurentami nakładają się powiązania innych przedsiębiorstw, często z tymi samymi dostawcami lub odbiorcami, co powoduje powstanie sieci, która swoim zasięgiem pokrywa zurbanizowane obszary kraju.

1. Metodyczne aspekty prowadzonych badań

Artykuł napisano w oparciu o materiały pozyskane w ramach wieloletniego projektu badawczego realizowanego przez pracowników Zakładu Innowacji i Przedsiębiorczości Uniwersytetu Zielonogórskiego, którego pracownikiem jest autor artykułu. Projekt ten jest finansowany od 2011 roku ze środków na działalność statutową Zakładu Innowacji i Przedsiębiorczości.

Materiał w oparciu, o który zostały przeprowadzone obliczenia, pozyskano za pomocą kwestionariusza ankietowego wysłanego do przedsiębiorstw przemysłowych z terenu całej Polski. Pytania zamieszczone w tym kwestionariuszu miały charakter zamknięty, czyli istniała możliwość zaznaczenia właściwej odpowiedzi z listy potencjalnych możliwości

Przeprowadzone badania posiadają statyczny charakter i dotyczą lat 2010–2012, co jest zgodne ze standardami metodologicznymi opisanymi w Podręczniku Oslo [Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji 2008].

W celu przyjęcia lub odrzucenia postawionej hipotezy badawczej jako zmienne niezależne przyjęto: a) wykorzystywane przez przedsiębiorstwa źródła finansowania kooperacji innowacyjnej (środki własne, dofinansowanie ze

środków publicznych, kredyty bankowe i inne); b) fakt wystąpienia inwestycji ogółem i w rozbiciu na: inwestycje w grunty, budynki i lokale, inwestycje w maszyny i urządzenia techniczne oraz środki transportu, inwestycje w oprogramowanie komputerowe, nakłady na B+R; c) bariery związane z finansowaniem przedsięwzięć kooperacyjnych: brak własnych środków, brak zewnętrznych źródeł finansowania oraz wysokie koszty działalności innowacyjnej.

Z kolei jako zmienną zależną przyjęto fakt wystąpienia kooperacji innowacyjnej między badanym przedsiębiorstwem a: dostawcami, konkurentami, jednostkami PAN, szkołami wyższymi, instytutami badawczymi i jednostkami badawczo-rozwojowymi, zagranicznymi placówkami naukowo-badawczymi oraz odbiorcami.

Przyjęte w badaniu zmienne zależne i niezależne miały charakter dychotomiczny, co oznacza, że przyjmowały wartości równe albo 0 albo 1. W przypadku zmiennych zależnych oznacza to, że albo współpraca z danym podmiotem wystąpiła, albo nie. Przyjęcie przez zmienne zależne i niezależne wartości dychotomicznych powoduje, że nie można wykorzystać najpopularniejszych metod modelowania, do których zalicza się między innymi regresję wieloraką [Zelias, Pawełek, Wanat 2008]. Stąd też w części obliczeniowej wykorzystano modelowanie probitowe.

Na potrzeby niniejszego opracowania obliczenia zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu oprogramowania Statistica. Dla siedmiu zmiennych zależnych wykonano łącznie 84 modele probitowe, z których 21 było 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 posiadał znak stojący przy parametrze. Dodatni informował, że prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy między podmiotem/instytucją a daną grupą przedsiębiorstw przemysłowych było wyższe, niż prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej między tym samym podmiotem/instytucją a pozostałymi grupami przedsiębiorstw. Z kolei znak ujemny oznacza, że prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej między podmiotem a daną grupą przedsiębiorstw przemysłowych było niższe niż w pozostałych grupach łącznie.

2. Charakterystyka grupy badawczej

Przy doborze podmiotów do badania, punktem wyjścia był jeden z wykazów przedsiębiorstw, dostępny na stronach internetowych. Porównanie liczby i struktury przedsiębiorstw z uwzględnionego wykazu z danymi zebranymi przez GUS przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Liczba i struktura przedsiębiorstw według uwzględnionego wykazu i danych GUS na terenie Polski w roku 2012

Obszar	liczba przedsiębiorstw przemysłowych	liczba wszystkich przedsiębiorstw	udział przedsiębiorstw przemysłowych do wszystkich przedsiębiorstw
liczba i struktura przedsiębiorstw według uwzględnionego wykazu			
Polska razem	81 690	589 580	13,9%
liczba i struktura przedsiębiorstw według GUS			
Polska razem	361 497	397 5334	9,1%

Źródło: Opracowanie własne badań własnych i danych GUS.

Do wszystkich przedsiębiorstw przemysłowych uwzględnionych w ww. wykazie wysłano kwestionariusz ankietowy z prośbą o ich wypełnienie. Wypełnione ankiety zwróciły 7840 przedsiębiorstwa, co stanowiło 2,17% wszystkich polskich przedsiębiorstw przemysłowych. W następnej kolejności wyselekcjonowano przedsiębiorstwa, które wskazały, że funkcjonują w sieciach lokalnych. Jako sieci lokalne zinterpretowano posiadanie przez przedsiębiorstwo przemysłowe dostawców, odbiorców lub konkurentów położonych lokalnie. Do zakwalifikowania przedsiębiorstwa jako przedsiębiorstwa funkcjonującego w sieci lokalnej wystarczyło, że przynajmniej jeden z jego dostawców, odbiorców lub konkurentów był zlokalizowany w stosunku do niego lokalnie.

Kolejnym etapem selekcji przedsiębiorstw był wybór przedsiębiorstw, które wykazały podjęcie współpracy innowacyjnej. W ostatecznym efekcie, z grupy przedsiębiorstw funkcjonujących w sieciach lokalnych wybrano 1591 przedsiębiorstw przemysłowych. Ich strukturę ze względu na: rozmiar, klasę wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa technologii oraz źródło pochodzenia kapitału prezentuje poniższa tabela.

Tabela 2. Liczba i struktura przebadanych przedsiębiorstw przemysłowych, funkcjonujących w sieciach lokalnych, na terenie Polski ze względu na: wielkość, klasę technologiczną i źródło pochodzenia kapitału w latach 2010–2012

lp	wyszczególnienie	Liczba i udział przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w sieciach lokalnych i współpracujących innowacyjnie	Liczba wszystkich przebadanych przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w sieciach lokalnych,	Relacja przedsiębiorstw współpracujących do wszystkich przebadanych przedsiębiorstw przemysłowych z danej grupy
wielkość przedsiębiorstw				
1	mikro	639 / 40,2%	1337 / 47,5%	47,8%
2	małe	597 / 37,5%	985 / 35,1%	60,6%
3	średnie	285 / 17,9%	411 / 14,6	69,3%
4	duże	70 / 4,4%	79 / 2,8%	88,6%
klasa technologiczna				
1	wysoka	83 / 5,2%	129 / 4,6%	64,3%
2	średnio-wysoka	160 / 10%	228 / 8,1%	70,2%
3	średnio-niska	433 / 27,2%	734 / 26,1%	59,0%
4	niska	915 / 57,5	1721 / 61,2%	53,2%

źródło pochodzenia kapitału				
1	krajowe	1424 / 89,5%	2611 / 92,9%	54,5%
2	mieszane	61 / 3,8%	75 / 2,7%	81,3%
3	zagraniczne	106 / 6,7%	126 / 4,5%	84,1%
razem		1591	2812	56,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Przeprowadzając analizę struktury przedsiębiorstw można stwierdzić, że zdecydowanie najbardziej skłonne do nawiązywania współpracy innowacyjnej były duże przedsiębiorstwa, dla których wskaźnika udziału przedsiębiorstw współpracujących do wszystkich przebadanych przedsiębiorstw przemysłowych z danej grupy wyniósł 88,6%. Z kolei najmniej skłonne do nawiązywania współpracy innowacyjnej były mikro przedsiębiorstwa, dla których omawiany wskaźnik wyniósł 47,8%.

Badając udział przedsiębiorstw współpracujących innowacyjnie w podziale na klasy technologiczne zauważyć można, że najbardziej skłonne do nawiązywania współpracy innowacyjnej były przedsiębiorstwa bazujące na średnio-wysokiej technice, wśród których 70,2% wykazało podjęcie współpracy innowacyjnej. Z kolei najmniej skłonne do nawiązywania współpracy innowacyjnej były przedsiębiorstwa bazujące na niskiej technice, wśród których wystąpienie współpracy innowacyjnej wykazało 53,2% jednostek.

Z kolei badając udział przedsiębiorstw współpracujących innowacyjnie z punktu widzenia źródła pochodzenia kapitału, najbardziej skłonne do nawiązywania współpracy innowacyjnej były przedsiębiorstwa, które w pełni stanowiły własnością kapitału zagranicznego, wśród których podjęcie współpracy innowacyjnej wykazało 84,1% jednostek. Natomiast najmniej skłonne do nawiązania współpracy innowacyjnej były przedsiębiorstwa stanowiące w pełni własność podmiotów krajowych, wśród których współpracę innowacyjną wykazało 54,5% jednostek.

Kolejna tabela obrazuje liczbę powiązań między przedsiębiorstwami przemysłowymi a poszczególnymi grupami ich partnerów.

Tabela 3. Grupy podmiotów, z którymi współpracowały przedsiębiorstwa przemysłowe funkcjonujące w sieciach lokalnych oraz liczba występujących powiązań w latach 2010–2012

lp	grupy podmiotów współpracujących:	liczba powiązań
1	dostawców	1001
2	konkurentów	165
3	jednostek PAN	43
4	uczelni wyższych	119
5	instytutów badawczych i jednostek rozwojowych	214
6	zagranicznych jednostek naukowo-badawczych	39
7	odbiorców	754

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Na podstawie powyższej tabeli można stwierdzić, że przedsiębiorstwa przemysłowe funkcjonujące w sieciach lokalnych najczęściej współpracowały ze swoimi dostawcami i odbiorcami, natomiast najrzadziej z zagranicznymi jednostkami naukowo-badawczymi i jednostkami PAN. Z kolei liczbę grup podmiotów, które współpracują z przedsiębiorstwami przemysłowymi funkcjonującymi w sieciach lokalnych prezentuje kolejna tabela.

Tabela 4. Liczba grup podmiotów, z którymi współpracowały przedsiębiorstwa przemysłowe funkcjonujące w sieciach lokalnych w latach 2010–2012

lp	liczba współpracujących grup podmiotów z przedsiębiorstwami przemysłowymi	liczba powiązań
1	jedna grupa	1022
2	dwie grupy	440
3	trzy grupy	106
4	cztery grupy	19
5	Sześć grup	3
6	Siedem grup	3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Z powyższej tabeli wynika, że przedsiębiorstwa przemysłowe najczęściej współpracowały tylko z jedną grupą partnerów (np. tylko z odbiorcami lub tylko dostawcami). Natomiast wraz z rozbudowaniem sieci współpracy innowacyjnej o kolejne grupy podmiotów malała liczba przedsiębiorstw przemysłowych uczestniczących w takich sieciach. Należy podkreślić, że w ramach jednej grupy partnerów przedsiębiorstwo mogło współpracować z jednym lub kilkoma przedsiębiorstwami/instytucjami.

3. Źródła finansowania kooperacji innowacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w sieciach lokalnych

Modele, które obrazują wpływ wykorzystywanych źródeł finansowania na wystąpienie kooperacji innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w sieciach lokalnych przedstawia poniższa tabela.

Tabela 5. Wpływ źródeł finansowania na wystąpienie kooperacji innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w sieciach lokalnych

Źródło finansowania Podmiot współpracujący	Kapitał własny			Środki publiczne			Kredyt bankowy		
	BiSt _i	P ₁	P ₂	BiSt _i	P ₁	P ₂	BiSt _i	P ₁	P ₂
Dostawca							+0,20x+0,28		
							0,08	0,69	0,61
Szkoły wyższe				+0,87x-1,62					
				0,11	0,23	0,05			
Instytuty badawcze i jednostki rozwojowe				+0,54x-1,19					
	0,11	0,26	0,12						
Zagraniczne jednostki naukowo-badawcze	+0,34x-2,19								
	0,15	0,03	0,01						

gdzie:

BiSt – błąd standardowy

P₁ – prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska w badanej grupie przedsiębiorstw;

P₂ – prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska w pozostałych grupach przedsiębiorstw;

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Z danych zaprezentowanych w powyższej tabeli wynika, że najwyższe prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej miało miejsce między dostawcami a przedsiębiorstwami przemysłowymi, które finansowały lub współ finansowały wspólne przedsięwzięcie z kredytów bankowych. Stymulująco na wystąpienie współpracy innowacyjnej między przedsiębiorstwami przemysłowymi a jednostkami ze sfery nauki wpływało także pozyskanie przez przedsiębiorstwa środków publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem środków unijnych. Również korzystanie przez przedsiębiorstwo przemysłowe ze środków publicznych wpływało stymulująco na wystąpienie współpracy innowacyjnej między przedsiębiorstwami przemysłowymi a szkołami wyższymi.

Stymulująco, ale z najniższym prawdopodobieństwem wystąpienia współpracy innowacyjnej między zagranicznymi jednostkami naukowo-badawczymi a przedsiębiorstwami przemysłowymi funkcjonującymi w sieciach lokalnych, wpływało finansowanie projektów kooperacyjnych ze środków własnych.

4. Przeznaczenie środków zainwestowanych w kooperację innowacyjną przez przedsiębiorstwa przemysłowe funkcjonujące w sieciach lokalnych

W wyniku przeprowadzonych obliczeń udało się uzyskać 14 statystycznie istotnych, które zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela 6. Wpływ działalności inwestycyjnej na współpracę innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w sieciach lokalnych

Rodzaj działalności	Działalność B+R			Inwestycje ogółem			Inwestycje w budynki, lokale i grunty			Inwestycje w maszyny i urządzenia techniczne, środki transportu			Zakup oprogramowania komputerowego		
	B+S	P	P ₁	B+S	P	P ₁	B+S	P	P ₁	B+S	P	P ₁	B+S	P	P ₁
Podmiot współpracujący															
konkurent															
Jednostki PAN	+0,59x-2,25			+0,27x-1,48			+0,23x-1,32			+0,19x-1,0					
	0,14	1,05	0,01	0,11	0,11	0,07	0,08	0,13	0,09	0,08	0,11	0,08			
Szkoły wyższe	+0,48x-1,66												+0,27x-1,64		
	0,10	0,12	0,03										0,08	0,09	0,05
Instytuty badawcze i jednostki rozwojowe	+0,70x-1,46			+0,23x-1,20			+0,30x-1,21						+0,16x-1,22		
	0,08	0,12	0,07	0,10	0,14	0,10	0,08	0,18	0,11				0,07	0,15	0,11
zagraniczne jednostki naukowo-badawcze	+0,77x-2,43						+0,41x-2,13			+0,36x-2,34			+0,21x-2,12		
	0,16	0,05	0,01				0,14	0,04	0,02	0,17	0,03	0,01	0,09	0,03	0,02

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Interpretując uzyskane modele probitowe na uwagę zasługuje fakt, że działalność inwestycyjna stymulującą wpływała przede wszystkim na wystąpienie współpracy innowacyjnej między jednostkami ze sfery B+R a przedsiębiorstwami przemysłowymi funkcjonującymi w sieciach lokalnych. Realizacja działalności inwestycyjnej wpływała także stymulującą na wystąpienie współpracy innowacyjnej z konkurentami. Natomiast zauważalny był brak modeli, które obrazowały wpływ działalności inwestycyjnej na wystąpienie współpracy innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych z dostawcami i odbiorcami.

Na wystąpienie współpracy z jednostkami ze sfery nauki szczególnie wyraźnie wpływało realizowanie przez przedsiębiorstwa przemysłowe działalności B+R. Współpraca ta występowała między przedsiębiorstwami przemysłowymi a wszystkimi badanymi jednostkami ze sfery nauki, czyli jednostkami PAN, szkołami wyższymi, instytutami badawczymi i jednostkami rozwojowymi oraz zagranicznymi jednostkami naukowo-badawczymi. Spośród badanych instytucji ze sfery nauki najwyższe prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej zaobserwowano między instytutami badawczymi i jednostkami rozwojowymi a przedsiębiorstwami przemysłowymi. Prawdopodobieństwo to wyniosło 0,22 i było ponad 3-krotnie wyższe od prawdopodobieństwa wystąpienia współpracy innowacyjnej między instytutami badawczymi i jednostkami rozwojowymi a przedsiębiorstwami przemysłowymi, które nie realizowały działalności B+R. Oznacza to, że działalność B+R była realizowana na zlecenie przedsiębiorstw przemysłowych przez jednostki ze sfery nauki, a nie samodzielnie przez przedsiębiorstwa przemysłowe. Zjawisko takie można nazwać outsourcingiem działalności B+R. Przedsiębiorstwa przemysłowe ograniczały się do działalności produkcyjnej i późniejszej dystrybucji wytworzonych produktów, natomiast kwestie związane z wynalezieniem nowych produktów, materiałów lub technologii wytwarzania były zlecane wyspecjalizowanym jednostkom naukowym.

Stymulującą na wystąpienie współpracy innowacyjnej między jednostkami ze sfery nauki a przedsiębiorstwami przemysłowymi funkcjonującymi w sieciach lokalnych wpływał również zakup oprogramowania komputerowego przez badane przedsiębiorstwa. Zakup specjalistycznego oprogramowania komputerowego poprawia efektywność pracy, przyczynia się do lepszego wykorzystania posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów. Wzrasta również

świadomość, że nowe rozwiązania technologiczne poprzez poprawę efektywności i sprawniejszą komunikację wewnętrzną wpływają na wynik finansowy przedsiębiorstwa. To z kolei zachęca badane podmioty do poszukiwania kolejnych rozwiązań, które usprawnią działalność przedsiębiorstw. Z drugiej strony również jednostki ze sfery nauki stają się coraz bardziej aktywne w poszukiwaniu podmiotów, które mogłyby się stać biorcami wynalezionych u nich technologii. W tym celu przy jednostkach ze sfery nauki powstają Centra Transferu Technologii (CTT) lub Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości (AIP). Wychodzące naprzeciw siebie oczekiwania i możliwości przyczyniają się do tego, że przedsiębiorstwa przemysłowe i jednostki ze sfery nauki coraz częściej nawiązują współpracę w zakresie wdrażania nowych technologii przez przedsiębiorstwa.

Stymulująco na wystąpienie współpracy innowacyjnej z jednostkami ze sfery nauki oraz z konkurentami wpływała realizowana przez przedsiębiorstwa działalność inwestycyjna ogółem jak i w rozbiciu na inwestycje w: a) budynki, lokale i grunty, b) maszyny, urządzenia techniczne i środki transportu. Realizowanie działalności inwestycyjnej przyczynia się do wzrostu potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa. Pojawiają się nowe możliwości, których zrealizowanie umożliwia współpraca przedsiębiorstw przemysłowych z jednostkami ze sfery nauki a nawet z konkurentami.

5. Bariery finansowe związane z realizacją działalności kooperacyjnej

W trakcie badania uwzględniono następujące bariery finansowe związane z realizacją działalności innowacyjnej: a) brak własnych środków przeznaczonych na finansowanie kooperacji innowacyjnej, b) brak zewnętrznych źródeł finansowania kooperacji innowacyjnej, c) wysokie koszty działalności innowacyjnej.

Liczbę przedsiębiorstw, które wskazały na występowanie powyższych barier prezentuje kolejna tabela.

Tabela 7. Liczba przedsiębiorstw, które wskazały na wystąpienie barier finansowych w trakcie kooperacji innowacyjnej

lp	Bariera	Liczba przedsiębiorstw wskazujących na dana barierę
1	Brak własnych środków	659
2	Brak zewnętrznych źródeł finansowania	369
3	Wysokie koszty innowacji	875

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Z danych zawartych w powyższej tabeli wynika, że najwięcej przedsiębiorstw (aż 55% przebadanych) wskazuje jako barierę działalności kooperacyjnej „wysokie koszty działalności innowacyjnej”. Z kolei barierę „brak własnych środków przeznaczonych na finansowanie kooperacji innowacyjnej” wskazało 41% przebadanych przedsiębiorstw. Natomiast „brak zewnętrznych źródeł finansowania” jako barierę wskazało 23% przebadanych przedsiębiorstw.

Analizując wpływ barier finansowych na występowanie kooperacji innowacyjnej udało się uzyskać tylko trzy modele statystycznie istotne, które zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela 8. Wpływ barier związanych z realizacją działalności innowacyjnej na wystąpienie współpracy innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w sieciach lokalnych

Barier finansowe Podmiot współpracujący	Brak własnych środków finansowych			Wysokie koszty inwestycji		
	$B_i S_i$	P_1	P_2	$B_i S_i$	P_1	P_2
konkurenci				$+0,18x-1,36$		
				0,09	0,12	0,09
jednostki PAN	$+0,29x-2,07$					
	0,13	0,04	0,02			
instytuty badawcze i jednostki rozwojowe				$+0,25x-1,25$		
				0,08	0,16	0,11

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Interpretując tabele 7–8 można wyciągnąć interesujące wnioski. Otóż pomimo tego, że przedsiębiorstwa przemysłowe funkcjonujące w sieciach lokalnych wskazywały na istnienie barier finansowych (tabela 7), które utrudniały nawiązywanie współpracy innowacyjnej, to jednak podmioty te nawiązywały współpracę (o czym świadczą modele z tabeli 8). Czyli pomimo narzekania przedsiębiorców, na brak własnych środków lub na wysokie koszty inwestycji ograniczenia te nie stanowią faktycznych barier w nawiązywaniu kooperacji innowacyjnej. Sytuacja taka była widoczna w przypadku występowania współpracy innowacyjnej między przedsiębiorstwem przemysłowym a ich konkurentami, jednostkami PAN oraz instytutami badawczymi i jednostkami rozwojowymi.

Zakończenie

Przedsiębiorstwa przemysłowe funkcjonujące w sieciach lokalnych najczęściej współpracowały ze swoimi dostawcami i odbiorcami, natomiast najrzadziej z zagranicznymi jednostkami naukowo-badawczymi i jednostkami PAN. Ponadto przedsiębiorstwa przemysłowe najczęściej współpracowały tylko z jedną grupą partnerów (np. tylko z odbiorcami lub tylko dostawcami). Natomiast wraz z rozbudowaniem sieci współpracy innowacyjnej o kolejne grupy podmiotów malała liczba przedsiębiorstw przemysłowych uczestniczących w takich sieciach.

Interpretując wpływ źródeł finansowania na występowanie współpracy innowacyjnej na uwagę zasługuje spostrzeżenie, że najwyższe prawdopodobieństwo wystąpienia kooperacji innowacyjnej miało miejsce, gdy współpraca ta była finansowana przy pomocy kredytów bankowych. Korzystanie ze środków publicznych również wpływało stymulująco na wystąpienie współpracy innowacyjnej, jednak prawdopodobieństwo wystąpienia tej współpracy osiągało prawie 3-krotnie niższe wartości w porównaniu do prawdopodobieństwa wy-

stąpienia współpracy innowacyjnej, która była wspólnie finansowana za pomocą kredytów bankowych.

Najniższą wartość osiąga prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej, która była finansowana wyłącznie ze środków własnych. W takim przypadku prawdopodobieństwo wystąpienia współpracy innowacyjnej wynosiło tylko 3%.

Interpretując uzyskane modele probitowe na uwagę zasługuje fakt, że działalność inwestycyjna stymulująco wpływała przede wszystkim na wystąpienie współpracy innowacyjnej między jednostkami ze sfery nauki a przedsiębiorstwami przemysłowymi, które funkcjonowały w sieciach lokalnych. Realizacja działalności inwestycyjnej wpływała także stymulująco na wystąpienie współpracy innowacyjnej z konkurentami. Natomiast zauważalny jest brak modeli obrazujących wpływ działalności inwestycyjnej na wystąpienie współpracy innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych z dostawcami i odbiorcami.

W przypadku działalności B+R zauważalna była tendencja polegająca na wyprowadzaniu tej działalności z przedsiębiorstw (outsourcing). Przedsiębiorstwa przemysłowe ograniczały się do działalności produkcyjnej i późniejszej dystrybucji wytworzonych produktów, natomiast kwestie związane z wynalezieniem nowych produktów, materiałów lub technologii wytwarzania zlecały wyspecjalizowanym jednostkom naukowym.

Wzrastająca wśród przedsiębiorców świadomość, że nowe rozwiązania technologiczne poprzez poprawę efektywności i sprawniejszą komunikację wewnętrzną wpływają na wynik finansowy przedsiębiorstwa zachęca badane podmioty do poszukiwania kolejnych rozwiązań, które usprawnią działalność przedsiębiorstw. Z drugiej strony również jednostki ze sfery nauki starają się coraz aktywniej poszukiwać podmioty, które stałyby się biorcami wynalezionych u nich technologii.

Interesujące wnioski można również wyciągnąć analizując wpływ barier finansowych na wystąpienie współpracy innowacyjnej. Znaczna część przedsiębiorstw przemysłowych, które funkcjonowały w sieciach lokalnych, wskazywały na istnienie barier finansowych, które utrudniały nawiązywanie współpracy innowacyjnej. Jednak podmioty te nawiązywały i kontynuowały współpracę, pomimo istnienia tych barier. Oznacza to, że ograniczenia finansowe nie stanowiły faktycznych barier w nawiązywaniu kooperacji innowacyjnej. Również wysokie koszty działalności innowacyjnej nie wpływały destymulująco na wystąpienie kooperacji innowacyjnej. Oznacza to, że przyjęta hipoteza badawcza została zweryfikowana pozytywnie. Uzyskane wyniki badań nie potwierdzają wniosków, które zaprezentowane zostały w rozważaniach W. Jastrzębskiej lub J. Dudy. Natomiast potwierdzenie znalazły wnioski wynikające z badań prowadzonych przez K. Szopik Depczyńską i A. Świadka.

Niniejszy artykuł w porównaniu do prac A. Świadka i K. Szopik Depczyńskiej ogranicza się jednak wyłącznie do aspektu kooperacyjnego aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych. Ponadto badania zostały przeprowadzone wyłącznie na grupie przedsiębiorstw współpracujących w sieciach lokalnych, podczas gdy badania A. Świadka dotyczyły wszystkich przedsiębiorstw przemysłowych, czyli współpracujących i nie współpracujących innowacyjnie.

Bibliografia:

Borowiecki R. (1993), *Zarządzanie kapitałem trwałym w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Secesja, Kraków.

Duda J. (2007), *Działalność inwestycyjna polskiego sektora MSP po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, w: *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1159, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Grosse G.T. (2002), *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego, artykuł zamieszczony*, w: „*Studia Regionalne i Lokalne*” nr 1 (8), Uniwersytet Warszawski, Warszawa.

Janasz K., Janasz W., Wiśniewska J. (2007), *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.

Jastrzębska W. (2007), *Pobudzanie aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w teorii regionalnych systemów innowacji i polityce innowacyjnej Unii Europejskiej*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy Kapitał ludzki i intelektualny*, Uniwersytet Rzeszowski Zeszyt nr 7, Rzeszów.

Jewtuchowicz A. (2005), *Terytorium i współczesne dylematy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Szopik-Depczyńska K. Świadek A., (2013), *Wpływ barier na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych w Małopolsce w latach 2008–2010*, w: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* Nr 786 (64), t. 1.

Tomaszewski M. (2003), *Procesy reprodukcji majątku trwałego przedsiębiorstw*, Stowarzyszenie Naukowe Instytut Gospodarki i Rynku, Szczecin.

Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Podręcznik Oslo (2008).

Zelias A., Pawełek B., Wanat S. (2008), *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria, przykłady, zadania*, PWN, Warszawa.

Radosław Witczak
Uniwersytet Łódzki

Jarosław Dębski
Uniwersytet Łódzki

Rachunkowe i podatkowe skutki korekty przychodów z działalności gospodarczej – analiza przypadku

**Accounting and tax effects of the adjustment of income from business –
case study**

Abstract: There is autonomy tax and accounting law in the Polish legal system. Businesses that are required to keep books of accounts are regulated by both these rights. The authors analyze the adjustment of sales transactions showing its effects in terms of taxes and accounting. They shall also evaluate various opportunities settlement of such transactions, pointing to the possibility of using simplification, which, however, require legislative changes.

Key-words: accounting law, tax law, adjustment of sales.

Wstęp

W praktyce gospodarczej, jednostki prowadzące działalność podlegają regulacjom prawa bilansowego i prawa podatkowego. Celem prawa bilansowego, w najszerszym ujęciu, jest prezentacja dokonań ekonomicznych jednostki, a celem prawa podatkowego – ustalenie obciążeń podatkowych. Te odmienne cele prowadzą do rozbieżności zasad pomiaru zdarzeń gospodarczych, a w efekcie do różnego definiowania podstawowych kategorii ekonomicznych [Walińska, Mariański 2007, s. 67].

Prawo bilansowe regulowane jest ustawą o rachunkowości¹, która w znaczącej mierze zgodna jest z Międzynarodowymi Standardami Rachun-

¹ Ustawa o rachunkowości została uchwalona przez Sejm Rzeczypospolitej Polskiej we wrześniu 1994 roku. Głównym celem jej uchwalenia było przyjęcie norm określających zasady prowadzenia rachunkowości przez polskie podmioty. Ustawa, w związku z przeobrażeniami gospodarczymi Polski, miała także na celu ujednolicenie i określenie obowiązków w obszarze rachunkowości dla wszystkich przedsiębiorstw objętych jej regulacjami, dostosowanie rozwiązań do norm Unii Europejskiej oraz przygotowanie do stosowania Międzynarodowych Standarów Rachunkowości. Miała także na celu stworzenie warunków do sporządzania sprawozdań finansowych zgodnie z zasadami *true and fair*; por. Messner 2007, s. 29.

kowości, a prawo podatkowe regulują ustawy podatkowe oraz akty wykonawcze wydawane na ich podstawie.

W literaturze przedmiotu, wskazuje się na trzy możliwe modele zależności prawa bilansowego od prawa podatkowego [Litwińczuk 1995]:

- model pełnej autonomii prawa podatkowego i bilansowego, w którym te dwie dziedziny prawa funkcjonują niezależnie od siebie,
- model wzajemnych współzależności prawa bilansowego i podatkowego, zakładający pewne elementy wspólne,
- model pełnej zgodności prawa bilansowego i podatkowego, w przypadku którego zysk/strata bilansowa jest równa z dochodem/stratą podatkową.

Doktryna prawa podatkowego zakłada, że funkcjonuje w Polsce model pełnej autonomii regulacji podatkowych i bilansowych². Co prawda istnieją pewne zależności pomiędzy tymi gałęziami prawa, to jednak duża liczba odrębnie zdefiniowanych kategorii ekonomicznych, przemawia za ich odrębnością. Jednak „mimo autonomicznego charakteru prawa bilansowego i prawa podatkowego, rachunkowość wciąż stanowi bazę do ustalenia wielkości podatkowych” [Walińska, Mariański 2007, s. 73]. Wskazuje się, że największym źródłem braku synchronizacji tych praw są rozbieżności na poziomie ogólnych zasad rachunkowości, tj. brak akceptacji przez prawo podatkowe zasady kontynuacji działania, memoriału i zasady ostrożności [Walińska, Mariański 2007, s. 73].

Choć wydaje się, że główne obszary różnic prawa bilansowego i podatkowego związane są z kosztami, to jednak różnice mogą dotyczyć także przychodów. W zakresie przychodów, główne rozbieżności dotyczą momentu uznawania przychodu, a także zasad jego korygowania w następstwie kolejnych zdarzeń gospodarczych.

Celem artykułu jest ocena regulacji podatkowych dotyczących momentu powstawania przychodu ze szczególnym uwzględnieniem zasad korekt przychodów w świetle rozwiązań obowiązujących w rachunkowości. W artykule zastosowano metodę dedukcyjną, wspomaganą studiami literatury i aktów prawnych.

1. Przychody z działalności gospodarczej według prawa podatkowego

Przepisy dotyczące podatków dochodowych nie definiują wprost pojęcia przychodu z działalności gospodarczej. Przepisy określają moment ich powstania, wyliczenie rodzajów zdarzeń które są traktowane jako przychody oraz wyłączenia z katalogu przychodów – listę tych przychodów, które nie są przychodami podatkowymi [art. 14 ustawy z dnia 26 lipca 1991 r.; art. 12 ust. 3 i ust. 4 ustawy z dnia 15 lutego 1992 r.].

Generalna zasada odnosząca się do przychodów z działalności gospodarczej stanowi, że za przychody z tej działalności uważa się kwoty należne, choćby nie zostały faktycznie otrzymane, po wyłączeniu wartości zwróconych towa-

² Wyraz tej autonomii widoczny jest także w wyrokach sądów administracyjnych. I tak np. w wyrokach NSA z 17 czerwca 1991 r., III SA/245/91 oraz z 8 czerwca 1994 r., III SA/1571/93, sąd wyraźnie stanął na stanowisku, że funkcją ksiąg rachunkowych jest rejestrowanie operacji gospodarczych i finansowych, stąd też zapisy dokonywane w księgach nie mogą tworzyć ani modyfikować materialnego prawa podatkowego.

rów, udzielonych bonifikat i skont. U podatników dokonujących sprzedaży towarów i usług opodatkowanych podatkiem od towarów i usług za przychód z tej sprzedaży uważa się przychód pomniejszony o należny podatek od towarów i usług.

Ogólnie można przyjąć, że w zakresie przychodów z działalności gospodarczej istnieją dwie zasady dotyczące momentu powstania przychodu. Istnieje bowiem:

- zasada generalna i
- zasady szczególne.

„Dla każdego podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą oraz działalność w zakresie działów specjalnej produkcji rolnej istotne jest ustalenie znaczenia [...] [przepisu ustawy], zgodnie z którym obowiązek podatkowy powstaje w momencie, kiedy przychody są należne, choćby nie zostały jeszcze faktycznie uzyskane. Oznacza to, iż najistotniejsze znaczenie dla określenia momentu powstania obowiązku podatkowego ma ustalenie znaczenia pojęcia >przychody należne<, a tym samym, kiedy, mimo iż świadczenie faktycznie nie zostało uzyskane, będzie ono zaliczane do przychodów” [Nykiel, Mariański 2008, ss. 262–263].

Za datę powstania przychodu, o którym mowa powyżej – i jest to zasada generalna – uznano dzień wydania rzeczy, zbycia prawa majątkowego lub wykonania usługi albo częściowego wykonania usługi, nie później niż dzień:

- wystawienia faktury albo
- uregulowania należności.

„Oznacza to, że ustawodawca powiązał powstanie przychodu należnego z wystawieniem faktury bądź rachunku, a tym samym odsyła niejako do innych przepisów regulujących obowiązek wystawienia takich dokumentów. Wydaje się, iż chodzi tutaj zwłaszcza o ustawę o podatku od towarów i usług. Jednocześnie jednak ustawodawca wprowadził częściowo odmienny moment powstania obowiązku podatkowego w podatku dochodowym, albowiem mimo niewystawienia faktury (rachunku) powstaje on w ostatnim dniu miesiąca, w którym wydano rzecz” [Nykiel, Mariański 2008, s. 265].

Oprócz zasady generalnej istnieją również zasady szczególne dotyczące momentu uzyskania przychodu z działalności gospodarczej.

Odmienny moment powstania przychodu dotyczy usług rozliczanych w okresach rozliczeniowych. Usługi takie to np. usługi najmu, dzierżawy, stałej obsługi biurowej czy prawnej. W takim przypadku za datę powstania przychodu uznaje się ostatni dzień okresu rozliczeniowego określonego w umowie lub na wystawionej fakturze, nie rzadziej niż raz w roku [art. 14 ust. 1e ustawy z dnia 26 lipca 1991 r.].

Regulacje określają wprost generalne i szczególne zasady odnoszące się do momentu uznawalności przychodów. Nie zawierają jednak norm dotyczących kwestii korekty przychodów z działalności gospodarczej.

W praktyce gospodarczej, niejednokrotnie zdarzają się sytuacje, że po uzyskaniu przychodu – wydaniu rzeczy, a tym samym po wystawieniu faktury – nastąpi zdarzenie odwrotne – skutkujące zwrotem tych rzeczy. W zakresie podatkowych skutków takich transakcji, od kilku lat, wśród organów podatkowych dominuje pogląd, że skutki tych zdarzeń należy odnieść do okresu, w którym zaistniało zdarzenie pierwotne. Przykładowo w jednej z interpretacji

[Dyrektor Izby Skarbowej w Łodzi 2013] organ podatkowy podkreślił, że najistotniejsze znaczenie ma moment powstania przychodu. Jest nim dzień dokonania czynności – wydania rzeczy, zbycia prawa majątkowego wykonania usługi lub jej częściowego wykonania. Skoro powstawanie przychodu zostało uzależnione od momentu wydania rzeczy, to korekta powinna odnosić się do tej daty, niezależnie od przyczyny jej powstania. Późniejsze wystawienie faktury korygującej nie powoduje zmiany daty powstania samego przychodu. W przypadku zwrotu sprzedanych towarów należy dokonać korekty tych przychodów, które są uzyskane z tytułu sprzedaży towarów. Zatem korygowane są te przychody, z którymi określony zwrot jest związany. Zwrot towaru, nie stanowi bowiem oddzielnego od sprzedaży towaru zdarzenia gospodarczego, lecz powoduje jedynie konieczność skorygowania wcześniejszej czynności prawnej [Nie będziemy robić nic tylko korygować podatki!!! 2013].

Podobne stanowisko znajduje również odzwierciedlenie w innych interpretacjach wydanych przez dyrektorów Izb Skarbowych w Poznaniu (np. ILP-B3/423-290/10-5/KS z 28.06.2010r., ITLPB3/423-91/12-2/MS z 13.06.2013 r.), Katowicach (np. IBP-BI/1/415-883/11/BK z 29.09.2011 r., IBPBI/2/423-280/12/MS z 15.06.2012 r.), Bydgoszczy (np. ITPB/423-141b/12/AW z 25.06.2012 r.) czy Warszawie (np. IPPB1/415-426/12-2/AM z 10.07.2012 r.).

Organy podatkowe uznają, że jedyny sposób rozliczenia zwrotu, to korekta w dacie zdarzenia pierwotnego, tj. w dacie powstania obowiązku podatkowego z tytułu pierwotnej sprzedaży, bez względu na to:

- jakiego okresu dotyczy korekta (okresu bieżącego czy roku poprzedniego),
- czy korekta następuje w wyniku wadliwie wystawionej faktury pierwotnej (np. w skutek pomyłek w cenie, wartości netto, błędów rachunkowych), czy też dotyczy prawidłowo wystawionej faktury pierwotnej, ale korekta wynika z działań następnych, powstałych po wystawieniu faktury pierwotnej, takich jak: uznanie reklamacji, zwrot towaru, udzielenie rabatu, zmiana ceny wskutek nieprzewidzianych wcześniej zdarzeń [Nie będziemy robić nic tylko korygować podatki!!! 2013, s. 81].

Zaprezentowana powyżej linia interpretacyjna organów podatkowych jest zgodna z orzecznictwem Naczelnego Sądu Administracyjnego. Przykładowo NSA stwierdził, że „uzyskany w roku podatkowym przychód w postaci kwot należnych, choćby nie zostały faktycznie otrzymane, powinien być korygowany, czyli pomniejszany o wartość zwróconych towarów (bonifikat, skont), które pierwotnie tworzyły przychód tego roku podatkowego a nie jakiegokolwiek innego roku podatkowego, łącznie z rokiem, w którym do zwrotu towarów lub do udzielenia lub rozliczenia udzielonych rabatów i skont faktycznie doszło. Jeżeli bowiem z jakiegokolwiek powodu przychód określonego roku podatkowego był mniejszy niż suma kwot należnych w tym roku podatkowym, przychód musi być o tę ujemną różnicę skorygowany” (wyrok NSA z dnia 16. maja 2012 r., sygn. akt II FSK 2005/10). Również w innym orzeczeniu NSA stwierdził, że „skoro przychodem z działalności gospodarczej jest kwota należna po wyłączeniu wartości zwróconych towarów, udzielonych bonifikat i skont, oznacza to, że zwrot towarów, udzielenie bonifikaty czy skonta odnosić się muszą do przychodu pierwotnego także wówczas, gdy nastąpiły po zakończe-

niu roku podatkowego, a nawet po złożeniu deklaracji podatkowej” (wyrok NSA z dnia 10. października 2012 r., sygn. akt II FSK 646/11).

2. Przychody w prawie bilansowym

Pojęcie i zasady ustalania przychodów określone są także w rachunkowości. Analizując zasady ujmowania przychodów warto wskazać na pojęcie przychodów, ich rodzaje, zasady rachunkowości, moment osiągania przychodów oraz reguły dotyczące korekt wynikających z zdarzeń ujawnionych w następnym roku obrotowym i ustalenie błędów wpływające na ich ewidencjonowanie.

Przychody obejmują należne lub uzyskane kwoty pieniężne głównie z tytułu sprzedaży różnych składników majątkowych i świadczenia usług oraz z innych tytułów związanych z normalną działalnością gospodarczą podmiotu [Gmytrasiewicz, Karmańska 2002, ss. 502–503]. Występuje wiele klasyfikacji przychodów. Uwzględniając miejsce ich uznania należy wyróżnić przychody wpływające na wynik finansowy i przychody wpływające na zmiany kapitałowe [Walińska 2010b, s. 354].

Szczególne znaczenie dla ewidencjonowania przychodów mają zasady memoriałowa, kasowa, współmierności przychodów i kosztów oraz przewagi treści nad formą prawną. Zasada memoriałowa oznacza, że przychody wykazuje się w momencie dokonania sprzedaży [Kiziukiewicz 2010, s. 108].

Zasada kasowa oznacza księgowanie przychodów i rozchodów środków pieniężnych. Zastosowanie metody kasowej zmniejsza problem korekt związanych ze zwrotem towarów, udzielonymi rabatami. Decydujący wpływ mają wówczas faktyczne przepływy pieniężne. Historycznie jest ona starsza, jednak uznaje się, że nie gwarantuje ona kompletności ujmowania wszystkich zmian w jego majątku oraz wyniku finansowym, dlatego preferowana jest obecnie zasada memoriałowa [Gmytrasiewicz, Karmańska 2002, ss. 21–22].

Stosowanie samej zasady memoriałowej nie zapewnia jednak pełnej poprawności obliczeniowej wyniku finansowego. Dlatego stosowana jest zasada współmierności przychodów i kosztów. Zasada ta zakłada merytoryczną i czasową zgodność przychodów, zysków i podobnych kategorii wynikowych z kosztami, stratami i podobnymi kategoriami wynikowymi uwzględnionymi w obliczaniu wyniku finansowego osiągniętego w danym okresie [Gmytrasiewicz, Karmańska 2002, ss. 21–22]. Znaczenie dla ustalania przychodów ma także zasada wyższości treści ekonomicznej nad formą. Co powoduje, że pojęcie transakcji lub zdarzenia prowadzącego do powstania przychodu jest szersze niż w przypadku przychodów ustalanych dla celów podatkowych [Świderska, Więclaw 2012, s. 411].

Ustawa o rachunkowości nie określa momentu uznania przychodu. W literaturze przedmiotu proponuje się, aby posilkować regulacjami międzynarodowymi. Uznają one za dzień ujęcia przychodów dzień, w którym spełnione są następujące warunki: nastąpiło przekazanie nabywcy kontroli, znaczącego ryzyka i korzyści związanych z przekazywaniem produktów lub towarów; kwotę przychodów można ustalić w sposób wiarygodny; istnieje wysoki stopień prawdopodobieństwa, że związane z transakcją korzyści napłyną do jednostki; jednostka gospodarcza przestaje być trwale zaangażowana w zarządzanie sprzedawanymi towarami (produktami) w stopniu, w jakim funkcję taką reali-

zuje się wobec towarów (produktów), do których ma się prawo własności, ani też nie sprawuje się nad nimi efektywnej kontroli [Helin 2009, s. 381, Olchowicz, Tłaczała 2009, s. 282].

W piśmiennictwie zauważa się, że ocena przekazania nabywcy znaczącego ryzyka i korzyści związanych z własnością jest uzależniona od okoliczności towarzyszących transakcji [Olchowicz, Tłaczała 2009, s. 282]. Przyjmuje się, że przekazanie ryzyka występuje najwcześniej w momencie wydania towarów [Świderska, Więclaw 2012, s. 414]. Brak przekazania ryzyka może wystąpić, kiedy nabywca posiada prawo odstąpienia od zakupów z przyczyn przewidzianych w umowie i jednostka nie ma pewności co do prawdopodobieństwa wystąpienia zwrotu zakupów [Olchowicz, Tłaczała 2009, s. 282].

Regulacje rachunkowości narzucają iż, przychody ze sprzedaży produktów (wyrobów i usług), towarów i materiałów ustalane są w wartościach netto, tj. bez podatku od towarów i usług oraz innych zmniejszeń ceny sprzedaży netto stosowanych w relacjach handlowych z kontrahentami (upusty, rabaty i inne zmniejszenia ceny), ale z uwzględnieniem dotacji należnych jednostce z tytułu realizowanej sprzedaży [Walińska 2013]. Zwroty sprzedanych towarów pomniejszają wartość przychodów w momencie ich ujawnienia [Świderska, Więclaw 2012, s. 419].

Należy pamiętać, że występują w przepisach szczególne zasady ustalania przychodów, np. dla usług długoterminowych, leasingu, eksportu [Świderska, Więclaw 2012, ss. 423–424, Olchowicz, Tłaczała 2009, s. 284]. Wskazują one również na zasady przeprowadzania korekt szacowanych przychodów. Generalnie korekty dla usług długoterminowych powinny być ujmowane w wyniku finansowym tego okresu sprawozdawczego, w którym przeprowadzono korektę [Olchowicz, Tłaczała 2009, s. 284]. Warto zauważyć, że w wytycznych OECD dotyczących cen transferowych wskazuje się, że w zależności od przyjętego sposobu księgowania zniżki i rabaty mogą być ujmowane jako obniżenie dochodu lub jako koszt³.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na moment ustalania przychodów jest pojawienie się zdarzeń w następnym roku obrotowym i ustalenie błędów.

W jednostce gospodarczej mogą wystąpić zdarzenia, o których jednostka uzyskała informacje w następnym roku obrotowym, już po sporządzeniu sprawozdania finansowego za rok poprzedni. Są to tzw. zdarzenia pod dniem bilansowym. Według regulacji przedsiębiorstwo powinno ująć skutki takich zdarzeń w sporządzonym sprawozdaniu finansowym z uwzględnieniem zasady istotności. Oznacza to, iż w sporządzonym sprawozdaniu finansowym należy ująć skutki takich zdarzeń, które mają wpływ na zmianę oceny jednostki i jej sytuacji finansowej. W przypadku zdarzeń o skutkach nieistotnych należy ująć je w księgach i w sprawozdaniu za ten rok obrotowy, w którym jednostka otrzymała o nich informacje. Indywidualna ocena istotności wpływu danego zdarzenia na sprawozdanie finansowe należy do kierownictwa jednostki. Istotne skutki zdarzenia gospodarczego, to takie, których pominięcie mogłoby

³ OECD Wytyczne w sprawie cen transferowych dla przedsiębiorstw wielonarodowych oraz administracji podatkowych, 2.91.

spowodować błędną ocenę lub decyzję użytkowników sprawozdań finansowych [Walińska 2013].

Jeśli zdarzenie, które zaszło po dacie bilansu zostało uznane za istotne, można je ująć w sporządzonym sprawozdaniu finansowym w dwóch przypadkach [Walińska 2013]:

- kiedy jednostka otrzymuje informację przed sporządzeniem sprawozdania finansowego,
- kiedy jednostka otrzymuje informację po sporządzeniu sprawozdania finansowego, ale przed jego zatwierdzeniem.

Moment ustalenia zmiany przychodów uzależniony jest także od reguł dotyczących ewidencjonowania błędów z lat poprzednich. W piśmiennictwie wskazuje się, że sposób korygowania błędów zależy od momentu jego wykrycia. Wyróżnić można następujące sytuacje [Walińska 2010, s. 403]:

- błąd został popełniony i wykryty w bieżącym roku obrotowym,
- błąd został popełniony w poprzednim roku obrotowym, ale wykryty przed zatwierdzeniem sprawozdania finansowego,
- błąd został popełniony w poprzednim roku obrotowym, ale wykryty po zatwierdzeniu sprawozdania finansowego.

Jeśli błąd został popełniony i wykryty w bieżącym roku obrotowym, to następuje jego korekta w okresie jego ujawnienia [Walińska 2010, s. 403]. Warto zauważyć, że może już w tej do sytuacji dojść może do innego momentu ustalenia korekty przychodu dla celów podatkowych i rachunkowych. Jeżeli podatnik rozlicza się miesięcznie, to dla celów obliczenia wysokości zaliczki na podatek dochodowy powinien wykazać korektę w miesiącu pierwotnego powstania przychodu, a dla celów rachunkowych w miesiącu ujawnienia błędu.

W przypadku, gdy błąd został popełniony w poprzednim roku obrotowym, ale wykryty przed zatwierdzeniem sprawozdania finansowego, to korekta jest przeprowadzana w księgach roku, w którym błąd został popełniony [Walińska, 2010 s. 403].

Natomiast w sytuacji, kiedy błąd został popełniony w poprzednim roku obrotowym, ale wykryty po zatwierdzeniu sprawozdania finansowego, to generalnie koryguje się go w księgach rachunkowych roku, w którym został wykryty. Jednakże skutki korekty dla ujęcia w wyniku finansowy uzależnione są od istotności błędu. Istnieją dwie metody ujęcia błędów: w bieżącym wyniku finansowym lub w kapitale własnym [Walińska 2010, s. 403].

W bieżącym wyniku finansowym pokazane są korekty, jeśli błąd nie był na tyle istotny, aby zniekształcić wynik finansowy roku bieżącego. Natomiast skutki błędu należy pokazać w kapitale własnym w pozycji zysk strata z lat ubiegłych, jeśli korekta była istotna i zniekształciłaby bieżący wynik finansowy [Walińska 2010, s. 403].

3. Studium przypadku korekty przychodów

Badania empiryczne objęły studium przypadku.

Przyjęto założenie, że funkcjonuje spółka jawna ABC Nowak spółka jawna, której wspólnikami są cztery osoby fizyczne. Wspólnicy ci opodatkowani są podatkiem liniowym i posiadają w tej spółce równe udziały wynoszące po 25% na każdego ze wspólników. Spółka zobowiązana jest do prowadzenia ksiąg

rachunkowych. Pominięto rozliczenia wynikające z opodatkowania VAT oraz odliczenia składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne opłacane przez wspólników spółki; wspólnicy nie uzyskali także innych przychodów (dochodów) niż te, które wynikają z udziałów w spółce.

W przedmiotowym przypadku spółka jawna w roku obrotowym 2013 osiągnęła przychody podatkowe z działalności gospodarczej w kwocie 5 270 549 zł, zaś koszty podatkowe poniesione przez spółkę wyniosły 2 752 848 zł. Przychody według prawa bilansowego wyniosły 5 320 549 zł, a koszty bilansowe 2 752 848 zł. Wobec czego wypracowany zysk wynosi 2 567 701 zł.

Wspólnicy przyjęli podział dochodów w równych częściach, co prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Zestawienie przychodów i kosztów spółki ABC Nowak spółka jawna oraz rozliczenie dochodów i podatku jej wspólników

Przychód podatkowy spółki ABC Nowak spółka jawna	5 270 549 zł			
Koszty podatkowe poniesione przez spółkę ABC Nowak spółka jawna	2 752 848 zł			
Rozliczenie udziału wspólników w przychodach spółki	Wspólnik 1 25% 1 317 637,25 zł	Wspólnik 2 25% 1 317 637,25 zł	Wspólnik 3 25% 1 317 637,25 zł	Wspólnik 4 25% 1 317 637,25 zł
Rozliczenie udziału wspólników w kosztach spółki	Wspólnik 1 25% 688 212 zł	Wspólnik 2 25% 688 212 zł	Wspólnik 3 25% 688 212 zł	Wspólnik 4 25% 688 212 zł
Dochody wspólników	Wspólnik 1 629 425,25 zł	Wspólnik 2 629 425,25 zł	Wspólnik 3 629 425,25 zł	Wspólnik 4 629 425,25 zł
Podatek należny za rok kalendarzowy	Wspólnik 1 119 591 zł	Wspólnik 2 119 591 zł	Wspólnik 3 119 591 zł	Wspólnik 4 119 591 zł

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku uznanej reklamacji towaru handlowego sprzedanego w grudniu 2013 roku, spółka w miesiącu kwietniu 2014 roku wystawiła fakturę korygującą sprzedaż oraz przyjęła do swojego magazynu reklamowany towar. Faktura korygująca obniżyła kwotę sprzedaży o 80 000 zł. Skutkiem tej transakcji jest konieczność skorygowania wszystkich czterech deklaracji podatkowych wspólników; obliczenia zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie przychodów i kosztów spółki ABC Nowak spółka jawna oraz rozliczenie dochodów i podatku jej wspólników po ujęciu transakcji korekty sprzedaży

Przychód podatkowy spółki ABC Nowak spółka jawna	5 190 549 zł			
Koszty podatkowe poniesione przez spółkę ABC Nowak spółka jawna	2 752 848 zł			
Rozliczenie udziału wspólników w przychodach spółki	Wspólnik 1 25% 1 297 637,25 zł	Wspólnik 2 25% 1 297 637,25 zł	Wspólnik 3 25% 1 297 637,25 zł	Wspólnik 4 25% 1 297 637,25 zł
Rozliczenie udziału wspólników w kosztach spółki	Wspólnik 1 25% 688 212 zł	Wspólnik 2 25% 688 212 zł	Wspólnik 3 25% 688 212 zł	Wspólnik 4 25% 688 212 zł
Dochody wspólników	Wspólnik 1 609 425,25 zł	Wspólnik 2 609 425,25 zł	Wspólnik 3 609 425,25 zł	Wspólnik 4 609 425,25 zł
Podatek należny za rok kalendarzowy	Wspólnik 1 115 791 zł	Wspólnik 2 115 791 zł	Wspólnik 3 115 791 zł	Wspólnik 4 115 791 zł
Nadpłata podatku za rok podatkowy 2013	Wspólnik 1 3 800 zł	Wspólnik 2 3 800 zł	Wspólnik 3 3 800 zł	Wspólnik 4 3 800 zł

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku rozliczenia tej transakcji zgodnie z zasadami prawa bilansowego, nie ulegnie zmianie wynik bilansowy za 2013 rok, który niezmiennie będzie wynosił 2 567 701 zł. Korekta sprzedaży zostanie rozliczona w bieżącym roku obrotowym i wpłynie na wynik finansowy za 2014 rok. Wobec powyższego, uwzględnienie tej korekty wpłynie wyłącznie na wynik podatkowy wspólników za 2013 rok i spowoduje w efekcie powstanie nadpłaty w podatku dochodowym od osób fizycznych.

Wnioski

Przepisy podatkowe określają zasady ustalania przychodów. Obecna ich interpretacja nakazuje powiązanie uwzględniania ich korekt z momentem powstania przychodów. W przypadku zwiększenia wartości przychodów powoduje to powstawanie zaległości podatkowej oraz konieczności zapłaty odsetek za zwłokę. Sytuacja taka występuje także, jeśli zmiana wartości przychodów była spowodowana czynnikami nieznanymi w momencie ich ewidencjonowania. Stanowisko takie jest wyrażane także w orzecznictwie sądowym. Biorąc pod uwagę wpływ orzecznictwa na działania organów podatkowych nie należy spodziewać się zmiany podejścia administracji skarbowej. Inaczej kwestię korekt określają zasady rachunkowości. Uzależniają ją one od wielu czynników m.in. jej przyczyny, istotności.

Rozważyć można zmiany w zakresie ustalania przychodów dla celów podatkowych:

- dostosowanie do reguł obowiązujących w rachunkowości,
- uzależnienia momentu rozpoznawania przychodu od przyczyn powstawania korekty,
- wprowadzenie rozliczenia kasowego.

Jedną z możliwych zmian jest dostosowanie do reguł obowiązujących w rachunkowości. Następuje wówczas ułatwienie prowadzenia działalności gospodarczej. Wydaje się, że taka zmiana ma pewne wady. Skutki korekt w rachunkowości zależą od ustalenia istotności ich wpływu na wynik finansowy. Nie jest on określany zawsze jednoznacznymi kryteriami. Ustalenie czy konkretna zmiana ma charakter istotny czy nie może prowadzić do sporów pomiędzy podatnikami a organami podatkowymi.

Kolejną propozycją jest uzależnienie momentu rozpoznawania przychodu od przyczyn powstawania korekty. Jeżeli zmiana przychodu nie jest znana podatnikowi, to powinien on ujmować go w tym okresie, kiedy takie zdarzenie wystąpiło. Natomiast w przypadku popełnienia błędu należy odnosić go na okres, którego dotyczy. Biorąc pod uwagę obecne brzmienie przepisów i ich interpretacje, taka zmiany wymagałyby ingerencji ustawodawcy.

Inną opcją jest wprowadzenie kasowego rozliczania dochodu. Wówczas decydujące znaczenia mają przepływy finansowe. Korekty są ujmowane w momencie faktycznego przepływu środków pieniężnych. Takie rozwiązanie warto zaproponować dla niewielkich przedsiębiorstw rozliczających się za pomocą podatkowej księgi przychodów i rozchodów.

Wydaje się, że najlepszą opcją byłoby wprowadzenie reguły kasowej dla „małych” podatników np. rozliczających się za pomocą podatkowej księgi przychodów i rozchodów oraz uzależnienie momentu rozpoznawania przychodu od przyczyn powstawania korekty dla podmiotów prowadzących pełną księgowość. Biorąc pod uwagę obecne brzmienie przepisów i ich interpretacje, taka zmiany wymagałyby ingerencji ustawodawcy.

Bibliografia:

Dyrektor Izby Skarbowej w Łodzi (2013), *IPTPB3/423-19/13-3/IR*, www.sip.mf.gov.pl [15 kwietnia 2013].

Gmytrasiewicz M., Karmańska A. (2002), *Rachunkowość finansowa*, Difin, Warszawa.

Helin A. (red.) (2009), *Ustawa o rachunkowości 2009*, C.H. Beck, Warszawa.

Kiziukiewicz T. (red.) (2010), *Ustawa o rachunkowości. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa.

Liściński H. (1995), *Prawo bilansowe*, KIK Konieczny i Kruszewski, Warszawa.

Messner Z. (red.) (2007), *Rachunkowość finansowa z uwzględnieniem MSSF*, PWN, Warszawa.

Nie będziemy robić nic tylko korygować podatki!!! (komentarz redakcji do listu czytelnika) (2013), „Rachunkowość”, nr 9/2013.

Nykiel W., Mariański A. (red.) (2008), *Komentarz do ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.

Olchowicz I., Tłaczała A. (2009), *Sprawozdawczość finansowa według krajowych i międzynarodowych standardów*, Difin, Warszawa.

Świdarska G., Więclaw W. (2012) (red.), *Sprawozdanie finansowe według polskich i międzynarodowych standardów rachunkowości*, Difin, Warszawa.

Ustawa z dnia 26 lipca 1991r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (tekst jednolity DZ. U. z 2012r. poz. 361 z późniejszymi zmianami).

Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (tekst jednolity DZ. U. z 2011 r. nr 74 poz. 397 z późniejszymi zmianami).

Walińska E. (red.) (2010), *Rachunkowość finansowa ujęcie sprawozdawcze i ewidencyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Walińska E. (red.) (2013), *Ustawa o rachunkowości. Komentarz*, Lex, wyd. el.

Walińska E., Mariański A. (2007), *Koszty w prawie bilansowym i podatkowym – pojęcie i zasady ich uznawania w zysku i dochodzie*, „Kwartalnik prawa podatkowego”, nr 1/2007.

III

Rola samorządu terytorialnego we wspieraniu przedsiębiorczości

Małgorzata Domańska
Społeczna Akademia Nauk

Instrumenty wspierania i rozwoju lokalnej przedsiębiorczości na przykładzie gminy Ozorków

The implements of advancement and development of local entrepreneurship in a municipality Ozorkow

Abstract: A municipality, as a local government unit, executes many different tasks that satisfy the needs of a local community. The accomplishment of some of the tasks contributes indirectly to the development of local entrepreneurship, which creates certain benefits. New workplaces are offered, the inhabitants are better-paid, also the municipality tax income increases. The main goal of the article is to present selected implements that help a local government to encourage entrepreneurs to start a business or to develop the existing ones. Some of the ideas are directly based on a financial policy of a municipality therefore they require some outlay from a local budget or even to reduce the budget income. A municipality has also the possibility of supporting a local entrepreneurship without any budget expenses.

Key-words: local government, local entrepreneurship, finance, budgetary revenue.

Wstęp

Gmina jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego realizuje szereg zadań służących zaspokojeniu zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej. Niektóre z nich pośrednio przyczyniają się do rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, co z kolei przekłada się na szereg wymiernych korzyści. Tworzone są nowe miejsca pracy, wzrastają dochody mieszkańców, zwiększają się wpływy podatkowe gminy. Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych instrumentów, za pomocą których jednostka samorządu terytorialnego może zachęcać do nowych inicjatyw założycielskich oraz do rozwoju przedsiębiorstw już istniejących. Niektóre instrumenty są bezpośrednio związane z gospodarką finansową gminy, a więc wymagają albo wydatkowania środków z budżetu gminy, albo też uszczuplają dochody budżetowe. Gmina posiada również możliwość wykorzystywania narzędzi wspierających rozwój przedsiębiorczości bez konieczności angażowania środków budżetowych. Punktem wyjścia jest krótka prezentacja zadań własnych gminy oraz jej gospodarki budżetowej. Podstawowym źródłem dochodów własnych gminy są podatki lokalne i właśnie polityka podatkowa gminy może być wykorzystana do wsparcia rozwoju przedsię-

biorczości. Rozwiązania w tym zakresie na przykładzie gminy Ozorków przedstawione zostaną w punkcie drugim. Ostatnia część artykułu poświęcona będzie formom wspierania przedsiębiorczości niezwiązanym bezpośrednio z budżetem gminy.

1. Zadania własne gminy i środki ich realizacji

Samorząd terytorialny to wyodrębniona społeczność lokalna powołana do samodzielnego wykonywania zadań publicznych służących zaspokajaniu zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej. O samorządzie terytorialnym można mówić wówczas, gdy spełnione są dwa podstawowe warunki jego funkcjonowania tj. utrzymana jest pewna niezależność w stosunku do innych organów państwowych oraz istnieje określona swoboda jednostek samorządu terytorialnego w procesie hierarchizacji oraz zakresu zadań własnych i wydatkowanych w tym zakresie środków [Galiński 2011, s. 537]. Dopiero wówczas można mówić o samorządności władz lokalnych czyli o swobodzie organizowania przez te jednostki własnych działań [Regulski 2010, s. 19].

Gmina jako jednostka samorządu terytorialnego wyposażona jest w niezbędne elementy, narzędzia i środki umożliwiające wykonywanie zadań, do realizacji których została powołana, czyli zaspokajania zbiorowych potrzeb społeczności lokalnej. Niezależność finansowa gminy oznacza prawo do samodzielnego prowadzenia gospodarki finansowej, rozumianej jako pobieranie określonych dochodów oraz dysponowanie nimi [Galiński 2011, s. 537]. Zadania jednostek samorządu terytorialnego generalnie dzielą się na własne, zlecone i powierzone [Podstawka 2010, ss. 151–152]. Przedmiotem naszego zainteresowania są zadania własne, które odnoszą się przede wszystkim do poprawy warunków funkcjonowania społeczności lokalnych. Podstawowymi zadaniami własnymi gminy są m. in. rozwój infrastruktury wodociągowej, drogowej, gospodarka mieszkaniowa, działania w zakresie ochrony środowiska, oświaty, zdrowia czy pomocy społecznej [Dz. U. z 2013r. poz. 594]. Zarządzający gminą zobligowani są ponadto do inicjowania i wspierania nowych kierunków gospodarczych, wynikających z ogólnych potrzeb mieszkańców gminy i tendencji rozwojowych [Domańska 2013, s. 78]. Zadania, które realizuje samorząd terytorialny wymagają środków finansowych. To powoduje, iż samorządy prowadzą własną gospodarkę finansową, w ramach której osiągają dochody, zgodne z katalogiem zawartym w ustawie o dochodach jednostek samorządu terytorialnego [Dz. U. z 2010 r. Nr 80, poz. 526].

Samorząd lokalny (gmina) może oddziaływać aktywnie tylko w obszarze niektórych grup dochodów. Należą do nich dochody własne (podatki i opłaty lokalne), czyli ta część wpływów budżetowych gmin, która determinuje samodzielność finansową gminy. Podatki i opłaty lokalne zasilają wyłącznie budżety gmin. Pozostałe wszelkie samorządowe nie mają wpływów podatkowych poza udziałami w podatkach centralnych [Miszczuk 2009, s. 43]. O ile większość podstawowych stawek ustalana jest na szczeblu budżetu państwa, to gminie przysługuje prawo do wyznaczania ich faktycznych poziomów w ramach ustawowych przedziałów. Dotyczy to m.in. podatku od nieruchomości, podatku od środków transportu, podatku rolnego oraz wpływów z opłat lokalnych. Na ogół stanowią one przeważający udział w ogólnych dochodach budżetowych

i decydują o możliwościach oraz potencjale rozwojowym gminy. Na tę grupę należy zwrócić szczególną uwagę poszukując sposobów polepszenia sytuacji finansowej gminy (np. polityka podatkowa). Przez ingerowanie w konstrukcje prawne tych podatków (stawki, ulgi, terminy i sposób zapłaty) gminy wpływają na wielkość środków publicznych służących do realizacji zadań [Patrzałek 2010, s. 145].

W tym miejscu należy zaznaczyć, że dochody podatkowe gminy w dużej mierze zależą od polityki fiskalnej państwa (wysokość górnych stawek podatkowych). Jak już zwrócono uwagę, określona ustawowo kwota oraz poszczególne wysokości stawek mają wpływ na poziom dochodów gminy i są w dużej mierze wyznacznikiem jej sytuacji gospodarczej oraz finansowej. W przeciwieństwie do pozostałych kategorii dochodów (udziały w podatkach dochodowych, subwencje, dotacje) gmina może je w miarę precyzyjnie zaplanować i w miarę swobodnie nimi dysponować.

Jak wynika z tabeli 1 dochody ogółem budżetu Gminy Ozorków w roku 2012 zrealizowane zostały do kwoty 19 515,6 tys. zł, tj. 98,6% przyjętego planu. Dochody własne wykonano na kwotę 8 223,3 tys. zł, co stanowiło 42,1% dochodów ogółem, a z uwzględnieniem wykonania dochodów majątkowych 45,3%. W 2013 r. dochody budżetu Gminy Ozorków zrealizowane zostały w wysokości 20 196,5 tys. zł (97,9% planu), a więc były o 3,5% wyższe w porównaniu z rokiem poprzednim. Dochody własne wykonano do kwoty 8 627,3 tys. (wzrost o 4,9% w stosunku do 2012 r.). Udział dochodów własnych w dochodach ogółem był więc wyższy – wyniósł bowiem 42,7%, a z uwzględnieniem wykonania dochodów majątkowych to 45,4%.

Tabela 1. Dochody z tytułu podatków i opłat lokalnych oraz majątku w Gminie Ozorków w latach 2012–2013 (tys. zł)

Rok	Podatki i opłaty (dochody własne)	Dochody z majątku	Pozostałe dochody	Dochody ogółem	
				Wykonanie	Plan
2012	8 223,3	626,4	10 665,9	19 515,6	19 798,8
2013	8 627,3	538,7	11 030,5	20 196,5	20 632,3

Źródło: Opracowanie własne na przykładzie sprawozdania z wykonania budżetu za lata 2012–2013.

W porównaniu do ogółu gmin w Polsce udział dochodów własnych Gminy Ozorków jest nieco niższy (w 2012 r. udział dochodów własnych gmin w Polsce wynosił 46,6%). Jednak na tle gmin wiejskich (do nich zaliczana jest Gmina Ozorków) sytuacja pod tym względem przedstawia się o wiele korzystniej (średnia dla gmin wiejskich w Polsce wynosi 38,5%) [*Gospodarka* 2012, s. 62].

Z przedstawionych danych wynika, iż dochody, w zakresie których samorząd ma możliwość ich kształtowania, w Gminie Ozorków stanowią ponad 45%, co świadczy o znaczącym udziale dochodów własnych w dochodach ogółem.

Analizując wykonanie dochodów własnych jednostek samorządu terytorialnego na uwagę zasługuje udział dochodów otrzymywanych od jednostek posiadających osobowość prawną, czyli przedsiębiorców danej społeczności lokalnej (Tabela 2).

Tabela 2. Wykonanie wybranych dochodów z tytułu podatków i opłat lokalnych oraz udziałów w podatkach (CIT, PIT) w Gminie Ozorków w latach 2012–2013 (tys. zł)

Treść	2012			2013		
	Plan	Wykonanie	%	Plan	Wykonanie	%
Ogółem dochody budżetu Gminy	19 798,8	19 515,6	98,6	20 632,2	20 196,5	97,9
Ogółem dochody od osób prawnych	6 172,0	6 030,8	97,7	6 708,8	6 644,6	99,0
Udziały gminy w podatkach stanowiących dochód budżetu państwa (CIT, PIT)	2 680,0	2 533,6	94,5	3 046,2	2 983,9	98,0
Wpływy z podatku rolnego, podatku leśnego, podatku od czynności cywilnoprawnych, podatków i opłat lokalnych od osób prawnych, w tym:	3 492,0	3 497,2	100,1	3 662,6	3 660,7	99,9
Podatek od nieruchomości	3 430,0	3 437,6	100,2	3 601,0	3 607,3	100,2
Podatek rolny	1,0	0,5	49,1	1,0	1,0	95,4
Podatek leśny	17,0	17,1	100,7	16,6	16,8	100,9
Podatek od środków transportowych	43,0	41,9	97,4	40,0	34,3	85,8
Podatek od czynności cywilnoprawnych	1,0	0,1	8,8	4,0	1,3	38,9

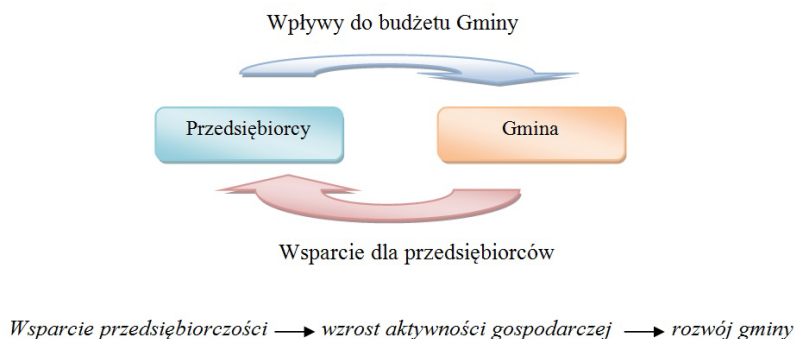
Źródło: Opracowanie własne na przykładzie sprawozdania z wykonania budżetu za lata 2012–2013.

Jak wynika z tabeli 2 przedstawiającej realizację wybranych dochodów uzyskiwanych od przedsiębiorców na przestrzeni lat 2012–2013 można zauważyć, iż ich wykonanie jest na wysokim poziomie, co jest zjawiskiem pozytywnym w kształtowaniu się dochodów budżetu. Ich udział w dochodach ogółem w 2012 r. wyniósł 30,9%, a w 2013 r. to 32,9%, co wskazuje na tendencję wzrostową. Znaczącą pozycję dochodów budżetu stanowią udziały gminy w podatkach stanowiących dochód budżetu państwa (CIT, PIT). W roku 2012 ich udział w dochodach ogółem to 13,0 %, a w roku 2013 to 14,8%, a więc również obserwujemy wzrost. Także udział dochodów podatkowych zwiększył się z 17,9% do 18,1%. Na tle przedstawionych stwierdzamy, że sytuacja w zakresie

udziału dochodów podatkowych w zasilaniu budżetu Gminy Ozorków w analizowanym okresie uległa poprawie – ich łączny udział zwiększył się z 61,8% do 65,8%. Zasluguje to na szczególne podkreślenie, gdy weźmiemy pod uwagę fakt, że od kilku lat polską gospodarkę charakteryzuje spowolnienie gospodarcze wywołane globalnym kryzysem finansowym.

Powyższe dane pozwalają zauważyć, iż wpływy od przedsiębiorców to jedna z podstawowych składowych osiąganych dochodów gminy. Dlatego też Gmina Ozorków i inne samorządy starają się budować wszelkiego rodzaju zachęty dla przedsiębiorców, podejmują szereg działań, które mają na celu pobudzenie gminy do rozwoju, najczęściej poprzez stwarzanie sprzyjających warunków prowadzenia działalności gospodarczej [Dziemianowicz, Mackiewicz 2000, s. 7]. W przyszłości będzie to skutkowało wzrostem dochodów dla gminy. Zależność tą można przedstawić w formie schematycznej (Rysunek 1).

Rysunek 1. Wspomaganie przedsiębiorczości – szansą na rozwój Gminy



Źródło: Opracowanie własne.

2. Instrumenty wspierania rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o politykę podatkową

W polityce jednostki samorządu terytorialnego obok zadań ustawowych zawartych w ustawie o samorządzie gminnym, istotnym jest wspieranie i rozwój przedsiębiorczości lokalnej. Decyzje podejmowane w tym obszarze w dużym stopniu uwarunkowane są samodzielnością finansową jednostki samorządu terytorialnego [Markowska-Bzducha 2013, s. 22]. Mówiąc o przedsiębiorczości mamy na uwadze przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa, firmy rodzinne działające w danej społeczności lokalnej. Wnoszą one duży wkład w aktywizację gospodarczą, ale jednocześnie poprzez rozwój działalności pokazują własną pozycję nie tylko na terenie gminy, ale i na tle konkurencyjnego rynku. Sytuacje kryzysowe bowiem zmieniają warunki funkcjonowania podmiotów gospodarczych, dla jednych przedsiębiorców zmiana warunków otoczenia stanowi zagrożenie, dla innych natomiast szansę [Wypych 2013, s. 512]. Gmina otrzymuje dochody w postaci podatków i opłat lokalnych. Zatrudniając mieszkańców danej społeczności małe i średnie firmy przyczyniają się do zmniejszenia bezrobocia. Mieszkańcy z kolei uzyskując wynagrodzenie z tytułu

zatrudnienia mogą zapewnić sobie i rodzinom coraz lepszą egzystencję. Dlatego też, samorządy dokładają wszelkich starań by przyciągnąć na swoje tereny jak najwięcej inwestorów. Przejawia się to m.in. poprzez stwarzanie coraz bardziej dogodnych i korzystnych warunków rozwoju dla działających już na rynku firm, a także wyznaczać możliwości do powstawania nowych. Za podstawową formę wspierania rozwoju przedsiębiorczości uznać należy odpowiednią politykę podatkową. Dotyczy to oczywiście podatków lokalnych, których poziom gmina może w pewnym zakresie kształtować.

Ten instrument wspierania należy rozpatrywać w powiązaniu z budżetem gminy. To podczas jego opracowywania organ wykonawczy gminy może zaplanować rzetelnie wsparcie dla lokalnej przedsiębiorczości. Podatki i opłaty lokalne wpłacane przez osoby prawne – przedsiębiorców, stanowią dochody własne gminy, a ustalane są i pobierane na podstawie ustaw podatkowych – ustawa o podatkach i opłatach lokalnych. Organ uchwałodawczy (Rada Gminy) ma możliwość obniżenia górnych stawek podatkowych. W Gminie Ozorków Rada Gminy corocznie obniża górne stawki podatków, w stosunku do których ma takie uprawnienia. Dotyczy to m.in. podatku od nieruchomości, podatku rolnego, czy od środków transportu zarówno od przedsiębiorców jak i osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Stawki wybranych podatków lokalnych uchwalone w Gminie Ozorków na tle maksymalnych kwot ustawowych przedstawia Tabela 3.

Tabela 3. Wybrane stawki podatkowe uchwalone w Gminie Ozorków w latach 2012, 2013 i 2014

Wyszczególnienie	2012		2013		2014	
	Stawki ustawowe	Stawki uchwalone	Stawki ustawowe	Stawki uchwalone	Stawki ustawowe	Stawki uchwalone
Od 1 m ² powierzchni użytkowej budynków mieszkalnych lub ich części położonych w siedliskach gospodarstw rolnych (zł)	0,70	0,35	0,73	0,40	0,74	0,42
Od 1 m ² powierzchni użytkowej budynków mieszkalnych lub ich części (zł)	0,70	0,62	0,73	0,66	0,74	0,67
Od 1 m ² powierzchni użytkowej budynków lub ich części związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej (zł)	21,94	21,40	22,82	22,30	23,03	22,30

Od 1 m ² pow. użytkowej pozostałych budynków lub ich części zajętych na prowadzenie odpłatnej statutowej działalności pożytku publicznego przez organizacje pożytku publicznego (zł)	7,36	7,10	7,66	7,45	7,73	7,50
Od pozostałych budynków (zł)	7,36	4,65	7,66	5,00	7,73	5,10
Od budowli	2 %	2 %	2 %	2%	2%	2 %
Od 1 m ² powierzchni gruntów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej bez względu na sposób zakwalifikowania w ewidencji gruntów i budynków (zł)	0,84	0,77	0,88	0,81	0,89	0,82

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o uchwały Rady Gminy Ozorków w latach 2012–2014.

Jak wynika z tabeli 3 wszystkie uchwalone stawki podatkowe w Gminie Ozorków w latach 2012 – 2014 są znacznie niższe od górnych stawek podatków i opłat lokalnych ogłoszonych przez Ministerstwo Finansów. Samorząd Gminy Ozorków na przestrzeni analizowanych lat starał się ażeby ich wysokość utrzymywać na poziomie niższym od stawek maksymalnych. Zastosowane ulgi dotyczą w dużej części przedsiębiorców, ale też wszystkich podatników oraz mieszkańców lokalnej społeczności – Gminy Ozorków. Szczególną uwagę należy zwrócić na znaczne obniżenie podatku rolnego. Wynika to z faktu, iż Gmina Ozorków jest gminą typowo rolniczą i w tym segmencie również należy stworzyć sprzyjające warunki dla rozwoju działalności rolniczej.

Ponadto zgodnie z zapisami ustawy Ordynacja podatkowa Wójt ma prawo do udzielania ulg, umorzeń i odroczeń oraz do stosowania zaniechania poboru w zakresie podatków stanowiących dochody gmin (podatek od nieruchomości, podatek leśny, podatek rolny, podatek od środków transportowych). Zwolnienia podatkowe pozwalają na częściowe lub całkowite wyeliminowanie grupy podatników lub przedmiotu opodatkowania z obowiązku podatkowego. Ulgi, umorzenia, odroczenia z kolei powodują zmniejszenie wielkości podatku po określeniu jego wymiaru. Otrzymanie ulgi przez przedsiębiorcę w postaci umorzenia, odroczenia czy rozłożenia pozwala na przeznaczenie dochodów na inne cele głównie związane z prowadzoną działalnością. Może dotyczyć zakupu środków trwałych (maszyn i urządzeń) lub też drobnego wyposażenia, które

obok jakże ważnych zasobów ludzkich jakim są pracownicy stanowią istotny zasób materialny. W Gminie Ozorków nie tylko w analizowanych latach, ale i wcześniej stosowane były wymienione wyżej formy pomocy, jeżeli przedsiębiorca wystąpi z wnioskiem o zastosowanie ulgi. Zgodnie zapisami ustawy Ordynacja podatkowa wniosek podatnika musi być jednak uzasadniony z punktu widzenia ważnego interesu podatnika lub interesu publicznego (załączony materiał dowodowy świadczący np. o trudnej sytuacji przedsiębiorstwa). Jednakże udział zwolnień jest względnie niski w porównaniu z obniżeniem górnych stawek podatkowych. Taka forma pomocy dla przedsiębiorcy wywołuje negatywne skutki po stronie dochodów gminy. Zastosowane ulgi, umorzenia, odroczenia powodują zmniejszenie wysokości dochodów otrzymywanych za pośrednictwem Ministerstwa Finansów. Ponadto uszczuplają dochody budżetowe, a w konsekwencji wydatki, które mogłyby być przeznaczone np. na dalszy rozwój infrastruktury samorządowej. Tak więc zastosowanie wszelkiego rodzaju ulg powinno być poddane rzetelnej analizie z punktu widzenia efektywności gospodarowania samorządem.

3. Niepodatkowe formy wspierania przedsiębiorczości

Wśród wielu czynników mających wpływ na rozwój przedsiębiorczości na uwagę zasługuje istnienie *miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego*, który określa przeznaczenie terenu. Wyznacza, w jakich miejscach i na jakich terenach można budować określone obiekty. Wskazuje przeznaczenie gruntów pod budownictwo mieszkalne, letniskowe, a także pod działalność gospodarczą. W przypadku istnienia miejscowego planu zagospodarowania terenu przedsiębiorca mający zamiar rozpocząć działalność nie musi oczekiwać na informację, co do interesującego terenu, gdyż jego przeznaczenie jest ujęte w miejscowym planie zagospodarowania. Uchwalenie miejscowego planu zagospodarowania terenu oraz wiele innych czynników sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości to kompetencja Rady Gminy jako organu uchwałodawczego oraz kadry zarządzającej, czyli organu wykonawczego. Gmina Ozorków, pomimo, iż ma przyjęty plan zagospodarowania przestrzennego, stara się systematycznie podnosić efektywność swoich terenów poprzez jego aktualizację. Obecnie jest na etapie analizy studium uwarunkowań, mającej na celu zmianę w obecnego planu.

Następnym bardzo ważnym narzędziem wspierania przedsiębiorczości, a w konsekwencji jej rozwoju jest wydatkowanie środków publicznych na *rozwój infrastruktury technicznej*. Zaliczamy do niej głównie infrastrukturę drogową, gospodarkę wodno-ściekową, infrastrukturę wodociągową oraz oświetleniową. Tworzenie dogodnej sieci komunikacyjnej wraz z czynnikami towarzyszącymi (oświetlenie, głównie poprzez połączenie dróg gminnych z powiatowymi czy wojewódzkimi daje przedsiębiorcom silne zaplecze logistyczne, stanowi zachętę dla inwestorów).

Posiadanie przez Gminę uzbrojonych terenów inwestycyjnych tj. wyposażonych w węzeł komunikacyjny, posiadających rozbudowaną sieć wodno-kanalizacyjną, wodociągową, a także rozbudowaną infrastrukturę oświetleniową jest ważnym narzędziem w pozyskiwaniu przedsiębiorców. Tereny uzbrojone mają większą wartość dla Gminy i są narzędziem, które chętniej dostrzegają

inwestorzy. Dla przedsiębiorców natomiast prowadzenie firmy na terenach uzbrojonych w infrastrukturę i zaplecze komunikacyjne jest ważnym elementem ich konkurencyjności i dalszego rozwoju. Przykładem takich działań z terenu Gminy Ozorków jest realizacja inwestycji gminnych ukierunkowanych zarówno przedsiębiorców jak i na mieszkańców. W 2012 roku inwestycje gminne to kwota 2 533,5 tys. zł, stanowiąca 12,6% wydatków budżetowych (20 051,6 tys. zł). W 2013 roku wydatki inwestycyjne są o blisko 14% wyższe (2 881,4 tys. zł, czyli 13,6% wydatków budżetowych ogółem). Do priorytetowych zadań realizowanych w Gminie Ozorków należą m.in. inwestycje z zakresu:

- rozbudowa hydroforni w Sokolnikach Lesie – poniesione wydatki i planowane nakłady inwestycyjne to 1 245 tys. zł,
- wymiana sieci wodociągowej azbestowo-cementowej w miejscowości Czerchów (354 tys. zł),
- przebudowa drogi dojazdowej Parzyce – Konary (342 tys. zł),
- przebudowa drogi gminnej w Sokolnikach Lesie (369 tys. zł),
- układanie chodników, wykonanie miejsc postojowych i utwardzenia terenu na terenie gminy – 438 tys. zł,
- nabycie prawa własności budowli i urządzeń oraz prawa użytkowania wieczystego gruntów w obrębie i miejscowości Leśmierz gm. Ozorków wraz z prawem własności naniesień znajdujących się na tych gruntach, stanowiących oczyszczalnię ścieków wraz z infrastrukturą techniczną – łączne nakłady to 604 tys. zł,
- budowa oświetlenia ulicznego wraz z bieżącym utrzymaniem (energia, konserwacja) – w latach 2012 – 2013 to kwota 1 117 tys. zł.

Kolejnym istotnym elementem wspierania przedsiębiorczości jest idea *samorząd przychylny przedsiębiorcy* [Dziemianowicz, Mackiewicz 2000, s. 12]. Ta forma przejawia się przede wszystkim poprzez reklamę przedsiębiorców. Może ona odbywać się np. w lokalnej prasie wydawanej przez samorząd, na stronach internetowych zawierających istotne elementy potrzebne przedsiębiorcom, czy też poprzez dostępność w siedzibie Urzędu folderów, filmów video, ofert inwestycyjnych i różnorodnych ulotek promujących firmę oraz jej produkty. Można też nieodpłatnie udostępniać zamieszczanie ofert handlowych lokalnym firmom, czy utworzyć bazę danych z podziałem na poszczególne rodzaje działalności. Ponadto stworzyć punkt informacji o promocji gminy, regionu, polskiej gospodarce, partnerach gospodarczych, środowisku lokalnym, firmach konsultingowych czy firmach świadczących usługi biznesowe. W Gminie Ozorków przykładem tego typu działań są m.in. spotkania z przedsiębiorcami w Urzędzie Gminy. Na spotkania przybywają przedstawiciele reprezentujący przedsiębiorstwa działające na terenie Gminy Ozorków. Podczas spotkań prowadzone są dyskusje z przedsiębiorcami, Wójt dokonuje charakterystyki oraz profilu prowadzonej działalności przez przedsiębiorstwa, dziękując jednocześnie firmom za zaangażowanie i wkład w rozwój gminy, a w konsekwencji i polskiej gospodarki.

Bardzo często spotykanym przejawem pomocy dla przedsiębiorców jest udostępnianie przez Gminę własnych pomieszczeń w celu zorganizowania

rekrutacji pracowników. Ta forma pomocy dotyczy przedsiębiorców starających się o wejście na lokalny rynek. Stanowi też ważny element likwidacji bezrobocia na terenie danego samorządu. Gmina Ozorków również w zakresie tej formy pomocy jest otwarta dla przedsiębiorców. Organizowane są kursy i szkolenia pomagające bezrobotnym zdobywać kwalifikacje zgodne z zapotrzebowaniem zgłaszanym przez lokalnych przedsiębiorców.

W trosce o rozwój przedsiębiorczości wiele samorządów tworzy tzw. inkubatory przedsiębiorczości. Ich oferta skierowana jest głównie do małych i średnich przedsiębiorców. Inkubator przedsiębiorczości udostępnia na preferencyjnych warunkach lokale często z pełną obsługą administracyjną oraz księgową i zapleczem technicznym (internet, telefon, fax), w których przedsiębiorcy mogą prowadzić swoją działalność. Oferta kierowana jest głównie do rozpoczynających działalność przedsiębiorców, którzy nie są w stanie zapewnić sobie we własnym zakresie zaplecza biurowego. Oprócz usługi polegającej na wynajmie pomieszczeń inkubatory świadczą także usługi szkoleniowe, kojarzenia partnerów oraz doradcze. Usługi te mają zwykle charakter preferencyjny, a więc są niższe od stawek rynkowych. Z uwagi na bliskość położenia w stosunku do Łodzi, gdzie sieć inkubatorów jest rozbudowana tego rodzaju forma wspierania przedsiębiorczości w gminie Ozorków nie jest realizowana.

Zakończenie

Z przedstawionych rozważań wynika, że jednostki samorządu terytorialnego mają szereg możliwości wspierania rozwoju przedsiębiorczości. Wybór poszczególnych instrumentów zależy od konkretnych warunków, w jakich funkcjonuje gmina (charakter gminy, lokalizacja geograficzna, liczba mieszkańców, poziom rozwoju gospodarczego itp.). Najważniejsze jest jednak to, aby organy samorządowe zdawały sobie sprawę z korzyści, jakie rozwój przedsiębiorczości przynosi zarówno dla społeczności lokalnych, jak i dla jednostki samorządu terytorialnego. Przykład Gminy Ozorków pokazuje także, że wspieranie przedsiębiorczości wymusza niekiedy potrzebę zmiany przyjętych wcześniej planów zagospodarowania przestrzennego. Świadczy to o docenianiu przez władze gminy roli przedsiębiorców w stymulowaniu przeobrażeń strukturalnych w gospodarce lokalnej. Podejmując działania wspierające przedsiębiorczość nie można jednak zapominać o tym, że gmina dysponuje środkami publicznymi i powinny one być wykorzystywane efektywnie w celu optymalnego zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnej z zachowaniem zasady uzyskania jak największych efektów z danych nakładów. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości nie może być zatem celem samym w sobie, musi być wkomponowane w całościowy program rozwoju gminy.

Bibliografia:

- Domańska M., (2013), *Uwarunkowania efektywnej gospodarki finansowej w jednostce samorządu terytorialnego*, w: Jackiewicz A., Sułkowski Ł., (red), *Dylematy rozwoju przedsiębiorczości w aspekcie regionalnym*, T. XIV Zeszyt 8, Łódź.
- Dziemianowicz W., Mackiewicz M., Malinowska E., Misiąg W., Tomalak M., (2000), *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Warszawa.

Galiński P. (2011), *Samodzielność dochodowa jednostek samorządu terytorialnego w Polsce* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 173.

Gospodarka finansowa jednostek samorządu terytorialnego (2012), GUS Warszawa.

Markowska-Bzducha E. (2013), *Rola samorządu terytorialnego we wspieraniu lokalnej przedsiębiorczości*, „Finanse Komunalne”, nr 9.

Miszczyk M. (2009), *System podatków i opłat samorządowych w Polsce*, C.H. Beck, Warszawa.

Patrzalek L. (2010), *Finanse samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.

Podstawka M. (red.) (2010), *Finanse*, WN PWN, Warszawa.

Regulski J., (2010), *Granice kontroli i nadzoru samorządności*, „Gazeta Samorządu i Administracji”, nr 22.

Wypych M. (2013), *Przedsiębiorczość w Polsce w warunkach spowolnienia gospodarczego*, w: Jackiewicz A., Sułkowski Ł., (red.), *Dylematy rozwoju przedsiębiorczości w aspekcie regionalnym*, T. XIV Zeszyt 8, Łódź.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U z 2012r. poz. 749 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2013r. poz. 594 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz. U. z 2010r., Nr 80 poz. 526 z późn. zm.).

<http://ozorkow.bipst.pl/index.php?grupa=537523>, *Sprawozdanie roczne z wykonania budżetu Gminy Ozorków za 2012r.*

<http://www.ug-ozorkow.pl/index.php/aktualnosci/587-25-lat-polskiej-transformacji-spotkanie-z-przedsiębiorcami>.

Sprawozdanie roczne z wykonania budżetu Gminy Ozorków za 2013r.

Uchwała Nr XXXVII/428/13 Rady Gminy Ozorków z dnia 30 grudnia 2013r. w sprawie uchwalenia wieloletniej prognozy finansowej Gminy Ozorków.

Ewa Glińska
Politechnika Białostocka

Co miasta mówią o sobie poprzez samorządowe strony www?¹

What cities say about themselves through local government websites?

Abstract: Functioning in a competitive environment, every city needs to define its specific distinctive features and effectively communicate them in promotional communications addressed to potential customers interested in a specific place. The city website is now the most popular, if not mandatory tool used in the process of shaping the desired image or building the brand of the city. The key role of the website is to communicate the brand identity of the city by providing relevant information. The purpose of this article is to identify the categories of distinguishing features of the city communicated by small and medium-sized cities in Poland through government websites. An additional aim is to capture the differences in selection of spectrum of the attributes used in this promotional activities. In order to achieve goals of the paper the content analysis of selected portions of cities websites' included in the analysis was used.

Key-words: city marketing, city distinguished features, online communications, city website.

Wprowadzenie

Funkcjonując w konkurencyjnym otoczeniu, współczesne terytoria (w tym miasta), podobnie jak klasyczne produkty lub usługi, potrzebują złożonych działań marketingowych. Każde miasto – zgodnie z ujęciem Kotlera i innych [1999, s. IX] – musi znaleźć swoje specyficzne cechy i efektywnie komunikować je w przekazach promocyjnych skierowanych do osób potencjalnie zainteresowanych określonym miejscem.

Zapewnienie miejscu wyjątkowej pozycji w percepcji klientów to kluczowy element strategicznego marketingu terytorium. Aby to osiągnąć miasto powinno dążyć do zdefiniowania własnej kombinacji ofert i korzyści, która może spełnić oczekiwania szerokiego grona inwestorów, przedsiębiorców, odwiedzających, a także mieszkańców [Kotler i in 1999, s. 25]. Nie jest to łatwe zadanie,

¹ Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010–2014 jako projekt badawczy pt. „Identyfikacja wyróżników tożsamości miejskiej i analiza stopnia ich wykorzystania w zarządzaniu wizerunkiem miasta w Polsce”.

gdyż miasto stanowi specyficzną kategorię produktu, charakteryzującą się ogromną złożonością. Zgodnie z podejściem Markowskiego [2006, ss. 95–96] jest ono „megaproduktem”, który autor definiuje jako wzajemnie powiązaną i ustrukturalizowaną formę składającą się z elementów materialnych i niematerialnych (usług), dostępnych w mieście dla różnych jego użytkowników.

Pomocą w zdefiniowaniu wspomnianej kombinacji ofert i korzyści może służyć koncepcja marki miasta. Specyfika produktu, jakim jest miasto, nie pozwala jednak w sposób bezpośredni przenieść koncepcji zarządzania marką z marketingu klasycznych produktów i usług na płaszczyznę zarządzania miejscem. Ponadto Kavaratzis i Hatch [2013, ss. 69–86] podkreślają, że postęp w rozwoju teorii marki miejskiej jest powolny, a zrealizowane dotychczas badania nie są w stanie wygenerować spójnej teorii, gdyż mają raczej komentarzy i są efektem uwzględnienia rozmaitych perspektyw.

Obserwacja praktyki samorządowej wskazuje jednak, że władze lokalne (a także inne grupy interesariuszy miejsc), są coraz bardziej przekonane, że silna marka miejsca pomaga promować rozwój gospodarczy miasta. Podejmując działania związane z opracowaniem strategii marki, samorządy miast dążą do zidentyfikowania i zaangażowania elementów tożsamości miejsca w celu „naładowania” marki pozytywnymi skojarzeniami z danym terytorium. Ostatnim celem takich aktywności jest poprawa wizerunku miejsca jako atrakcyjnego w opinii określonych grup docelowych [Boisen, Terlouw, van Gorp 2011, ss. 135–147].

Zgodnie z ujęciem Kavaratzisa i Ashwortha [2006, ss. 183–194], świadoma próba samorządów związana z kształtowaniem specjalnie zaprojektowanej tożsamości miejsca i promowaniem jej w relacji do określonych rynków nie jest nowością w funkcjonowaniu administracji terytorialnej. Obecnie jednak – jak już wspomniano – zdecydowanie bardziej popularne staje się stosowanie w relacji do miast terminologii z zakresu brandingu [Kavaratzis 2004, ss. 58–73], podczas gdy w przeszłości specjaliści od marketingu miejsca mówili o kształtowaniu pożądanego wizerunku terytorium.

Sprecyzowanie tożsamości miasta (a zwłaszcza identyfikacja jej unikatowych/oryginalnych elementów) wyznacza swoiste ramy do działań ukierunkowanych na kształtowanie pożądanego sposobu jego percepcji i nadaje im określoną spójność [Glińska 2008, ss. 30–39]. Decydując się na wybór określonego zestawu atrybutów miasta, powiązanych z procesem kształtowania docelowego wizerunku, władze samorządowe i kooperujące z nimi podmioty powinny uwzględnić, że, zgodnie z ujęciem Noordmana [2004, cyt. za: Govers, Go 2009, ss. 50–51] elementy konstytuujące tożsamość miasta dzieli się na: strukturalne (niezmienne w czasie, jak np. położenie czy historia miasta), półstatyczne (wielkość miasta, wygląd fizyczny, mentalność mieszkańców, infrastruktura), a także elementy „koloryzujące” (symbolika, zachowania i formy komunikacji miasta z otoczeniem).

W celu zbudowania pożądanego wizerunku, cechy wyróżniające miasta powinny być komunikowane i upowszechniane za pomocą różnych instrumentów promocji wykorzystywanych przez władze lokalne w zarządzaniu jednostką samorządu terytorialnego. Jednym z kanałów komunikacyjnych zyskujących sobie coraz większą popularność w tego typu działalności jest Internet,

który stanowi relatywnie nowy sposób dotarcia do odbiorcy za pomocą obrazu, tekstu i dźwięku. Podstawowym narzędziem komunikacji internetowej wykorzystywanym przez jednostki samorządu terytorialnego są strony www [Smalec 2011, s. 218]. Miejskie strony internetowe są z założenia istotnym elementem budowy wizerunku gminy, nie tylko na zewnątrz, ale także wśród lokalnej społeczności [Smalec 2011, s. 222]. Zasadniczo wyróżnia się cztery grupy odbiorców stron internetowych miast biorąc pod uwagę cel i rodzaj wyszukiwanych informacji: mieszkańcy, turyści, inwestorzy i dziennikarze [Schick 2009].

W powyższym kontekście celem niniejszego artykułu jest identyfikacja atrybutów miasta komunikowanych przez małe i średnie miasta w Polsce poprzez samorządowe serwisy internetowe. Dodatkowym zamierzeniem opracowania jest także uchwycenie różnic w wykorzystywaniu poszczególnych kategorii cech wyróżniających specyfikę miasta przez różne typy ośrodków miejskich. Przystępując do badań przyjęto hipotezę, że większe ośrodki miejskie, jak też ośrodki zlokalizowane w regionach o wyższym poziomie rozwoju ekonomicznego, częściej wykorzystują w swoich przekazach marketingowych dynamiczne, zmienne w czasie cechy lokalnej oferty. Z kolei mniejsze miasta częściej odwołują się do swoich właściwości strukturalnych, takich jak walory przyrodnicze czy kulturowe. Do diagnozy cech miasta uwzględnianych w przesłaniu promocyjnym wykorzystano analizę treści wybranych fragmentów stron internetowych stu małych i średnich miast w Polsce.

Od marketingu do brandingu miasta

Marketing terytorialny to rynkowo zorientowana koncepcja zarządzania jednostką osadniczą, ukierunkowana na zaspokajanie potrzeb i pragnień mieszkańców [Szromnik 2007, s. 17]. Ewoluowała ona wraz z upływem czasu i pojawianiem się lub rozwojem nowych interesujących zagadnień w tym obszarze wiedzy. Kavaratzis i Hatch [2013, ss. 69–86] piszą, że obecne stadium jego rozwoju to zarządzanie marką miejsca. Jednak rozróżnienie pomiędzy marketingiem a zarządzaniem marką miejsca nie jest klarowne. Część autorów traktuje zarządzanie marką miejsca jako zestaw strategicznych wytycznych dla marketingu [Hankinson 2010, ss. 15–35], podczas gdy inni autorzy traktują je jako jedno z narzędzi marketingu [Braun 2008, s. 48; Kotler i inni 1993].

Kavaratzis i Hatch [2013, ss. 69–86] wskazują, że przesunięcie rozwoju marketingu terytorialnego w kierunku zarządzania marką miejsca wiąże się z centralnym miejscem kategorii „wizerunek” w tej koncepcji. Gaggiotti i inni [2008, ss. 115–123] podkreślają, że skuteczne wdrożenie marketingu miejsca jest traktowane w literaturze jako przede wszystkim zależne od konstrukcji, komunikacji, a także zarządzania wizerunkiem miejsca.

Branding miejsca to według Anholta [2007, s. 11] proces projektowania, planowania i komunikacji tożsamości miejsca w celu zbudowania i/lub zarządzania jego reputacją/wizerunkiem. To proces przekształcania jej wyjściowego wizerunku w założony wizerunek docelowy [Florek, 2013, s. 112].

Należy jednak pamiętać, że – zgodnie z ujęciem Kaplana i in. [2010, ss. 1286–1304] – jest to proces bardziej skomplikowany niż budowanie marki produktów komercyjnych. Obejmuje on – jak pisze Fan [2006, ss. 5–14] – wiele czynników, które należy uwzględnić w procesie kształtowania marki

terytorialnej: atrakcje turystyczne, zasoby naturalne, lokalne produkty, cechy mieszkańców, historię, kulturę, język, uwarunkowania polityczne, instytucje, a także infrastrukturę.

Według Hereźniak [2011, ss. 53–54] każda organizacja posiada tożsamość, ale nie każda posiada markę. Marka jest manifestacją tożsamości komunikowaną w sposób systematyczny i długookresowy w stosunku do wybranych grup odbiorców. Podobnie jest z miastami – każde miejsce ma własną tożsamość, a nie każdy decyduje się na jej strategiczne i systematyczne komunikowanie. Marka miasta, rozumiana jako sieć skojarzeń w umysłach Konsumentów bazująca na wizualnej, werbalnej i behawioralnej ekspresji miejsca, zawartej w celach, komunikacji, wartościach i kulturze interesariuszy danej jednostki terytorialnej, a także w jej ogólnej specyfice [Zenker 2011, ss. 40–52] jest efektem procesu brandingu.

Przekaz komunikacyjny marki jest opracowywany poprzez wybór elementów jej tożsamości, które powinny być ukazywane poszczególnym grupom docelowym jako atrakcyjne [Moilanen, Rainisto 2007, s. 7].

Rola samorządowych stron www kształtowaniu pożądanego wizerunku w budowaniu marek miast

Internet staje się coraz bardziej powszechnym medium. Badanie NetTrack firmy Millward Brown wskazuje, że w 2013 roku liczba użytkowników Internetu w Polsce osiągnęła poziom 61,4% całej populacji (*Internet w Polsce...*). Grono użytkowników Internetu ciągle się powiększa, a sama sieć jest coraz bardziej dostępna. Stąd też interesująco prezentują się różnorodne statystyki i raporty dotyczące przyszłości tego obszaru. Jednym z popularniejszych zestawień są roczne raporty przygotowywane przez Interactive Advertising Bureau Polska (IAB Polska). W Raporcie strategicznym IAB Polska [Kupczak, *Samorządy...*] szczegółowo zaprezentowano dane dotyczące dostępu do witryn internetowych, reklamy online czy handlu elektronicznego. Witryny podzielono na kategorie tematyczne i przedstawiono ich popularność. Jest wśród nich także kategoria „publiczne”, do której zaliczają się m.in. strony internetowe samorządów. Kategoria ta wśród użytkowników Internetu nie jest tak popularna jak na przykład kategoria rozrywka, wyszukiwarki, czy nowe technologie, ale cieszy się coraz większym zainteresowaniem. Ze stron z kategorii publiczne korzysta ponad 40% wszystkich internautów.

Mówi się o wzroście popularności Internetu w sektorze publicznym. Władze miast i regionów poszerzają jego wykorzystanie, wykorzystując go nie tylko jako źródło informacji, ale także jako narzędzie promocji. W sektorze publicznym Internet służy przede wszystkim upowszechnianiu informacji o organizacji, czy też kształtowaniu wizerunku organizacji [Scheibe 2013, s. 177, cyt. za: Kotler, Lee 2008, s. 165].

Serwisy internetowe pełnią wiele funkcji w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego. Do głównych celów, jakie się im przypisuje zaliczyć można: promocję, zapewnienie dostępu do informacji, ułatwienie kontaktu z interesantami poprzez ich wirtualną obsługę [Scheibe 2013, s. 178].

Dobrze przygotowany serwis internetowy urzędu miasta czy gminy stwarza niepowtarzalną szansę na prezentację atutów danego miejsca i jego pro-

moce. Samorządy podchodzą jednak różnie do tego medium. Część z nich traktuje swoją stronę internetową jako najważniejszą wizytówkę, wiedząc, że może ona przyciągnąć zarówno inwestorów, którzy są w stanie zapewnić lokalnej społeczności miejsca pracy, jak i turystów, którzy korzystają z miejscowych atrakcji, gastronomii czy rozrywek, a także mieszkańców, który zechcą jak najszybciej i najdogodniej załatwić swoją sprawę w urzędzie. Niestety jednak spora część gmin rezygnuje z tej szansy – nie aktualizują swoich stron internetowych, a informacje prezentowane w serwisach ograniczają do minimum [Kupczak, *Samorządy ...*].

Florek [2011, s. 82] pisze, że rozwój Internetu i jego narzędzi zmienił sposoby, za pomocą których miasta mogą i powinny się komunikować i budować swoje marki lokalne. W literaturze podkreśla się dwa główne kierunki w brandingu online: pierwszy – promocja i komunikacja wartości marki, jej tożsamości i osobowości, a drugi – kreacja społeczności internetowych powiązanych z marką.

Florek i inni [2006, s. 280] wskazują, że strona www jest obecnie najbardziej powszechnym narzędziem wykorzystywanym w procesie budowania marki miasta (lub kształtowania jego pożądanego wizerunku). Pomaga ona miastu budować świadomość marki, jej rozpoznawalność, a w konsekwencji kształtuje pożądaną obraz miasta w percepcji odbiorców. Kluczową rolę strony internetowej jest komunikowanie tożsamości marki miasta poprzez przekazywanie istotnych informacji. Komunikacja ta może przybierać formę biernych przekazów informacji dotyczących, jak również interaktywnych relacji z odbiorcami.

Jak pisze Florek [2011, ss. 84–85], zasadniczo poprzez strony www miasta mogą budować swoje marki prezentując system identyfikacji wizualnej (np. logo, slogan), ofertę miasta (pakiety ukierunkowane na specjalne grupy docelowe), listy atrakcji, kalendarze wydarzeń, galerie zdjęć, mapy, foldery, zachowania (nowości, projekty, plany, założenia polityki miejskiej, raporty, szczegóły dotyczące reprezentantów władz lokalnych, relacje z miastami partnerskimi), jak również komunikować się z grupami docelowymi działań wizerunkowych miasta poprzez forum dyskusyjne, pozyskiwanie informacji zwrotnych, newslettery i komentarze. Wszystkie te elementy muszą być powiązane z unikalnym obrazem miasta. Należy zastosować holistyczne podejście, a także wykorzystać wyróżniające cechy i narzędzia w celu wyróżniania strony internetowej, jak też w konsekwencji całego miasta, które jest przez nią promowane.

Według Bakera [2007, s. 97], budując swoją markę miasto musi z determinacją „pozycjonować się” na pojedynczej prawdzie, która zapewni klientom najbardziej interesujące doświadczenia. Może ona obejmować kombinację kilku atrybutów, cech lub korzyści, które dostarczają oryginalności i wyróżniają się na rynku terytoriów, ale także trafiają do serc odbiorców/klientów.

Skuteczność promocyjna miejskiego serwisu internetowego zależy od zestawu cech, jakie powinien on spełniać. Przede wszystkim powinien on odzwierciedlać i komunikować tożsamość miasta i – w połączeniu z innymi – narzędziami marketingowymi – tworzyć jego spójny obraz (wizerunek) w oczach interesariuszy [Schiebe 2013, s. 179, cyt. za: Domański 2005, ss. 75–84].

Metodyka badań

Do analizy wybrano 100 oficjalnych witryn internetowych samorządów miejskich miast liczących od 10 do 200 tysięcy mieszkańców z całej Polski². Wybierając miasta, których strony www poddano analizie zastosowano dwa kryteria doboru: wielkość miasta (mierzona liczbą jego mieszkańców zgodnie z danymi GUS według stanu na dzień 31 grudnia 2012 roku), a także poziom atrakcyjności inwestycyjnej województwa, na terenie którego położony jest dany ośrodek miejski. Bazą identyfikacji różnic w poziomie atrakcyjności inwestycyjnej

poszczególnych województw był syntetyczny wskaźnik mierzący ten parametr rozwoju regionu zaproponowany przez autorów raportu „Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski w 2012” [Nowicki 2012]. W oparciu o wartości wspomnianego wskaźnika wszystkie województwa podzielono na cztery klasy obejmujące regiony o najbardziej zbliżonym poziomie atrakcyjności inwestycyjnej. Oznaczono je od A do D, gdzie A oznacza województwa o najwyższej, a D województwa o najniższej atrakcyjności w stosunku do potencjalnych inwestorów. Z każdej klasy wybrano losowo po 25 miast starając się wiernie oddać strukturę populacji miast pod względem liczby mieszkańców (tabela 1).

Tabela 1. Struktura próby miast, których strony www objęto analizą

Liczba mieszkańców	Klasa województwa, w którym położone jest miasto				OGÓŁEM
	A	B	C	D	
	śląskie mazowieckie dolnośląskie	wielkopolskie małopolskie pomorskie zachodniopomorskie łódzkie	kujawsko-pomorskie opolskie lubuskie podkarpackie	lubelskie warmińsko-mazurskie podlaskie świętokrzyskie	
do 15 tys.	20%	28%	32%	28%	27%
15–25	32%	32%	32%	36%	33%
25–50	24%	24%	20%	20%	22%
50–100	16%	12%	8%	12%	11%
100–200	8%	4%	8%	4%	6%
Suma	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Metodą wykorzystaną do analizy stron internetowych była analiza treści. Jest to technika stosowana do badania zawartości tekstów. Analizowana treść

² Wybór miast tej wielkości został podyktowany specyfiką grantu, w ramach którego wykonano niniejsze opracowanie.

może obejmować słowa, znaczenia, symbole, idee, a także inne komunikowane wiadomości [Neuman 2003, cyt. za: Pitt i in. 2007, ss. 835–844]. Metoda analizy treści jest użyteczna w badaniach realizowanych w ramach nauk społecznych, zwłaszcza w zakresie obszarów powiązanych z reklamą i promocją [Kolbe & Burnett 1991, ss. 243–250, cyt. za: Pitt i in. 2007, ss. 835–844].

Badanie za pomocą tej metody polegało na ustaleniu zbioru przekazów, które zostały poddane analizie, a także wyznaczeniu jej kryteriów. Kryteria te zostały opisane w kluczu kodowym. Klucz był używany przez osobę dokonującą przeglądu materiału i służył jego kodowaniu. Analizie poddano nie całą treść serwisów internetowych, a wyłącznie skondensowane opisy miast zlokalizowane najczęściej w zakładkach pt.: „O mieście”, „Ogólne informacje o mieście”, lub „Ogólna charakterystyka miasta”. Po zakodowaniu wszystkich przekazów przystąpiono do analizy ilościowej zebranych danych. W procesie badawczym wykorzystano program MaxQDa, jak również wspomagająco SPSS. W kodowaniu i analizie materiału pozyskanego ze stron internetowych miast objętych badaniem czynny udział brał Jacek Szut współpracujący z Instytutem Badawczym ProPublicum, któremu autorka artykułu składa serdeczne podziękowania. Strony internetowe były analizowane w okresie sierpień – październik 2013 roku.

Wyniki przeprowadzonych analiz należy traktować ostrożnie. Zaprezentowane dane mają raczej charakter szacunkowy. Wynika to z faktu, że wiele miast na swojej stronie internetowej nie umieszcza skondensowanego opisu swoich walorów. Takich miast w próbie (mimo dokonywanego dołosowania) było około połowy. Skutkiem tego podgrupy miast wyróżnionych ze względu na wcześniej wymienione cechy liczyły od 9 do 18 przypadków. Dla analizy cech/atributów miasta wykorzystywanych w internetowym przekazie marketingowym uwzględniono ostatecznie 45 miast.

Analiza wyników badań

Opisy miast zaprezentowane na ich stronach www są dość zróżnicowane, jeśli chodzi o liczbę atrybutów miasta ukazywanych w przekazach promocyjnych, jak też ich strukturę. Wśród miast, których serwisy internetowe zostały poddane analizie, znalazły się takie, które wykorzystywały w swoim skondensowanym opisie zaledwie 2–3 atrybuty, ale również takie, które odwoływały się nawet do 23–25 właściwości charakteryzujących ich ofertę. Statystycznie na samorządowej stronie www w zakładce „O mieście” eksponowano 6–7 atrybutów odnoszących się do specyfiki danego miasta.

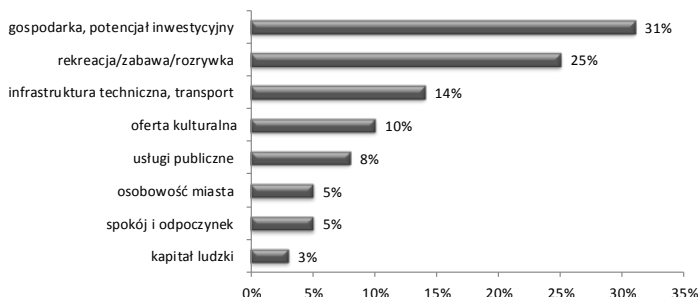
Biorąc pod uwagę wspomniane w części teoretycznej podział atrybutów tożsamości miast na takie, które ulegają zmianie (są dynamiczne), jak również takie, które mają charakter strukturalny (miasta zyskują je niejako w postaci renty), identyfikację cech wyróżniających analizowane ośrodki miejskie emitowanych przez ich samorządy na oficjalnych stronach www przeprowadzono w podziale na te dwie zasadnicze kategorie. Analiza zawartości przekazów promocyjnych miast wykazała, że dynamiczne/zmienne elementy tożsamości miasta stanowiły większość (59%) wszystkich atrybutów miejsca wykorzystywanych przez samorządy w promocji online. Co ciekawe, w zdecydowanej większości przypadków, komunikat zazwyczaj otwierały treści odnoszące się

do jednego lub kilku elementów strukturalnych tożsamości miasta, a dopiero w dalszej części tekstu pojawiały się zmienne elementy wizerunku.

Dynamiczne/zmienne elementy tożsamości miast wykorzystywane w przekazie promocyjnym

Korzystając z wyróżników oferty miasta o zmiennym charakterze twórcy przekazu marketingowego najczęściej sięgają po takie, które można zakwalifikować do następujących kategorii: gospodarka i potencjał inwestycyjny (31% atrybutów miasta emitowanych w analizowanych przekazach), a także rekreacja, zabawa i rozrywka (25%), wykres 1. Druga pod względem częstotliwości pojawiania się w przekazach marketingowych kategoria obejmowała cechy miasta powiązane z jego infrastrukturą techniczną (14%). Rzadziej w internetowych przekazach promocyjnych prezentowano ofertę kulturalną miasta (10%), a także usługi publiczne (8%). Spośród pozostałych atrybutów miasta wykorzystywanych w przekazach promocyjnych na stronach www utworzono takie kategorie właściwości miasta jak: spokój i odpoczynek, osobowość miasta (po 5%) oraz kapitał ludzki (3%).

Wykres 1. Struktura zmiennych elementów tożsamości miast emitowanych w przekazach promocyjnych na samorządowych stronach www



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

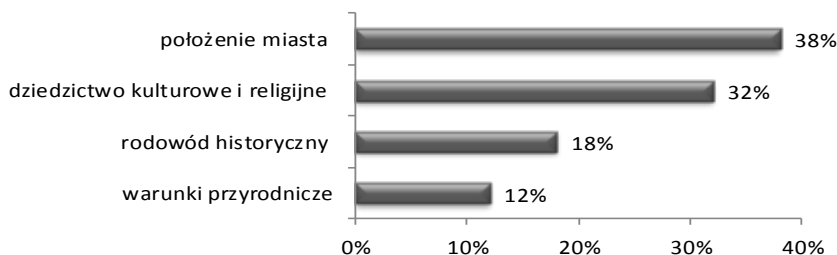
W kategorii gospodarka i potencjał inwestycyjny znalazły się takie cechy miasta, jak: walory inwestycyjne, innowacyjność, rozpoznawalne firmy lokalne i ich produkty, prężna gospodarka lokalna oraz dobry klimat inwestycyjny. Do kategorii rekreacja, zabawa i rozrywka zaliczono: bogatą ofertę sportową i rekreacyjną, zagospodarowanie turystyczne oraz bogatą ofertę rozrywkową. W kategorii infrastruktura techniczna znalazły się wszelkie materialne aspekty lokalnych usług publicznych, obejmujące: sieć połączeń drogowych, dostarczanie wody i odbiór nieczystości, ale również dostęp do Internetu, a także dostępność komunikacyjna danej lokalizacji (miasta). Wśród cech miasta, które nazwano „usługami publicznymi” znalazły aspekty miasta powiązane z systemem edukacji i oświaty (dobre uczelnie, szkoły, generalnie rozbudowana oferta edukacyjna), a także wysoka jakość usług administracyjnych i komunalnych. Kategoria oferta kulturalna objęła cykliczne imprezy i wydarzenia

o znaczeniu ponadlokalnym, jak również stałe aktywności realizowane przez ośrodki kultury. Z kolei w kategorii spójność i odpoczynek znalazły się treści mówiące o spokoju i ciszy w mieście, a także stwierdzenia dotyczące tworzenia przez miasto optymalnych warunków do życia. Odwołania do znanych i rozpoznawalnych mieszkańców miasta zakwalifikowano do kategorii kapitał ludzki. Z kolei do kategorii osobowość miasta włączano wszystkie wypowiedzi zawierające przymiotniki na co dzień zwykle używane do opisu człowieka, a w przekazie marketingowym odnoszące się do opisu miasta, np. *urokliwe, czarujące, przyjazne, atrakcyjne*.

Strukturalne elementy tożsamości miasta wykorzystywane w przekazie promocyjnym

Strukturalne elementy tożsamości miasta stanowiły około 41% wszystkich atrybutów miejskich wykorzystywanych w internetowych przekazach promocyjnych. Najczęściej komunikaty o mieście nawiązujące do stałych cech miejskiej oferty zawierały informacje o położeniu miasta (38% zidentyfikowanych stałych elementów tożsamości miast). Nieco rzadziej można się spotkać z opisem dziedzictwa kulturowego i religijnego (32%). Około 18% cech miast zawartych w ich skondensowanych opisach na stronach www odnosi się ich rodowodu historycznego, a 12% do warunków przyrodniczych.

Wykres 2. Strukturalne elementy tożsamości miasta emitowane w przekazach promocyjnych na samorządowych stronach www



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

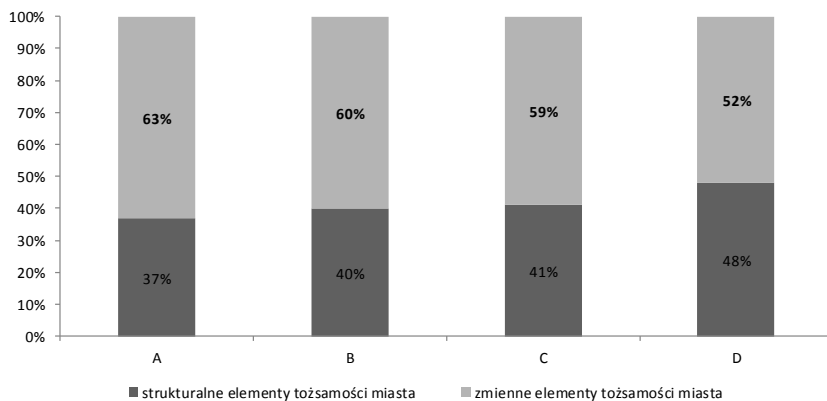
Do kategorii położenie miasta zakwalifikowano takie cechy ośrodków miejskich jak: usytuowanie przy szlaku tranzytowym, bliskość granicy lub regionów dynamicznego wzrostu gospodarczego, a także atrakcyjna sceneria i piękne krajobrazy, świadczące o atrakcyjnym położeniu w sensie turystycznym. Kategoria dziedzictwo kulturowe i religijne objęła elementy zarówno o charakterze materialnym, jak i niematerialnym. Znalazły się wśród nich treści dotyczące: zabytków (w tym także sakralnych, obiektów kultu religijnego), architektury, ładu przestrzennego, ale również lokalnych tradycji, języka,

zwyczajów, interesujących legend i opowieści związanych z miastem. Kategoria rodowód historyczny objęła wypowiedzi odnoszące się do dziejów miasta.

Zróżnicowanie elementów tożsamości miast komunikowanych przez samorządowe serwisy internetowe

Zauważono, że struktura wykorzystywanych atrybutów miejsca różni się w zależności od poziomu atrakcyjności inwestycyjnej województwa, na terenie którego położone jest dane miasto. Wysoka wartość wskaźnika atrakcyjności inwestycyjnej regionu, w którym funkcjonuje dane miasto, przekłada się na wzrost udziału elementów zmiennych w strukturze przekazu promocyjnego zamieszczonego na samorządowej stronie www. Analogicznie miasta zlokalizowane w województwach cechujących się niższymi wartościami wskaźnika atrakcyjności gospodarczej charakteryzują się wyższym udziałem elementów strukturalnych tożsamości miasta w komunikacie promocyjnym zamieszczonym na stronie www. W klasie A, obejmującej miasta położone w regionach o największym poziomie atrakcyjności inwestycyjnej, udział elementów zmiennych tożsamości miasta w przekazie wynosił 63%, podczas gdy w grupie D – 52%.

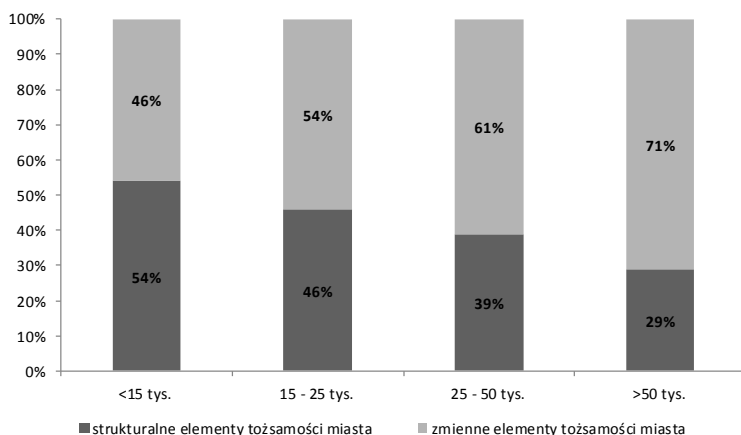
Wykres 3. Udział strukturalnych i zmiennych elementów tożsamości miasta wykorzystywanych w przekazie promocyjnym na stronie www a poziom atrakcyjności inwestycyjnej regionu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Struktura atrybutów miejsca wykorzystywanych w przekazie internetowym różni się ze względu na wielkość miasta, a notowane różnice są bardziej wyraźne niż w przypadku zróżnicowań na podstawie poziomu atrakcyjności inwestycyjnej regionu, w którym położone jest miasto. Im mniejsze miasto tym większy udział elementów stałych i analogicznie, im miasto większe tym większy udziały w strukturze wyróżników miejsca mają elementy zmienne. W najmniejszych miastach ich udział wynosi 46%, w największych 71%.

Wykres 4. Udział strukturalnych i zmiennych elementów tożsamości miasta wykorzystywanych w przekazie promocyjnym na stronie www a liczba mieszkańców miasta



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Miasto mniejsze charakteryzują się niewielką dynamiką zmian, jeśli chodzi o usługi publiczne, ofertę kulturalną czy rozrywkową. W związku z tym zdecydowanie częściej swój przekaz promocyjny budują na walorach zastanych, wynikających z cech strukturalnych miejskiej tożsamości.

Zakończenie

Podsumowując należy stwierdzić, że opisując miasta na samorządowych stronach www twórcy przekazu marketingowego generalnie wybierają jedną z dwóch opcji. Przygotowują krótkie teksty, które często są ograniczane niemal wyłącznie do zamieszczenia opisu czysto statystycznego (położenie, wielkość, oddalenie od centrów rozwoju gospodarczego), lub wzbogacane ewentualnie jednym lub dwoma elementami stałymi wizerunku. Tego typu opis nie budzi silnych emocji u odbiorcy przekazu – ani specjalnie nie zachęca, ani nie zniechęca do wizyty w mieście. Druga opcja to teksty zawierające dużą liczbę wyróżników, często mające charakter quasi wypracowania. Teksty te wymagają od czytelnika dużego zaangażowania, choć z pewnością mogą również wywoływać emocje, budzić zainteresowanie miejscem, pomagać w jego wizualizowaniu. Należy podkreślić, że w przypadku złożonych opisów często wykorzystuje się elementy graficzne, w tym: herb miasta, zdjęcia – zarówno współczesne, jak i historyczne.

W wyniku zrealizowanych analiz potwierdzono wnioski wynikające z wcześniejszych badań: miasta generalnie eksponują zbyt wiele cech wyróżniających ich tożsamość, co w konsekwencji może wpływać na brak skuteczności w budowaniu wyrazistego wizerunku [por. Stanowicka-Traczyk 2008, ss. 144–145],

problemem jest też brak wystarczającej spójności i jednolitości przekazu promocyjnego [Ciechomski 2013 s. 112, cyt. za: Pogorzelski 2012, s. 235].

Zauważono, że wielkość ośrodków miejskich wyraźnie wpływa na strukturę spektrum wyróżników tożsamości miasta wykorzystywanych w przekazie promocyjnym na stronie www. Większe miasta częściej odwołują się do zmiennych cech produktu miasta, mniejsze zaś wykorzystują w budowaniu wizerunku właściwości o charakterze strukturalnym.

Analiza cech tożsamości miejskiej wykorzystywanych przez samorządy do budowy przekazu promocyjnego na oficjalnych stronach www wskazuje, że znajdują się wśród nich takie aspekty funkcjonowania miasta, które odwołują się zarówno do racjonalnych, jak i do emocjonalnych potrzeb potencjalnych „klientów” jednostki terytorialnej. Wykorzystanie w przekazie promocyjnym obietnicy emocjonalnych doświadczeń, które mogą stać się udziałem osoby wybierającej daną lokalizację, jest niezwykle ważne i stanowi przesłankę, że dane miasto podjęło już pewne kroki związane z budową swojej marki.

Bibliografia:

Anholt S. (2007), *Tożsamość konkurencyjna. Nowe spojrzenie na markę*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa.

Baker B. (2007), *Destination Branding for Small Cities. The Essential for Successful Place Branding*, Creative Leap Books, Portland.

Boisen M., Terlouw K., van Gorp B. (2011), *The selective nature of place branding and the layering of spatial identities*, „Journal of Place Management and Development”, Vol. 4, No. 2.

Braun E. (2008), *City Marketing: Towards an Integrated Approach*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam, [online], <http://repub.eur.nl/res/pub/13694/EPS2008142ORG9058921802Braun.pdf>, dostęp: 16.05.2014.

Ciechomski W. (2013), *Możliwości wykorzystania Internetu w promocji jednostek terytorialnych*, w: Ciechomski W., Romanowski R. (red.), *Marketing terytorialny oparty na wiedzy*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań.

Domański T. (2005), *Marketing miasta – wyzwania strategiczne*, w: Szulce H., Florek M. (red.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji i kierunki rozwoju*, AE w Poznaniu, Poznań.

Fan Y. (2006), *Branding the nation: What is being branded?*, „Journal of Vacation Marketing”, vol. 12, no. 1.

Florek M. (2011), *Online City Branding*, w: Dinnie K. (red.), *City Branding: Theory and Cases*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Florek M. (2013), *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Florek M., Insch A., Gnoth J. (2006), *City Council websites as means of place brand identity communication*, „Place Branding”, vol. 2, no. 4.

Gaggiotti H., Cheng P.L., Yunak O. (2008), *City brand management (CBM): The case of Kazakhstan*, "Place Branding and Public Diplomacy", Vol. 4, Issue 2.

Glińska E. (2008) *Zarządzanie procesem kształtowania wizerunku miasta wśród jego mieszkańców na przykładzie Zambrowa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Govers R., Go F. (2009), *Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*, Palgrave Macmillan, New York.

Hankinson G. (2010), *Place branding theory: a cross-domain literature review from a marketing perspective*, w: Ashworth G., Kavaratzis M. (red.), *Towards Effective Place Brand Management. Branding European Cities and Regions*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.

Hereźniak M. (2011), *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Internet w Polsce I–XII 2013, [online], <http://www.egospodarka.pl/105705,Internet-w-Polsce-I-XII-2013,1,12,1.html>, dostęp: 16.05.2014.

Kaplan M.D., Yurt O., Guneri B., Kurtulus K. (2010), *Branding places: applying brand personality concept to cities*, "European Journal of Marketing", vol. 44, no. 9/10.

Kavaratzis M. (2004), *From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands*, "Place Branding", vol. 1, no. 1.

Kavaratzis M., Ashworth G. (2006), *City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing Trick*, "Place Branding", vol. 3, no. 2.

Kavaratzis M., Hatch M.J. (2013), *The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory*, "Marketing Theory", March 13 (1).

Kolbe, R.H., Burnett, M.S. (1991), *Content analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity*, "Journal of Consumer Research", 18.

Kotler Ph., Haider D., Rein I. (1993), *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press, New York.

Kotler Ph., Asplund C., Rein I., Haider D.H. (1999), *Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe*, Financial Times Prentice Hall, London.

Kotler Ph., Lee N. (2008), *Marketing w sektorze publicznym*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Kupczak P., *Samorządy Małopolski w Internecie – próba oceny*, [online] <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/36/id/778>, dostęp: 16.05.2014.

Markowski T. (2006), *Marketing miasta*, w: *Marketing terytorialny*, Markowski T. (red.), Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa.

Moilanen T., Rainisto S. (2009), *How to Brand Nations, Cities and Destinations. A Planning Book for Place Branding*, Palgrave Macmillan, New York.

Neuman, W. L. (2003), *Social research methods—qualitative and quantitative approaches* (5th ed.), Pearson Education, Boston.

Noordman T.B.J. (2004), *Cultuur in de Citymarketing*, Elsevier/Reed Business Publications, Hague.

Nowicki M. (red.) (2012), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2012*, [online], <http://www.ibngr.pl/Publikacje/Raporty-IBnGR/ATRAKCYJNOSC-INWESTYCYJNA-WOJEWODZTW-I-PODREGIONOW-POLSKI-2012>, dostęp: 30.05.2014.

Pitt L.F., Opoku R., Hultman M., Abratt R., Spyropoulou S. (2007), *What I say about myself: Communication of brand personality by African countries*, "Tourism Management" 28.

Pogorzelski J. (2012), *Praktyczny marketing miast i regionów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Scheibe A. (2013), *Ocena serwisów internetowych polskich miast wojewódzkich skierowanych do odbiorców zagranicznych*, Zeszyty Naukowe WSOWL, nr 1.

Schick P. (2009), *Serwis internetowy buduje wizerunek samorządów*, [online] http://samorząd.infor.pl/sektor/rozwoj_i_promocja/marketing/387717,Serwis-internetowy-buduje-wizerunek-samorzadow.html, dostęp: 16.05.2014.

Smalec A. (2011), *Znaczenie Internetu w komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe Nr 659 Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 18.

Stanowicka-Traczek A. (2008), *Kształtowanie wizerunku miasta na przykładzie miast polskich*, Branta, Bydgoszcz, Olsztyn.

Szromnik A. (2007), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

Zenker S. (2011), *How to catch a city? The concept and measurement of place brands*, "Journal of Place Management and Development", vol. 4, no. 1.

Marcin Sitek
Częstochowa University of Technology

Role of local government in promotion of sustainable building

Abstract: The study attempted to present Poland's initiative concerning sustainable building within the Strategy Europe 2020. Its aim was to present the role of local government in supporting sustainable building. A hypothesis was proposed that local governments in Poland act as initiators of the processes of sustainable development on local scale. The analysis concerned the assumptions of the Strategy Europe 2020, Vision of Sustainable Development for Polish Business, analysis and reports of national initiatives and the contribution of local governments to initiatives of sustainable building. It was demonstrated that the role of the main initiator of sustainable development of cities is being taken over not only by local governments but also by partnership with business self-governments.

Key-words: Europe 2020 strategy, sustainable building, territorial self-government.

Introduction

The European Union issued a communication *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, [COM (2010) 2020, Brussels, 3.3.2010]. This document is a continuation and development of the Lisbon Strategy implemented by the European Union in 2000–2010.

The objective of the strategy EUROPA 2020 is to help EU overcome the problems caused by the economic and financial crisis in 2008–2009 and prepare European economy to the challenges of the next decade.

Strategy Europe 2020 provides guidelines for development-oriented initiatives of the EU for the period of 2010–2020, with the emphasis on:

- smart and sustainable growth of the economy based on knowledge, innovation and new technologies,
- constant increase that supports development of low-emission, competitive economy that uses EU resources more efficiently,
- inclusive growth that supports development of the economy oriented at the highest possible employment rate and social, economic and territorial cohesion in the EU.

In order to increase the contribution of innovative products and technologies in the fields of economies with the highest potential of development,

a decision was made on the Lead Market Initiative¹, which is an innovative demand-driven, pull policy (LMI), initiated in December 21, 2007².

Implementation of new technologies and solutions in building was regarded as very important since it has a substantial effect on three domains determined as priority for sustainable development:

- environment: building and use of buildings causes 42% of final energy consumption in the EU, 35% emission of greenhouse gases as well as substantial consumption of raw materials such as water or aggregates (sand, gravel etc.). The environment is also put at risk of remains of demolition of construction buildings,
- society: average citizen of a developed country spends ca. 80% of their life inside buildings. Consequently, suitable internal environment and comfort of using flats and offices have substantial effect on quality of life of the people.
- economy: building in the European Union generates ca. 10% GDP and employs ca. 7% of the workforce.

These data lead to the conclusion that development of building, which consists in implementation of innovative technologies and modern solutions which will combine beneficial economic effects with care for health and comfort of the users as well as reduce the negative effects of buildings on the natural environment and climate, represents a necessary component for leading both European and world economies towards sustainable building.

The concept of sustainable building dates back to the oil crisis in the USA and the concerns connected with pollution to the natural environment [Demand-side policies, 2010].

Achievement of the objectives of sustainable building according to the documents of the EU [COM 2007] necessitates proper dynamics of mutual relationships between the creators of innovative solutions, investors, construction industry, professional suppliers of services and other interested parties, oriented at achievement of the environmental, socio-economic and cultural goals [Danish Technology University 2009].

The most popular environmentally-friendly buildings include One Aldwych, London; ITC Royal Gardenia, Bangalore, India, and Crosby Street Hotel, New York (Top 5 of the most popular environmentally-friendly hotels, 2013) and Greenwich Millennium Village in London [Greenwich Millennium Village Housing 2001; Eco Urbanity 2002].

Furthermore, an environmentally-friendly sky-scraper is being built in China, which is energy self-sufficient [Przyszłość Europejskiego Sektora Budowlanego 2012].

The aim of the study was to present the national initiative concerning sustainable building based on the Strategy Europe 2020, Vision of Sustainable Development for Polish Business: Key Challenges, analyses and reports by the

¹ On October 27, 2005, during a summit in Hampton Court, heads of states and governments made a decision on the need for taking measures to face the challenges of globalization. These actions focused first and foremost on research and innovativeness.

² Information based on experts' report developed to order of the Minister of Economy by CASE – Doradcy.

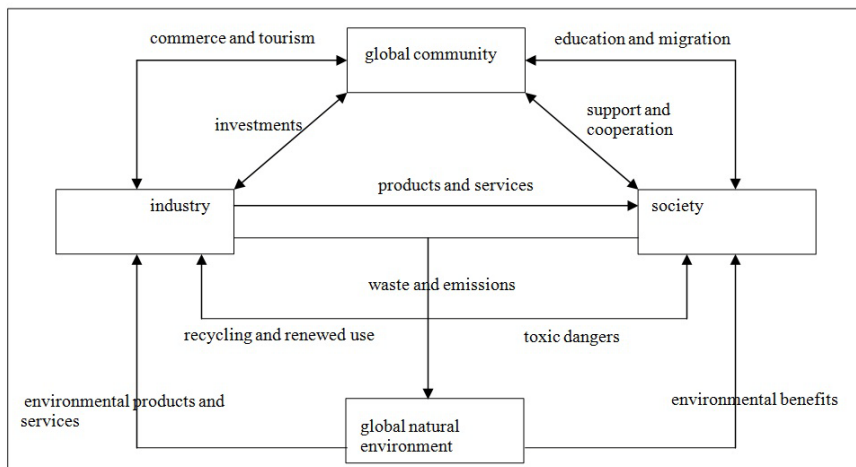
Polish Financial Supervision Authority, Ministry of Economy and the Central Statistical Office and electronic references. The paper also presents the role of local government in stimulation of the increase in contribution of innovative products and technologies to the economy sectors that have the greatest potential for development in initiative of sustainable building.

1. The priority area of social vision of market economy for Europe of the 21st century: sustainable building

Sustainable development, which means ensuring the economic growth and welfare for societies in a manner that includes the behaviour of the natural environment is becoming a common idea today, with its conventional dimensions being developed [Hecht, Fiksel 2011] through the concept of interrelations that takes into consideration the processes with global scale (Figure 1). As results from the figure, there are close relationships that take into consideration the processes in global scale, such as global community, global natural environment, industry and society.

Development of building is connected not only with improvement in housing conditions and availability of the infrastructure of social space but it must be also considered from the standpoint of the necessity of reducing the negative effect of building on natural environment while ensuring economic effectiveness and rational use of natural resources.

Figure 1. Dynamic flows of resources connected with safety of natural environment through ensuring conditions for sustainable development on global scale



Source: author's elaboration based on [Hecht, Fiksel 2011] and [Czarnecki, Tworek, Wall 2012].

Sustainable building was indicated by the European Commission in "Lead Market Initiative for Europe" [COM 2007] as one of the six markets with innovative potential that is conducive to competitiveness and creation of new work-

places in the European economy. Priorities in the form of improved energy efficiency of buildings, using construction materials that meet environmental criteria and clean technologies were also discussed in the European Economic Recovery Plan [COM 2008]. The member states should aim to improve energy efficiency of housing resources and public buildings through promotion of green building products. According to the Commission, the housing buildings and public utility buildings should reach the highest standards of energy efficiency and should be subjected to regular certification. In order to achieve this, the Commission introduced specific changes in the 2010/31/UE directive [Directive of the European Parliament and Council, 2010].

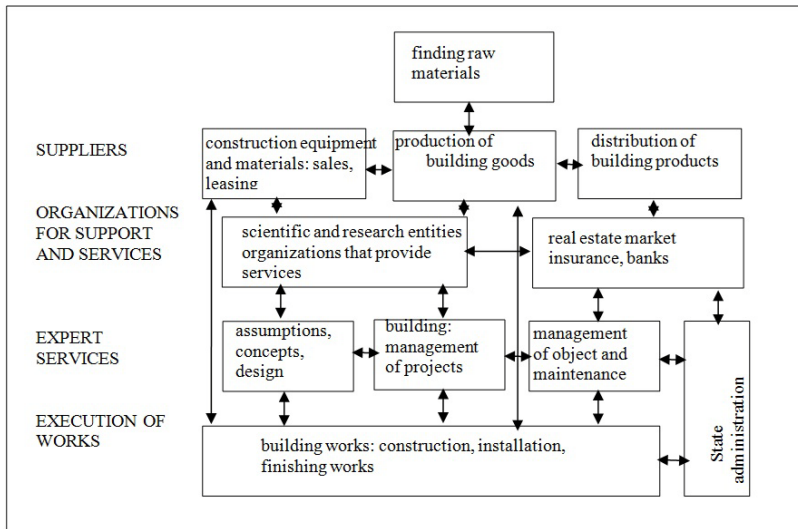
An essential legal instrument is the Ordinance No. 305/2011 (Ordinance of the European Parliament and the Council) amending the directive concerning the building materials which concerned implementation of a new basic requirement for utilization of natural resources as a consequence of taking into consideration the problems of recycling, life of building objects and the use of environmentally friendly materials and recycled materials. Therefore, the criteria of sustainable building were integrated into the requirements connected with conditions of CE marking for construction products.

Sustainable and competitive sector of the European building was also the objective determined among priorities of EUROPA 2020 [COM 2010], which assumes until 2020:

- using, at the stage of the concept, design, building and the use of buildings and their extension, the criteria for evaluation of the life cycle that take into consideration the high quality objectives;
- ensuring good conditions for working and opportunities for vocational development of highly-qualified employees in the construction sector,
- providing innovative solutions that allow for facing global challenges in terms of climate changes, safety (increase energy efficiency of buildings, the use of waste in recycling and ensuring proper quality of the internal climate inside buildings).

Achievement of the objectives of sustainable building according to the documents of the EU [COM 2007] necessitates proper dynamics of mutual relationships between the creators of innovative solutions, investors, construction industry, professional suppliers of services and other interested parties, oriented at achievement of the environmental, socio-economic and cultural goals.

The basic building activity in the system of interrelations between the participants in the building market as a key link in achievement of the sustainability criteria is presented in Figure 2.

Figure 2. Interrelations between participants of the building market

Source: author's elaboration based on the Danish Technological University [2009] and [Czarnecki, Tworek, Wall 2012].

State administration's role is essential as it can use legislation solutions and incentives that contribute to promotion of sustainable building.

2. Role of local governments as the main initiator of the processes of sustainable development on local scale

In June 1992, the United Nations organized the UN Conference on Environment and Development (UNCED) in Rio de Janeiro, also known as the Earth Summit 2003. The conference was attended by the representatives of 179 countries and numerous international organization, representatives of different agencies from the United Nations, local authorities, business, science and non-governmental organizations. Three declarative documents were adopted during the conference:

- Rio Declaration on Environment and Development,
- Agenda 21 (Global Action Programme),
- Forest Declaration.

The Declaration on the Environment and Development contains 27 principles of policies for development and environment, which should be considered by individual states without compromising the needs of future generations in social, economic, scientific and legislature. One of the main principles with global importance is the principle of sustainable development.

Furthermore, Agenda 21 is a global programme for activities towards for environment and development. Its main divisions concern social and econom-

ic problems as well as protection and management of natural resources in order to ensure permanent and sustainable development.

The convention on management, maintenance and development of forests was not signed despite the fact that destroying forests, especially tropical forests, puts risk to biological balance of the Earth, causing, among other things, reduced production of oxygen.

The Rio Declaration and the adopted Agenda 21, made the governments and heads of the member states responsible for implementation of the principles of sustainable development.

The implementation of the Strategy is ensured by the legislative authority: the Parliament and the President. These institutions have the constitutional rights to initiate legislative initiatives. Therefore, they should not only control the progress of the implementation but also initiate specific actions, create attitudes and behaviours as well as correct the activities of administration and local governments [The Ministry of Environment 1999, p. 43].

The administrative reform of the country carried out in 1998 reduces substantially the extent and authorization of state authorities through transfer of part of these authorizations to gmina, powiat and voivodeship governments. Local governments obtained basic tools for implementation of the sustainable development such as creation of development strategies, planning of spatial development, issuing localization decisions and permission for using environmental resources and implementation of changes in the environment.

The mechanisms of financing of sustainable development should support the initiatives that reduce human effect on the environment. Furthermore, the financial support of the state should be focused primarily on the state budget and local government budgets. Maintaining the economic growth as a sustainable development of the country while increasing the efficiency of consumption of raw materials and fuels, use of alternative renewable sources, recycling and care for natural resources, will necessitate constant development of technologies, thus substantial financial outlays and conducive social and political climate.

Decisions and their implementation within the Strategy and operational programmes [Operational Programmes, Regional Operational Programmes, 2013] of sustainable development will be entrusted to state administration, with particular focus on local governments.

3. Ecological activities of the enterprises in terms of sustainable building

Building is substantially correlated with the concept of sustainable development since its effect on the environment is enormous [AGROX, Kompleksowa Obsługa Inwestycji Budowlanych 2003]:

- over 40% of world energy generation is consumed in building. This means the following types of energy:
 - embodied energy, accumulated in the building during its construction, used for production of materials, transportation, renovation and maintenance,
 - operational energy, used during the use for consumption, ventilation, air-conditioning and lightening,

- conversion energy, necessary for demolition of buildings and waste management,
- ca 35% of world emissions of greenhouse gas comes from the construction sector,
- ca. 50% of the mass of materials processed is used in the construction sector (annual world concrete production necessitates 20 billion tons of gravel, 1.5 billion tons of cement and 0.8 billion tons of water).

Percentage contribution of the demand for different types of energy in the technical life cycle of a housing building and the type of the energy used in the building depending on the stage in the life cycle is:

- manufacturing of materials demand for energy 9.9% type of energy: embodied
- transport of materials demand for energy 0.5% .type of energy: embodied
- construction works demand for energy 0.8% type of energy: embodied
- use demand for energy 84.1% type of energy: operational
- renovation works demand for energy 4.3% type of energy: embodied
- disassembly demand for energy 0.5% type of energy: conversion.

As results from the above comparison, the demand for energy in the cycle of operation is the highest. All the activities are focused on minimization of the demand for energy, particularly in this cycle, according to the principle of sustainable building.

In conventional building, heating of 1 square metre of the building consumes ca. 35 square metres of gas. Considering the strategy of sustainable development 1.5 square metres are sufficient per year. For a 100-metre house, this might case annual savings at the level of 3,350 square metres of gas. In Europe, the properly insulated building with proper ventilation (passive buildings) is regarded as a building with annual demand for heat energy not exceeding 15 kWh/m² and is not related with additional consumption of energy for other purposes (e.g. electrical energy). Total amount of the energy consumed in such buildings cannot be higher than 120 kWh/m² (heating, domestic hot water, electrical devices, lighting). Additional demand for energy might be covered by renewable energy.

The model of the passive house in Smolec near Wrocław was designed and build by the “Lipińscy Domy” office. It consumes some 1/8 energy compared to conventional buildings. It uses BASF energy-efficient solutions: 30 cm insulation panels made of innovative material with addition of graphite (Neopor). This helps, with the densities which are substantially lower compared to the classic white Styrofoam, obtain a particularly better effect of insulation.

It should be emphasized that modern technological solutions that dramatically reduce the utilization costs remain little popular today. Application of modern energy-efficient solutions increases the costs of purchase of the real estate which often determines the purchase. However, only one housing investment per twenty in Poland is ecology-oriented. Their application might substantially increase the prices of real estate, whereas not all the customers pay attention at savings in future use. Notabilis Inwestycje, for instance, estimated that using a standard insulation of 15 cm, the costs were higher by 25%.

However, the costs of using the house with the surface area of 236 m² decreased by 30 %.

Therefore, the building object should be designed, built, used and demolished in a manner which meets the requirements of sustainable development.

The examples of ecological solutions used by developers recorded until the half of 2011 are presented in Table 1 [Nieruchomości 2011].

Table 1. Examples of ecological solutions used by developers (May 2011)

Developer	Investment	Solution	Notes
Mierzeja Development	Mierzeja Park	Geothermal installations	
Pryzma Developer	Osiedle Podolany	Underfloor heating after financing of geothermal pumps	Increase in the costs due to using the pumps: insignificant with EU subsidies; decrease in the operational costs ca. 10%, max. to 15%.
Notabilis Inwestycje	Warszawa, ul. Chełmżyńska, Wrzosowa Dolina, Brzozowy Park	Over-standard insulation: 15 cm	Increase in costs of elevation by 25%; decrease in costs of house use by ca. 2,500 Polish zloty to the level of 4,500–5,000 Polish zloty (house with surface area of 236 m ² , decline by ca. 30–33%)
Inwestgrupa	Piastowski Modłów, Kamienica Średzka, Nadolice Młyn	Insulation: 15 cm; insulation of foundation walls: 10 cm	Increase in costs by ca. 1,500–2,500 Polish zloty
Towarzystwo Ziemskie	Osiedle Energooszczędne	Recuperation, heat pumps, three-pane windows, solar batteries, VELOX structure of wall	

Source: author's own elaboration.

NFOŚiGW is implementing the Prosument programme, whose goal is financing of households, communities and housing cooperatives which will be able to use the subventions and preferential loans. Financing in the Prosument programme will concern the investments in photovoltaic systems, small wind power plants, micro biogas plants, solar collectors, heat pumps and biomass boilers. The essential change introduced by the fund at the last stage of preparation of the programme is the principle that the source of heat energy (e.g. solar collectors or heat pumps) can be installed only as combined with the source of electricity.

The Prosumment programme will be implemented in 2014–2020 and its budget amounts to 600 million zlotys. In the programme of subventions to the loans for solar collectors implemented by the Fund, the budget increased from the initial level of 300 million zlotys to 450 million zlotys. At present, the implementation of the collector programme is coming to an end. The Fund has already spent some 390 million zlotys for the purpose and the completion of the NFOŚiGW programme is planned in June of this year. At the same time, the Fund offers subventions to photovoltaic microinstallations at the level of even 40%. The program offers substantial savings in energy efficiency, ensures maintenance-free operation of the system and is consistent with the principles sustainable development.

Furthermore, local governments have their own resources which are used for refunds that result from the program of low emissions that consist in modernization of heating systems and assembly of photovoltaic microinstallation.

It should be emphasized that local governments operate as initiators of the processes of sustainable development on local scale.

Evaluation of the buildings in terms of their ecological operation, passiveness or green building uses the systems of verification: American LEED or British BREEAM. The first ecological certificate in Poland was awarded in 2010. It was obtained by the Warsaw's building Trinity Park III. Since that time, the number of certified buildings has been steadily growing. At present, there are 152 such buildings according to a report "Green Buildings in Poland" published by the company Colliers International [Colliers International 2010]. The report demonstrates that the first ecological certificate in Poland was awarded to the office building Trinity Park III based on the British BREEAM system.

It is currently the most popular system of multi-criteria certification in Poland, with 128 buildings certified. Another system used by developers in Poland is American LEED system, with 24 buildings certified.

The most of certificates were awarded for the buildings located in Warszawa (79 in total). The next place in terms of the number of certifications was taken by the cities of Kraków (28) and Łódź (15).

The first building that used the LEED system was certified in 2010. This was the office and production building BorgWarner Turbo Systems Poland in Rzeszów, which obtained the Certified level. Twenty four certification procedures of new and present buildings have been carried out so far all over Poland. Another 64 projects are pending to be granted a certification.

The most of the certified (14) and applying (30) projects are located in Warsaw. The second place was taken by Wrocław, with two certificates granted and nine projects pending. Seven projects were recorded in Katowice (of which one was granted a certification), whereas five buildings are being certified in Kraków (of which one has already been granted a certification).

Polish investors are becoming more and more aware of the specific nature of the programmes of certification dedicated to concrete types of buildings and differences between LEED and BREEAM systems. Certification of a building appears to be one of the methods to adjust to EU energy packages, optimization of operational costs and making a building more attractive in marketing terms.

Conclusions

The above investigations demonstrate that sustainable development is a continuous process rather than the initiative with closely defined boundary conditions, mode of implementation and goals specified. A precondition for this development is to balance its three basic dimensions i.e. economic, ecological and social aspects.

The analysis shows that Polish investors are more and more aware of the specific nature of the programmes dedicated to particular types of buildings. The interest in their certification also stimulated legislative changes.

It was emphasized that sustainable development, which means ensuring the economic growth and welfare for societies in a manner that includes the behaviour of the natural environment is becoming a common idea today, with its conventional dimensions being developed [Hecht, Fiksel 2011] through the concept of interrelations that takes into consideration the processes with global scale.

A hypothesis was proposed that local governments in Poland operate as initiators of the processes of sustainable development on local scale. Furthermore, local governments in EU countries are one of the most important determinants in urban development, thus providing a firm basis for development of the cities.

Local governments and business self-governments are also involved in a number of initiatives that contribute to sustainable economic development and they support implementation of urban investments using the formula of public-private partnership and cooperation in terms of investment promotion and support for internationalization of local enterprises. Local governments in Poland adopt the role of the main initiator in the processes of sustainable development on local scale.

Bibliography:

AGROX (2003)., *Kompleksowa Obsługa Inwestycji Budowlanych, Budownictwo Zrównoważone*, 2003;

http://www.argox.com.pl/budynki_energooszczedne.php;

access on March 7, 2012.

COM (2007) 860 Communication of the Commission to the Council, European Parliament, European Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions *Lead Market Initiative for Europe*, European Commission, Brussels December 21, 2007.

COM (2008) 800 Communication of the Commission to the European Council *European Energy Programme for Recovery*, European Commission, Brussels, November 26.

COM (2010) 2020. Communication of the Commission *EUROPA 2020: strategy for smart, sustainable and inclusive growth* European Commission, Brussels, March 3.

Czarnecki L., Tworek J., Wall S. (2012), *Budownictwo zrównoważone w Polsce*, Warszawa.

http://www.inzynierbudownictwa.pl/wydarzenia,o_tym_sie_mowi,artykul,budownictwo_zrownowazone_w_polsce,5418; access on March 7, 2013.

Danish Technological University (2009), *Future Qualification and Skills Needs in the Construction Sector*, Policy and Business Analysis, July, access on March 3, 2010.

Demand-side policies (2010),

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/lead-market-initiative/sustainable-construction/index_en.html; access on October 20, 2010.

Dokumenty Szczytu Ziemi w Rio de Janeiro (2003),

www.biol.uni.wroc.pl/biol2003/OCHS/Szczyt.htm; access on October 12, 2011.

The Directive 2010/31/EU of the European Parliament and the Council of May 19, 2010 on energy specifications of buildings (transformed version), Journal of Laws, EU L 153/13 of June 18, 2010.

Eco Urbanity (2002), "The Architectural Review", No 1259, January.

Greenwich Millennium Village Housing Proctor and Matthews (2001), "The Architect's Journal", no 4, vol. 213.

Hecht A., Fiksel J. (2011), *Environment and Security*, US Environmental Protection Agency, Encyclopedia of Earth;

www.eoearth.org; access on March 7, 2013

Ministry of the Environment (2000), STRATEGY OF SUTAINABLE DEVELOPMENT FOR POLAND BY 2025, *Guidelines for resorts that develop sectoral strategies*, Warsaw, December 1999;

www.access.zgwrp.org.pl/materialy/dokumenty/StrategiaZrownowazonegoRozwojuPolski; access on November 15, 2013.

Minister of Economy by CASE – Doradcy;

http://lmiwarsaw.pl/download_markets_initiative_raport.pdf; access on November 15, 2013

National Cohesion Strategy for Development, European Union, European Regional Development Fund, the Ministry of Regional Development, Operational Programmes for the years 2014–2020;

www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/pife/Programy_operacyjne_2014-2020.pdf; access on November 15, 2013.

National Cohesion Strategy for Development, European Union, European Regional Development Fund, the Ministry of Regional Development (2013), Regional Operational Programmes for the years 2014–2020, Warsaw, June 15, 2013; access on November 15, 2013.

Nieruchomości (2011), Budownictwo ekologiczne nie dla deweloperów, <http://www.nieruchomosci.egospodarka.pl/66268,Budownictwo-ekologiczne-nie-dla-deweloperow,1,79,1.html>, access on November 15, 2013.

Odpowiedzialny biznes (2014), Wizja 2050;
<http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Wizja-2050.pdf>, access on March 3, 2014.

Ordinance of the European Parliament and Council (EU) No. 305/2011 as of March 9, 2011 *Establishing harmonized conditions for introduction of building products into the market and repealing the Directive of the Council 89/106/EEC* "Journal of Laws" EUL 88/5 as of April 4, 2011; access on November 15, 2013.

Przyszłość Europejskiego Sektora Budowlanego. Zrównoważone budownictwo (2012); <http://www.een.org.pl/index.php/ochrona-srodowiska---spis/page/4/articles/przyszlosc-europejskiego-sektora-budowlanegozrownowazone-budownictwo.html>; access on November 15, 2013.

RAPORT. Potencjał efektywności energetycznej i redukcji wybranych grupach użytkowania energii. Droga naprzód do realizacji pakietu klimatyczno-energetycznego – available in electronic form on the FEWE website www.eplan.info.pl/gospodarowanie; access on November 15, 2013.

<http://www.luxlux.pl/artukul/top-5-najpopularniejsze-eko-hotele-24971>; access on November 15, 2013.

<http://www.een.org.pl/index.php/ochronasrodowiska/spis/page/4/articles/przyszlosc-europejskiego-sektora-budowlanego-zrownowazone-budownictwo.html>; access on November 15, 2013

Paweł Sydor
University of Social Sciences

Protection of business secrets and information flow within the local community. Attempting dialectical

Abstract: One of the pillars of the economy is innovation resulting from the knowledge of individuals, related to the entrepreneur about the actions taken by him. In order to narrow down the people who have access to information, the legislature has allowed entrepreneurs privacy of his company so through legal means as well as of actual protection. The purpose of this article is to present the potential mechanisms of action of the legal institutions of the law on unfair competition under the local community in which the flow of information related to the members of the neighborhood is intense. Article is based on the assumption that the Polish legal system under the protection of business secrets gives the trader the legal instruments for the protection of business secrets, as long as it is protected by the undertaking itself in reality. Ensuring the protection under the conditions of the local community is company-specific task difficult by the intensity of the exchange of information. On the other hand, as shown in the article, the possibility of claims for breach of confidentiality undertaking is subject to the possibility of assignment to the person who violated the mystery, guilt under this infringement. In terms of the local community and increase social responsibility of individuals, thus, paradoxically, increases the level of protection of that information.

Key-words: enterprise, business secret, business secret protection, competition, unfair competitive practice, industrial espionage.

Admission

Running any business, both in terms of production and services, and organization of the exchange of goods in terms of private ownership of the means of production¹ [Hunt 2012, pp. 304–305, Lovell 2009, pp. 5–10] is

¹ Non-compliance historians and historians of law which, until the emergence of a private property, the property right enjoyed by the unit to the point of ownership of the original, does not rule out the existence of an early stage of human development and forms of its management, collective property, afforded a certain collectivity (the arbitrariness of the concept property in such a situation, the absence of a group not owners). Ownership is therefore the concept of dialectical in the sense that it can not exist in a situation in which everyone is entitled. In this perspective, the Communists – Marxists preach the inevitability of the abolition of private ownership of means of production by its dissemination, also in the field of business secrets

associated with a sphere of secrets, providing a competitive advantage [Juchnowicz 2007, p. 15]. Of course, throughout history to protect the secrecy took on different forms – from its localization in the sphere of the sacred, as in the ancient societies of Asia, Africa and Mesoamerica² [Sterlin 1998, p. 51], through retrenchment professional and social solidarity, as in medieval features and guilds [Samsonowicz 2006, pp. 62–63], after an extensive and multilayered protection formal – legal and citizenship in the twenty-first century capitalist societies³ [Zdyb 2011]. Regardless of the protection business secrets and axiological foundations of this leak, information that is the subject of protection have always been of interest to the public, and hence the subject of information held on this subject by individuals. In my opinion, this issue is particularly valid in the local communities where, because of the personal knowledge of individuals and awareness common being, the scope of the exchange of information in the course of the talks and direct contacts and the frequency of these contacts appears to be higher than in urban conditions, which undoubtedly “raises” standard to keep secret certain circumstances obliged [Bukraba-Rylska 2007, p. 481]. The purpose of this article is an attempt to reflect on the limits of the protection of information in terms of 1) the present and 2) subjective in conjunction with the dynamics of social life in terms of communication [Habermas 1999]. In the first place, therefore, we look at the conditions in which some information may constitute a trade secret, to then determine the responsibility of the individual for breach of confidentiality and consider information regarding operating a company for the purposes of self-creation, of necessity under certain communications community, in our case – in the local community. The thesis of the article is that the Polish legal system exhaustively regulates the business secret, and evaluation of individual behavior depends on the personal side accompanying violations, it is a consciousness of the infringer. In the current study, the law on this is primarily a matter for reflection jurisprudence, which is a noticeable trend to understanding the secret of the business regardless of the actual protection undertaken by the operator [Supreme Court judgment of 6 June 2003, IVCKN 211/01]. Thus, only a dialectical approach, and so endearing relationships defined legal and factual in their mutual relation, captures the boundaries between legal and illegal, from the point of view of legislation for the protection of business secrets, the exchange of information. For the

(because communism was to be abolished right values). In practical terms – the conquest of the western countries by exporting the revolution was to enable the transfer of technology, including falling, inevitably, the mystery of individual companies.

² These societies were essentially agrarian societies producing Neolithic technology. Necessary to ensure appropriate agricultural production calendar and knowledge of the overflowed river was a mystery surrounded the sacred in a theocratic. In particular, this was evident in the Indian societies of Central America, where the leader by providing ritual knowledge of the change in the weather stressed the indispensability of its political system – social, forming as it were with their knowledge secret of plant and animal production.

³ The origins of the protection of business secrets in the present form dates back to the nineteenth century. One of the first acts of this was the Paris Convention for the Protection of Industrial Property of 20 March 1883 year (TRIPS) regulating issues related to the mystery of a merchant in the art. 39.

objective analysis uses the text of the laws in force in this area, with particular regard to the provisions relating to unfair competition.

The business secret in the present dimension

The obligation to maintain the confidentiality of certain circumstances for his being a normative basis and requires a specific legal regulation⁴. Under Polish law, which introduces the concept of business secrets is the Act of 16 April 1993 on combating unfair competition [Journal of Laws 2003, No. 153, item. 1503, as amended]⁵. Pursuant to Art. 11 paragraph. 4 of the Act – Through the mystery of the enterprise is understood undisclosed to the public technical, technological, organizational, company, or other information having commercial value, which an entrepreneur has taken the necessary action to maintain its confidentiality. According to the case law – the information is technological in nature, it relates to methods for producing a generally understood, chemical formulas, patterns, and methods of operation. For information organization shall be the whole of experience and information useful for running the company, not directly related to the production cycle. Trade information generally, the whole experience and information useful for running the company, not directly related to the production cycle [judgment of the Regional Administrative Court in Warsaw of 18 January 2013, IISA / Wa 1328/12]. According to the case-law cited statements will constitute trade secret information, which has a material value⁶ and at the same time the entrepreneur has taken steps to preserve its secret. Thus, there may be secret company information, which is commonly known or has not been claimed by the trader. Thus, the trader will have to determine what information it considers confidential and will surround her protection. The question therefore arises whether each piece of information (e.g. method of production and sales strategies) is protected, even if itself is a well-known information. According to the position of the Supreme Court – the mystery of the enterprise (for example) for the production of a particular device may consist of, and usually happens knowledge and experience, which include a range of elements forming process technology and production, including device design solutions, technical documentation, process (method) of production, materials used, etc. The secret of business is in this case, the entire production process and the fact that one of its components, such as construction equipment, is easy to learn on the basis of information generally available to persons who usually occupy this is not deprives entrepreneurs the possibility of extending the entire process confidential [Rackowski, Sułkowski 2014].

⁴ Regardless of examining it on a legal plane, this may also be understood as a moral obligation (ethical), this differs from the law, that does not contain a repressive. In this perspective, the unit should be to keep secret certain circumstances due to the fact that, according to the adopted its system of values is bound to respect the secrets of others.

⁵ It should be recognized on the basis of the interpretation semantic that the concept of confidentiality undertakings referred to in Art. 55 (1) of the Civil Code, containing the definition of the companies in the present supposition is identical with the meaning of Art. 11 of that Act – to the extent that the provisions of recourse to the concept of the company.

⁶ It seems that it cannot be the subject of secret company information that has no value from the point of view of essentially mercantile, calculated to make a profit.

The process can be composed because the knowledge, experience and the resources used and expenditures, which allowed the use of a particular entrepreneur publicly available information relating to the construction equipment and creation, already on the basis of their own tests and experiments, technical documentation, specific mode of production, technological lines and materials used [Supreme Court judgment of 13 February 2014, VCSK 176/13]. Potential evidence a particular element of the production process does not rule out that the same process can in genere, constitute a trade secret. On the other hand, the use by another company with a similar organization of work and experience of employees does not automatically mean a violation of confidentiality⁷.

The secret of the company in terms of the subject

The secret of business is undoubtedly property law, being in this field is also subject to regulation by the Act on the Protection of Industrial Property. As a property right entitled to the entrepreneur, no matter what the legal form of the company is carried out, in other words – if the trader is a legal person or a natural person. Entrepreneur setting, therefore, that the information is protected, imposes a number of other persons the obligation to maintain the confidentiality of the contents of this information, so the system directly – for people “built-in” in the structure of the company and the person in relation to external companies⁸. Pursuant to the provisions of that Act on Combating Unfair Competition – art. 11 (paragraph 1) an act of unfair competition is to transfer, disclosure or use of someone else’s secret information, or their acquisition by an unauthorized person, if it threatens or violates the interests of the entrepreneur. Pursuant to paragraph. 2 shall also apply to a person who was employed under an employment relationship or other legal relationship – a period of three years after its termination, unless the contract provides otherwise or stopped state secret. Thus we see that the law of the entrepreneur – to keep secret the expectations indicated by the message, the corresponding duty to any person to towards such behavior. The condition justifying such expectation on the part of the company is in accordance with the above observations, unambiguous identification and protection of factual and legal [Hoc 2001, pp. 23–27] specific information. Specificity of protection of business secrets seems to stem from the inability to define clearly the base of the obligation of secrecy obliged. On one side is the ratio of the basis for such liability (contractual) between the trader and the person liable to secrecy company (employee, contractor), the other source of the duty is determined by the interaction between the trader and the person (e.g. negotiations), and

⁷ For the protection of business secrets, is closely related to intellectual property laws cannot prevent other entrepreneurs to search for specific technological solutions that may yet lead to the discovery and lead generation forms or services identical with those used in the entity protected, and not resulting breach of confidentiality.

⁸ Title to this “installation” seems to be secondary, may result from a contract of employment contracts, civil – law, including service contracts or for work, and finally, they are required to maintain the confidentiality of privileged circumstances, including the “accidental” hearing of information – the performance of external services, etc.

finally, this obligation will result from the very fact become acquainted with the secret⁹, what seems to be the thesis discussed in the literature [cf Gessel-Truesdale vel Kalisz 2013, pp. 14–19]. The source of the obligation to respect confidentiality in this aspect is the very fact of the possession of the prescribed information if it is actually only protected by the trader. The mere fact of protection does not mean inability, after including accidental, not criminal intent familiarize yourself with the information. This aspect is particularly important in the community, where members can more easily associate specific information with the company. In the first two cases, there is no doubt the commitment of individuals to maintain the confidentiality of certain information, as of this obligation have been notified by the operator. Therefore, considering the state of consciousness of those people – they cannot have doubts as to the scope and the fact data protection information. In the case of the last of the designated groups – the building of a legal norm, which clarifies the side of those people normative obligation to maintain the confidentiality of certain messages, the issue of knowledge of these persons and the circumstances in which this knowledge acquire will be crucial. Must therefore be borne in mind that the information is not protected by the same entrepreneur and a *maiori ad minus* – protected in a minimal or inadequate to the needs in this area or not will be a business secret, or not the way to their openness, recognize that members of the public who came into possession of this knowledge had reason to believe that they are a company secret. A similar assessment should be made for the inspection of their state of consciousness. Not having information as to the fact that these messages are a company secret and not having a requirement for them to at least guessed that the message is a trade secret (e.g. openness to this information or its illusory nature protection), the assessment will depend on the number of conditions such personnel and material. This in turn translates into the possibility of an investigation by the trader referred to claims for breach of property rights in the form of confidentiality.

Legal consequences of breach of confidentiality

Pursuant to those provisions of the Act on combating unfair competition – in the event of a breach of confidentiality of the company as a legal tort – a civil (Article 18), an entrepreneur whose interests have been threatened or violated, may request:

1. to refrain from illegal activities;
2. remove the effects of illicit activities;
3. submit single or multiple statements appropriate content and form;
4. reparation, on general principles;
5. Release wrongly obtained advantage, on general principles;

⁹ The obligation to maintain the confidentiality of certain messages will result from a specific event, making this institution – company secrets close as it were in its construction to unjust enrichment as described in the art. 409 of the Civil Code, according to which unjustly enriched is obliged to return the enrichment independently after the fact that any legal action with the persons not included.

6. award the appropriate amount of money for a specific purpose related to the promotion of social Polish culture and national heritage protection – if the act was committed unfair competition.

The court, at the request of the right holder, may decide on the products, their packaging, advertising materials and other items directly related to the act of unfair competition. In particular, the court may order the destruction or credit against damages. This responsibility, as the liability for damages is the sources of the obligation of the entity (entrepreneur) who has breached the mystery of another company and caused him harm. In addition, criminal liability shall be a person who “directly” violated the company’s secret. In accordance with Art. 23 (paragraph 1) – who, contrary to the obligation imposed on them in relation to the trader, reveals another person or use in your own business information constituting a trade secret if it is causing serious harm to the entrepreneur, the penalty of restriction of liberty or imprisonment for Pursuant to 2 years and mouth. 2 of that provision is subject to the same penalty who, having obtained illegally a confidential company disclose to any other person or use in your own business.

The assignment of criminal liability for an act of unfair competition requires on the one hand finding that inflicted serious damage entrepreneur, relativized to the size of the business [Supreme Court judgment of 3 April 2002, VKKN 223/00], on the other hand requires proof of guilt of the person [Golonka 2013, pp. 124–138]. According to the concept of normative recognition of guilt in criminal law – guilt is personal claiming – offense, which translates into a scheme that a person is guilty of her alleged offense, because there exist no circumstances blame her exclusion (min. insanity, the state of necessity). In other words – he would not reveal the secret, but he did. The offense of art. 23 of the Act on combating unfair competition for its existence, therefore, will require a determination that the website of the – state of consciousness, the perpetrator knew that the information is a trade secret and its disclosure would, or at least it is reconciled. In relation to the person benefiting from this mystery – it has been obtained by means of an offense¹⁰. In the absence of grounds to assume that the person was informed that certain methods of manufacturing, services, etc. constitute a trade secret (such as an employee or contractor) or to the insufficient degree of protection (isolated) sphere, information regarding the prohibition of entry, labor regulations in the data units of the company, etc.) cannot be required of her to know about it, there will be no basis for the adoption of its criminal liability.

The business secret in the local community

It is obvious that economic activity is not conducted in social isolation. While the activity in question, due to its destiny (e.g. military), or the manner of its conduct (e.g. offshore platforms, etc.) inevitably is completely separated from the social environment, whereas most of the companies working in the social

¹⁰ Provision (pursuant to paragraph. 3 Art. 11) does not apply to those who get unauthorized acquired in good faith, on the basis of an act, the information constituting a trade secret. The court may require the buyer to pay equitable remuneration for the use of them, but not longer than until no state secret.

space, remaining also in the field social interests. This interest can certainly take the nature of economic espionage, which constitutes an act of unfair competition, but may be of interest not motivated competitors. So how do we draw the line of demarcation between behaviors that are acts of unfair competition and the behavior calculated for bragging company in which you are working and then transfer this information has been obtained by means of an offense. In turn, it is this category, to the directory offenses as contained in the Criminal Code, as well as civil and act against unfair competition (in terms of e.g. anti sinister propaganda to an undertaking), means that may lead to the extension of criminalization. Currently highlighted in the social sciences increasingly atomized society which we understand as the perception of individuals (including myself) not through the prism of community created by the individual. The liberal society emphasizing the autonomy of the human person, the counterweight to this trend seems to be individualism, atomism differs from the fact that the community perceived through the prism of their constituent units and therefore remain in relationship with other units. Local communities, to close social relationships, not anonymous members of these communities, and finally, to respect for the subjectivity of each of the persons making up the community, tend to be individualistic societies in particular. Knowledge and skills will also be a source of respect for the achievements of individual units. To make this happen the other person must have knowledge about the knowledge and competencies. So what if this knowledge is derived from the person concerned in its scope also includes what a person does and what can be protected by confidentiality. The key for the assessment of such behavior is the intention of the person. If it covers your awareness that disclosure of the information could cause according to art. 23, serious injury entrepreneur and wants (going direct) or the opportunity to hours (possible intention) is guilty of an offense. In other cases, the entrepreneur harm has been done – it can reach the regulations arising from tort liability regulated in the Civil Code or the Labor Code. The law on the protection of business secrets, therefore, provide:

- Entrepreneurs – legal instruments introduced under the de facto protection to the requirements under the penalty and the repression of civil-law (damages) from others to keep secret the circumstances which he considers relevant from the point of view of their enterprise. The legal basis for this requirement may be a contract of employment, contract civil-legal disclaimer in the negotiations, and finally, as indicated above actual specific event.
- The employee and any other person associated with the company the ability to distinguish what is a business secret and what is not and what we can say in the course of the exchange of information, particularly in the local community where the fact of working in a particular company, which is a fact know a neighborhood community can be a source of prestige and knowledge of the company's policy means strengthening the prestige.
- To outsiders, depending on the awareness of the nature of the information in the possession, which came, the basis for the recognition to be related to the mystery or not. This aspect relates in particular to provision of art.

Paragraph 23. 2 of that Act – the disposition of the information obtained as a result of an offense. In this case, the decisive will be able to determine that the person knew that certain information constitutes a trade secret. This in turn will depend on the knowledge, skills, education, which in turn causes the variability of possible ratings justify the recourse to each dialectical method.

In any case, action to the disclosure of a company in order to cause the loss of the same company or accept the possibility of their occurrence can be considered as a crime, in the case of injury to a breach of the rules of prudence required of the employee – may give rise to liability for damages under the provisions of civil law. This last element is particularly important under conditions of high-intensity exchange of information, and such occur in local communities in relation to persons employed in enterprises or in respect of persons who come into possession of information as if by accident. In the latter case, pursuant to Art. 11 are freed from the responsibility of a person who, in good faith acquired on the basis of an act constituting a trade secret information.

Summary

The secret of business is one of the most important elements of building a competitive advantage in a free market, and therefore is extensive legislation on this issue. From the legal point of view – it is the trader decides that he wants to protect the information and putting them on the side of protection raises a number of other people, so related and unrelated to the company, the obligation to maintain the secrecy. This obligation may arise from the provision of the Act, the agreement and what is being discussed, the mere fact of entry into possession of specific information. In the opinion of the author of the coming into possession of specific information is sufficient for the emergence of this obligation. Its violation may be assessed as a crime, it can also give rise to far-reaching liability for damages. The obligation to protect the confidentiality of company updates, in particular in the local communities where the unit is not anonymous, and often employment in a particular company is on the one hand a source of prestige, on the other hand increased interest, not necessarily in the context of industrial espionage. In the author puts it in front of people in such conditions, working high demands for control of their participation in community communication of the local community and from businesses forcing them to rigorously determine the regimes and the range of information protection. As a result, however, in the opinion of the author, leads to facilitate the protection of that information, by, so to speak, a greater range of expectations of certain attitudes of the members of this community, which is easier to identify the given information as information of the company. This in turn allows you to place before the members of the local community higher standards of confidentiality. This is particularly important in the current economic situation, which essentially increases the share of legally protected intellectual property of companies [Kruk 2013].

Bibliography:

Bukraba-Rylska I. (2007), *Culture in Poland, local – in the microscope and the telescope*, in: *The Taming of great change*, edited by Krzeminski I, Raciborski J., publishing IF S PAN, Warszawa.

Gessel Kalinowska vel Kalisz B. (2013), *Normative basis the principle of confidentiality in the Polish commercial arbitration*, PPH, nr 1.

Habermas J. (1999), *The theory of communicative action*, Volume 1; PWN, Warsaw.

Hoc S. (2001), *Commentary on the Supreme Court judgment of 3 April 2000*, NSC 304/00, Gloss No. 7.

Hunt T. (2012), *Friedrich Engels. Communist in a tuxedo*, World Books, Warsaw.

Juchnowicz M. (2007), *Flexible management of human capital in the organization of knowledge*, Difin.

Knuckle A. (2013), *Prohibited acts and acts of unfair competition*, "Prosecution and Law", No. 1.

Kruk M. (2013), *Protection of industrial property in times of global economic crisis*, IPWC, Warszawa.

Lovell S. (2009), *The Soviet Union. A Very Short Introduction*, Oxford Universitet Oxford.

Raczkowski K., Sułkowski Ł. (red.) (2014), *Zarządzanie bezpieczeństwem. Metody i techniki*, Difin, Warszawa.

Samsonowicz H. (2006), *City Life medieval*, Publisher Poznan, Poznan.

Stierlin H. (1998), *Maya. Palaces and pyramids in the jungle*, Taschen, Warsaw.

Zdyb M. (2011) *Act on combating unfair competition. Comment*, Wolters Kluwer, Warsaw.

Judgments:

The judgment of the Regional Administrative Court in Warsaw of 18 January 2013, IISA / Wa 1328/12.

The judgment of the Supreme Court of 13 February 2014, VCSK 176/13.

The judgment of the Supreme Court of 3 April 2004, VKKN 223/00.

IV

Regionalne aspekty przedsiębiorczości i konkurencyjności

Aleksy Banasiak
University of Social Sciences

Determinants of Local Entrepreneurship Development

Abstract: Entrepreneurship is an essential element affecting the country's economic development. A special role in that respect is played by local entrepreneurship. Despite the common recognition of its role and importance, local entrepreneurship encounters a range of barriers to its development. Those are both national and local barriers. The main issue raised in the article is the identification of factors that determine the development of local entrepreneurship. Those factors include, first of all, various barriers that limit or even hinder carrying out business activity.

The aim of the article is to analyse barriers to the development of local entrepreneurship and present selected instruments to overcome them. Special attention has been paid to local barriers. They are often neglected in scientific research. A hypothesis has been put forward that a significant role in overcoming the barriers should be played by local government which is currently insufficiently prepared to perform that task.

The conducted study has led to conclusions concerning factors that limit local entrepreneurship and to an attempt at indicating basic actions to eliminate those limitations.

The article has been prepared based on specialist literature analysis and the author's observations of the activities of selected municipalities in the studied scope.

Key-words: entrepreneurship, barriers to entrepreneurship development, instruments of local entrepreneurship stimulation.

Introduction

Entrepreneurship is a prerequisite for economic development. As early as in the 1930s Joseph Schumpeter recognized entrepreneurship as one of the most important factors in that scope [Schumpeter 1960, p. 104]. It plays a special role in local development as, despite the ubiquitous globalization of every aspect of our lives, the development of local government is an expression of state democratization and laying foundations for the development of the whole economy. Contemporary management processes have acknowledged anew the crucial role of entrepreneurship and the active and innovative entrepreneur in their development. Although it has become a source of economic boom and allowed Poland to make up for delays in its economic and civilizational development, entrepreneurship faces several barriers. Along with the

willingness of the entrepreneur to operate, entrepreneurial activity requires favourable external conditions for entrepreneurial processes to develop. According to the World Bank "Doing Business" Report, Poland ranked 70th in respect of facilities for entrepreneurs in 2011 [Krajewski 2013, p. 118].

Therefore, it has become important to identify all factors that determine the development of local entrepreneurship and then, through appropriate methods and tools, strive at supporting it. The main issue raised in the article is the identification of factors that determine the development of local entrepreneurship. Those factors include, first of all, various barriers that limit or even hinder carrying out business activity.

The aim of the article is to analyse barriers to the development of local entrepreneurship and present selected instruments to overcome them. Special attention has been paid to local barriers. They are often neglected in scientific research. A hypothesis has been put forward that a significant role in overcoming the barriers should be played by local government which is currently insufficiently prepared to perform that task. In practice, it most commonly fulfils solely administrative functions in relation to its subordinate enterprises. A change in the approach is necessary so that it can also carry out the role of an initiator, coordinator and supporter of the development of local entrepreneurship.

Essence and Role of Entrepreneurship in Local Economic Development

The term entrepreneurship is very difficult to define because it can be regarded as an economic, social or management phenomenon [Glinka, Gudkova 2011, p. 18]. The essence of that phenomenon seems to have been quite well expressed by Griffin's definition according to which: "entrepreneurship is a process of organizing and carrying out economic activity and taking risks connected with it. In other words, it means starting an economic undertaking and performing an active role in its management". That role is performed by the entrepreneur [Griffin 1977, p. 730]. Such a definition of entrepreneurship is close to what actually takes place in the economy pursuant to applicable law, i.e. the Act on the Freedom of Economic Activity [Act 2004].

Socio-economic system transformation and state system changes laid foundations for entrepreneurship development. The 1990 decentralization of local government resulted in shifting responsibility for the shaping and development of the local economy to the municipal government level. Local entrepreneurship has become particularly important in that respect.

Local entrepreneurship "can be defined as such actions of entities functioning in a given local territory which lead to the formation of new enterprises in that territory, which results in economic development in that territory, and thus the increased standard of living of its population, as well as such actions of local authorities and business environment circles which stimulate the setting up of new enterprises and development of technical and social infrastructure" [Saar 2011, p. 12].

Entrepreneurs stimulate local development through their positive impact on the local environment in both the economic and social spheres [Glinka,

Gudkova 2011, p. 54]. A prominent role is played by local leaders who spur development through stimulating their environment into action.

At this point, it should be emphasized that there is an interactive relationship between entrepreneurship and local development [Kuciński 2010, p. 12]. It is crucial for the local authority to influence actions of economic entities in such a way so that both the municipality's economic development objectives and particular goals of enterprises operating in its territory can be served [Szewczuk 2011, p. 192]. Simultaneously, interests of the whole national economy should be taken into account. That is not an easy task as, in the municipality's territory, there are various groups of stakeholders pursuing different, often contradictory, goals (politicians, local government activists, employers, inhabitants etc.). The municipality is, at the same time, an extremely complex organizational, social, economic and political system. It fulfils such functions as: distributor of public funds, a kind of service providing enterprise, owner of public property, investor, planner, employer and legislator.

In the local territory, there are various economic entities having their own objectives, preferences and action criteria. It is crucial for the local authority to be able to affect them in order to combine their interests with those of the whole territory. The local authority has a range of possibilities to exert that influence through, among others: effective use of local development-fostering conditions, use of the local community's activity and stimulation of entrepreneurship. What is especially important is the stimulation of entrepreneurship and simultaneous creation of the right atmosphere for socio-economic development. The local policy of entrepreneurship development is reflected by local legal acts such as: spatial development plan, municipal development strategy or local entrepreneurship development plan. Municipal council resolutions on the rates of local taxes and charges or prices of public utilities are also closely connected with that issue.

Barriers to Local Entrepreneurship Development

Entrepreneurship is a major factor behind economic success. Were it not for it, the economy would be a sum of multiple economic organizations. The importance of entrepreneurship in socio-economic development is never challenged these days but "despite observed developmental processes, there are still barriers which make activity difficult, by increasing costs and risks of carrying out economic activity, and thus prevent enterprises from fully realizing their developmental potential" [Oniszczyk-Jastrzabek 2013, p. 42].

Barriers to local entrepreneurship development are of a varied nature. Some of those are system-wide barriers and concern both the municipality and the whole economy. They include: [Banasiak 2012, p. 151]:

1. *Legal Barriers*. The major barrier among those consists in complicated procedures of setting up a business. At the same time, the legal system is very unstable. The barriers also encompass: lack of effective legal protection, lack of knowledge of the Polish and EU law, unfavourable and inflexible labour law, complicated, prolonged and laborious tendering procedures.
2. *Economic Barriers*. The principal role is played by the slow rate of economic growth recently affected by the global crisis. Other factors limit-

ing development in that respect include: relatively high inflation rate, high interest rates, poor access to financial services, rather unfavourable amortization rates, high share of labour costs, including rising non-wage labour costs, competition of the grey area, exchange rate fluctuations, payment hold-ups.

3. *Administrative Barriers.* A major barrier in that respect is administrative red tape connected with setting up a business and carrying out economic activity. Although there are visible signs of improvement in that scope, e.g. the increasing use of the Internet in communication with offices, the progress still remains too slow. Those barriers also result from the lack of appropriate qualifications among officials who often misinterpret regulations. Local government authorities are not enough involved in supporting entrepreneurship.
4. *Market Barriers.* The main role is played by insufficient demand due to the impoverishment of the society. A significant impact is also exerted by competition as a result of Poland's accession to the European Union. At the same time, the market is not sufficiently protected against unfair competition from abroad. Moreover, the grey zone and the consequently decreased competitiveness of legally operating enterprises continue to significantly affect entrepreneurship.
5. *Technological Barriers.* They arise from the lack or limited access to state-of-the-art technologies, machines, devices and technical innovations. They are closely associated with financial barriers.
6. *Management Barriers.* The small and medium enterprise sector (SME) does not often know modern management methods and techniques, cannot use external information, is unwilling to enhance skills. Hence, the lack of an operational strategy and focusing on current activity.
7. *Human Resources Barriers.* Individuals employed within the SME sector have relatively low qualifications, which translates into low efficiency. The sector is also characterized by considerable staff fluctuations. Another barrier is the impossibility of using flexible forms of employment.
8. *Educational Barriers.* Entrepreneurship started to fully develop in Poland as late as after 1989. Even at present, entrepreneurs very often lack appropriate experience and skills to run a business. Attention should also be drawn to the lack of a "small business" education system and insufficient access to economic information. At the same time, SME sector entrepreneurs cannot afford to hire specialists in management, taxes, labour law etc.
9. *Socio-Economic and Political Barriers.* Social barriers include poor entrepreneurial culture, corruption or social mistrust of the so called "private operator". In turn, economic barriers encompass: high degree of productive capacity use and low investment levels, lack of appropriate infrastructure. Furthermore, entrepreneurship development is affected by the general socio-political situation in Poland.
10. *Fiscal Barriers.* An important role is played by the excessive state fiscal policy. Tax burden limits entrepreneurship development. What is more, the tax system is very complex and, at the same time, insufficiently clear and unstable. Constant changes put entrepreneurs who do not employ tax

experts at risk of a range of penal sanctions. Labour costs are also increased by relatively high social insurance contributions, resulting, at the same time, in avoiding official employment of workers.

11. *Financial (Capital) Barriers*. They include: small capital resources when starting activity, little chance of obtaining external financing due to the lack of security and high costs, complicated procedures of applying for external capital investment etc.

There is also a large group of local barriers. Not all of them necessarily concern every territorial unit but they exert a strong influence on local entrepreneurship development. They include:

1. *Barriers Connected with Municipal Management*. Most municipalities lack organizational units (even one-man positions) providing local entrepreneurs with specialist organizational and legal assistance. That particularly affects entrepreneurs at initial stages of their activities and does not create favourable conditions for entrepreneurship.
2. *Infrastructural Barriers*. They mostly consist in locally poor technical, transport and telecommunication infrastructure. Among them is also the lack of appropriate space to be used by entrepreneurs to carry out activity.
3. *Local Market Barriers*. The low standard of living of some local communities leads to reduced demand. Another difficulty can be posed by a large distance between enterprises and their suppliers, partners or potential customers.
4. *Local Financial Policy Barriers*. They are mostly connected with the absence of commercial financial support or tax preferences for new and developing business undertakings.
5. *Barriers Related to Changing Members of Electable Bodies (Municipality Heads, Mayors, Presidents)*. The barriers arouse the feeling of instability as local government bodies are, in practice, political structures. New members of the bodies often set new operational priorities.
6. *Barriers Connected with Conflicting Interests*. Those are the interests of politicians, local government activists, inhabitants, entrepreneurs etc. who have different motives, objectives and ways of operating as well as different strength of activity and impact.
7. *Barriers of Local Governments' Low Activity Related to Economic Policy*. Local governments too slowly respond to changes in the environment. They very often carry out passive policy consisting in "meeting budgetary assumptions" rather than creating the future. There are not enough actions promoting local entrepreneurship.
8. *Qualifications Barriers on the Local Scale*. There are no highly qualified professionals employed who could assist and advise local entrepreneurs [Kowalska 2006, p. 122]. That is partly due to the lack of funds for employing or further training of local government employees providing advice and help to local businesses. Moreover, in practice, professional qualifications are often replaced by political preferences.
9. *Social Barriers*. Bribery, old-boy networks, corruption or nepotism adversely affect entrepreneurship development. Examples shown in the media indicate that those still remain common despite their wide stigmatization. At the same time, the myth of the so called "private operator",

though created in the previous system, still persists among the society. That results in a negative attitude towards entrepreneurial activity in some local community circles. Moreover, social barriers arise from the mentality of the Polish society displaying conservative attitudes and thus fear of starting their own economic activities.

Therefore, local entrepreneurs encounter many problems which limit and sometimes even prevent their normal operations and development. The problems are of the various nature. Undoubtedly, one of the most significant local barriers is the municipality management barrier. It results, first and foremost, from the traditional approach to the performance of basic functions, consisting mainly in administration rather than creative organization of processes. Moreover, employees' competences are important, which are usually insufficient to take up new challenges of stimulating, organizing and coordinating local entrepreneurship development. The identification of barriers limiting or hindering entrepreneurship is necessary to find appropriate solutions for improvement in that scope.

Instruments of Supporting Local Entrepreneurship Development

Literature and practice indicate a wide variety of tools for supporting entrepreneurship at the local level. Due to the varying conditions of activity, the degree to which specific instruments are used ought to depend on the character of the region and expectations of its inhabitants. A special role in creating tools for supporting local entrepreneurship is certainly played by local governments. Different organizational levels of municipalities and, first and foremost, their varying financial capabilities result in the different use of specific tools.

Local governments can exert an impact on the SME sector in their regions by creating an entrepreneurial atmosphere. That consists in both the direct and indirect influence of local governments through stimulating the setting up of various business environment institutions in the territory of the municipality. Local governments can directly influence local entrepreneurship by applying such instruments as:

1. *Assistance in the Start-Up and Initial Phases of Enterprise's Activity.* That should include, first of all, facilitating the registration of new firms, creating technical support infrastructure, legal assistance. Positions or larger organizational units should be established to handle the municipality's economic development. It is crucial, however, that their involvement in entrepreneurship issues is not merely of the administrative nature. Individuals employed there should have appropriate education and experience and be able to spur entrepreneurship development in a given territory. A powerful role can also be performed through creating business incubators. Their establishment positively affects overcoming developmental barriers to local entrepreneurship.
2. *Introduction of Internet Information System.* Entrepreneurship development is considerably influenced by quick and thorough information. That includes, among others: access to information about products and services provided by business environment institutions, local govern-

ments and other enterprises in a given territory. That task can be fulfilled by an Internet portal created and run by a given local government.

3. *Designing Location Policy.* That concerns mapping and fitting out land as well as providing space for carrying out economic activity. The above-mentioned setting up of business incubators is also covered by that area of local government activity.
4. *Development of Technical and Social Infrastructure.* As far as technical infrastructure is concerned, activity should include the development and modernization of such elements as: roads, waterworks, sewage system, fibre-optic cables, telecommunications, as well as facilities serving environmental protection. As for social infrastructure, development and modernization can regard such facilities as, among others: crèches, kindergartens, out-patient clinics, sports and leisure facilities etc.
5. *Introduction of Flexible Payment System of Local Taxes and Charges.* Local governments determine, among others, local tax rates. Municipalities have the right to reduce those, apply specific allowances and exemptions in respect of the local taxes. Thus, they can significantly affect entrepreneurship development in their territories, enhancing their appeal to potential investors [Strużycki 2011, p. 156]. That activity may also involve creating various kinds of investment incentives.
6. *Activity Aimed at Creating Positive Image of Municipality or District.* They can include, for example, regional marketing, i.e. taking actions that spur entrepreneurship development and ensure the inflow of external capital and investors. One of the tasks may be to use material and cultural advantages of a region to create new products or services.
7. *Development of Educational System at All Levels.* It is vital to take into account the needs of local SMEs. That concerns, among others, further education of local human resources to meet the needs of local SMEs, including education that fosters entrepreneurship. Those actions ought also to include training courses for the unemployed reskilling them to satisfy the needs of the local labour market.
8. *Economic Cooperation with Other Municipalities.* That can concern taking common actions for the benefit of local entrepreneurship, including interventions at the level of state administration, as local governments should help to solve problems at various state administration levels. In that case, they can make interventions on behalf of local enterprises. To that end, they can also cooperate with other local governments. Other actions in that scope may include, for instance: common holding of exhibitions that present achievements of local entrepreneurs or providing assistance in export promotion through, e.g., establishing economic missions, organizing exhibitions etc.

Direct influence of local government on the development of local entrepreneurship can, thus, be multifaceted. In the author's opinion, assistance in the start-up phase and at the first stage of its functioning is especially important. The review of specialist literature and own observations made during conversations with representatives of many municipalities indicate that local

governments are not sufficiently prepared to fulfil that task. That is tried to be justified by the lack of financial means to employ appropriate specialists.

The performance of the above tasks requires changes in the organization of the municipal office's work consisting, among others, in [Krajewski 2013, p. 212]:

- abandoning mere administration for the sake of entrepreneurial municipality management,
- creating independent entrepreneurship promotion positions in the municipality,
- continuous training of employees who provide entrepreneurs with services,
- promoting initiatives in the scope of public law partnership.

According to the same author, “a desirable organization model is to separate and properly equip an independent position for entrepreneurship promotion as well as servicing of entrepreneurs and potential investors” [Krajewski 2013, p. 195]. In practice, such solutions are absent. That especially concerns rural municipalities. The activity of workers employed in those positions most commonly consists in carrying out the task entrusted to the municipality in the scope of servicing the economic register system. One-man clerical positions dealing with entrepreneurship are also often combined with, e.g. solving alcohol problems or defence [Krajewski 2013, p. 196].

It is necessary to employ individuals having appropriate education and experience. They should also:

- cooperate in creating a municipality development strategy,
- coordinate cooperation of various entities that affect local entrepreneurship,
- offer promotion and marketing for the municipality.

Those activities should become a priority for local governments. The argument of the lack of funds is not confirmed by the practice of municipal offices' functioning as the examination of their organizational structures indicates the presence of many positions which are not fully utilized. Thus, a majority of cases require only some organizational modifications.

Local governments can also exert an indirect impact on entrepreneurship development in their territories. Local government authorities can contribute to the development of business environment institutions most often being non-governmental ones. Actions in that scope may concern such elements as, among others:

1. *Stimulating Local Financial Market Development.* An important role is played by assistance in obtaining loans and guarantees through incentives to develop banking services networks or establishing, e.g. credit guarantee funds or loan funds. Beneficiaries of such funds are entrepreneurs seeking external financing sources but having no loan history or security required by commercial financial institutions.
2. *Affecting Development of Business Environment.* That can include help in setting up local business self-government institutions, local business centres or foundations and associations dealing with the promotion of the idea of entrepreneurship. Although there are many organizations that represent entrepreneurs, they have not established a sufficient presence within local structures [Krajewski K, 2013, p. 148]. Local governments can also play a substan-

tial role in influencing the creation of local civic culture contributing to the development of entrepreneurial and innovative attitudes.

3. *Initiating Formation of Clusters.* Those are groups of cooperating firms but also other organizations (schools, research and development centres, state institutions etc.) clustered in the same region. The concept of clusters is based on taking advantage of the synergy of cooperating organizations. Along with their role of an initiator, local governments can also perform coordinating and advisory functions (information about the local market, local economic policy etc.).

In order for local governments to be able to do those tasks, a strategic approach to the SME sector in a given territory is necessary. That requires a comprehensive diagnosis of the situation of small and medium enterprises in a municipality or district followed by designing a local SME sector development programme [Sułkowski, Marjański 2009]. The programme should take into account regional needs. It is crucial that all enterprises operating in a given territory cooperate in devising a local development strategy. At the same time, it is essential to identify expectations of entrepreneurs.

At this point, it is worth emphasizing that local governments may carry out economic activity to meet the needs of the local community in the local market. What is allowed is the establishment of entities of various organizational and legal forms, including mixed-capital partnerships/companies with private capital share [Sadowy 2006, p. 113]. Moreover, local governments should help to solve problems at various state administration levels. In that case, they ought to make interventions on behalf of local enterprises. To that end, they can cooperate with other local governments.

At this point, it should be underlined that the effectiveness of specific entrepreneurship development stimulation tools varies significantly [Saar 2011, p. 30]. That results from the fact that every local government operates in different conditions. The application of specific instruments should be based on the character of a given territorial unit and expectations of the local community.

An impact on local entrepreneurship development is also exerted by various organizations which are not directly associated with local governments. The most comprehensive activity in that scope is conducted by the Polish Agency for Enterprise Development which develops an all-Poland system of supporting small and medium enterprises. The system includes: the National SME Services Network, Regional Financing Institutions and Consulting Centres. The task of the Agency is to manage funds derived from the state budget and European Union for supporting entrepreneurship and innovativeness as well as development of human resources. The Agency's activity also facilitates entrepreneurs' access to knowledge, training and information which can be used to develop their businesses.

Summary

Despite the constantly improving atmosphere for its development, entrepreneurship still encounters numerous barriers at the level of the whole economy as well as barriers of a local character. At the same time, the central policy is not

able to directly influence activities of specific entrepreneurs in regions. Thus, it is crucial that local governments participate in supporting those processes.

It is only appropriate actions of local governments that can successfully develop those processes. Their role should consist in both regulatory (adopting local regulations preventing operational and developmental barriers from occurring) and stimulatory (directly affecting the stimulation and acceleration of the development of small and medium enterprises as well as the whole local economies) functions. Local governments can also act as coordinators for many activities.

It is crucial, however, to clearly identify all barriers to entrepreneurship development in a given territory in order to be able to prepare appropriate tools to spur that development. It is worth emphasizing that it is not possible to create a single model of activity as every local community is specific. The selection of stimulatory instruments depends to a large extent on that specificity. At the same time, it is necessary to acquire support of state administration at all levels through creating conditions to facilitate starting and carrying out economic activity.

The research conducted on the basis of specialist literature and own observations made in selected municipalities enables drawing the following detailed conclusions:

1. Entrepreneurship in Poland encounters many barriers, some of which are of the systemic nature occurring at the level of the entire economy. There is also a large group of barriers of the local character.
2. A major role in overcoming local barriers to development ought to be played by local government in cooperation with other business environment institutions.
3. In the author's opinion, one of the most significant local barriers is that connected with municipal management.
4. Assistance in the start-up phase and at the initial stage of the enterprise's activity, i.e. elimination of management barriers in the municipality, is of the special importance to overcoming barriers to the development of local entrepreneurship.
5. According to the author, such a task can be done through establishing organizational units within municipal offices to provide a wide range of services to entrepreneurs, i.e. in the scope of administrative issues, inspiration, consultancy and coordination.

The discussion presented in the article indicates that it is necessary to conduct further indepth research into factors that determine the development of local entrepreneurship and, in particular, the role of the municipality in that field.

Bibliography:

Banasiak A. (2012), *Możliwości stymulowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez samorząd terytorialny* [Possibilities to stimulate development of small and medium enterprises by local government], in: Woroniecki J, Prysiński Ł. (eds.), *Szanse i zagrożenia rozwoju przedsiębiorczości – aspekty rachunkowe, finansowe i organizacyjne* [Opportunities and threats of entrepreneurship development – accounting, financial and organizational aspects], "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", volume XIII, issue 12, Wyd. Społeczna Akademia Nauk, Garwolin-Łódź.

Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość* [Entrepreneurship], Oficyna a Wolters Kluwer business, Warsaw.

Kowalska K. (ed.), (2006), *Rozwój przedsiębiorczości w regionie* [Development of entrepreneurship in the region], Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.

Krajewski K., (2013), *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorczości lokalnej przez gminę* [Local entrepreneurship management by the municipality], Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warsaw.

Kuciński K. (ed.) 2010, *Przedsiębiorczość a rozwój lokalny* [Entrepreneurship and local development], Difin, Warsaw.

Oniszczyk-Jastrząbek A. (2013), *Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa* [Entrepreneurship in creating competitiveness of the enterprise], Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Saar M.A., (2011), *Jak samorządy lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości* [How local governments can support development of entrepreneurship], CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warsaw.

Sadowy M. (2006), *Zarządzanie funkcjonowaniem i rozwojem infrastruktury komunalnej* [Management of the functioning and development of municipal infrastructure], in: Sochacka-Krysiak H (ed.) *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy* [Management of the municipal economy and finance], Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warsaw.

Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego* [The theory of economic development], PWN, Warsaw.

Strużycki M. (ed.) (2004), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu* [Small and medium enterprises in the regional economy], PWE, Warsaw.

Sułkowski Ł., Marjański A.J. (2009), *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Ziolo M., (2011), *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka* [Local and regional development. Theory and practice], Wydawnictwo C. H. Beck, Warsaw.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. z 2004 r., Nr 173, poz. 1807 [Act of 2 July 2004 on the Freedom of Economic Activity, Journal of Laws of 2004, No. 173, item 1807].

Anna Cudowska-Sojko
Uniwersytet w Białymstoku

Przedsiębiorczość a innowacyjność w Polsce – zróżnicowanie regionalne

Entrepreneurship and innovation in Poland – regional differences

Abstract: Entrepreneurship is a key driver of economic growth. Entrepreneurship improves the competitiveness of the economy, creates new jobs as well as help to boost economic development in regional scale and overall economy as well. Entrepreneurship involves the ability to find and uses market opportunity and willingness to take action. It is also strictly connected with creativity and innovation as well as with competitiveness, which main determinants are primarily technical progress and innovation.

Key-words: entrepreneurship, competitiveness, innovation.

Wstęp

Przedsiębiorczość wiąże się z umiejętnością znajdowania i wykorzystywania okazji, kreatywnością, innowacyjnością, gotowością do podejmowania działania. Przedsiębiorczość jest często utożsamiana jako synonim konkurencyjności, której głównymi determinantami są przede wszystkim postęp techniczny i innowacje. Celem artykułu jest wskazanie zróżnicowania regionalnego związanego przede wszystkim z możliwościami kreowania innowacji. Jest to czynnik ściśle związany z przedsiębiorczością i konkurencyjnością poszczególnych województw. Można rzec, iż przedsiębiorczość jest determinantą innowacyjności a innowacyjność w głównej mierze stanowi o konkurencyjności podmiotów.

1. Rola i znaczenie przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość jest kluczowym czynnikiem wzrostu gospodarczego, poprawy konkurencyjności gospodarki, tworzenia nowych miejsc pracy, wzrostu dobrobytu w aspekcie regionalnym jak i całego społeczeństwa. Wiąże się z posiadaniem wizji rozwoju, umiejętnością znajdowania i wykorzystywania okazji, kreatywnością, innowacyjnością, gotowością do podejmowania ryzyka [Lichniak 2011, s. 11]. Przedsiębiorczość jest w swej naturze procesem bardzo złożonym, wielowymiarowym, odgrywającym ogromną rolę [Nogalski 2011, s. 130]. Zarówno w procesie gospodarczym w skali mikro, mezo jak i makro.

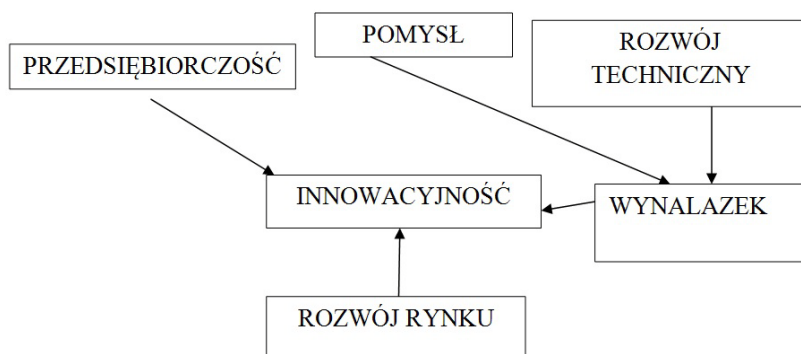
W literaturze przedmiotu wymienia się szereg rodzajów przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość wewnątrz organizacyjną inaczej zwaną korporacyjną, wewnętrzną lub intraprzsiębiorczością [Domurat 2011, s. 95] lub przedsię-

biorczość indywidualną (niezależną) [Jamka 2012, s. 22]. Przedsiębiorczość najczęściej rozumie się jako zbiór zachowań, których celem jest tworzenie i realizowanie przedsięwzięć umożliwiających osiągnięcie określonych wartości w warunkach niepewności i ryzyka [Mikulska 2013, s. 407]. Przedsiębiorczość przejawia się w innowacyjnym działaniu, we wprowadzaniu nowych wyrobów i technologii oraz w niekonwencjonalnym rozwiązywaniu problemów [Flaszewska, Lachiewicz 2013, s. 11]. Według T. Piecuch przedsiębiorczość można rozpatrywać w trzech aspektach [Piecuch 2010, s. 37, Kurczewska 2013, s. 7]:

- jako specyficzną postawę osoby;
- jako zachowanie, pewien rodzaj aktywności;
- jako proces [Oniszczyk-Jastrząbek 2013, ss. 13–14].

Analizując te aspekty można wymienić pewne cechy charakterystyczne dla zjawiska jakim jest przedsiębiorczość jedną z często wymienianych jest nastawienie na innowacje które są traktowane jako kluczowy czynnik rozwoju [Makiełka 2013, ss. 13, 15, Glinka, Gudkova 2011, s. 86] przyczyniający się w dużym stopniu do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Rysunek 1. Przedsiębiorczość i innowacyjność



Źródło: Wissema J. G. (2005), *Technostarterzy – dlaczego i jak?* PARP, Warszawa, s. 18.

Z przedsiębiorczością ściśle powiązana jest innowacyjność, która odgrywa kluczową rolę jako czynnik rozwoju [Makiełka 2013, s. 13].

2. Innowacje a badania i rozwój

Innowacje to pojęcie, które w ekonomii doczekało się wielu definicji. Niektórzy ekonomiści próbując wyjaśnić, czym jest innowacja sięgają do definicji tworzonych przez prekursorów. Przede wszystkim do J. A. Schumpetera [Schumpeter 1960, ss. 104–105.], ale również J.B. Sasa, czy też do klasyków ekonomii w osobach A. Smitha i D. Ricardo. Nieco inną niż wyżej wymienieni definicję przedstawił P. Drucker [Drucker 1992, ss. 39–40]. Inne spojrzenie na innowacje traktuje je w kategorii zmiany odnoszącej się do pojęcia przedsię-

biorczości [Olejniczak, Pilarski 2013, s. 74]. Przedstawienie jednej definicji, najbardziej precyzyjnej jest przedsięwzięciem trudnym, zważywszy na ilość istniejących już definicji [Baruk 2010, ss. 46–51, Dolińska 2010, ss. 15–21, Białoń 2010, ss. 12–16], jednakże, nie niemożliwym. Poszukując takiej definicji można wymienić pewne elementy, które powtarzają się w wielu definicjach. Innowacja jest jakościową zmianą w gospodarce, która polega na pierwszym zastosowaniu w skali danej gospodarki lub przedsiębiorstwa nowych rozwiązań, których efektem są [Golińska-Pieszyńska 2011, s. 75, Nowakowska 2011, s. 37, Baruk 2006, ss. 102–103, Kasperkiewicz 2009, s. 14]:

- nowe lub udoskonalone produkty;
- nowe lub zmodernizowane technologie;
- nowe metody organizacji i zarządzania.

Z pojęciem „innowacji” wiąże się ściśle pojęcie „działalności innowacyjnej”. Działalność innowacyjna to całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji [Włodarczyk 2007, s. 102]. Niektóre z tych działań same z siebie mają charakter innowacyjny. Inne natomiast nie są nowością, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową (B+R), która jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnych innowacji [Rocznik Statystyki Międzynarodowej 2009, 2010, s. 293]. Działalność badawczo-rozwojowa będzie zatem działalnością polegającą na systematycznie prowadzonych pracach twórczych, podjętych dla zwiększenia zasobu wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie jak również dla znalezienia nowych zastosowań dla tej wiedzy. Działalność B+R odróżnia od innych rodzajów działalności dostrzegalny element nowości i eliminacja niepewności naukowej i/lub technicznej, czyli rozwiązanie problemu niewypływające w sposób oczywisty z dotychczasowego stanu wiedzy. Działalność B+R obejmuje trzy rodzaje działalności badawczej: badania podstawowe i stosowane oraz prace rozwojowe.

Badania podstawowe, obejmujące działalność badawczą-eksperymentalną lub teoretyczną, podejmowana w celu zdobycia nowej wiedzy o zjawiskach i faktach nieukierunkowaną na bezpośrednie zastosowanie w praktyce. Z kolei badania stosowane obejmują działalność badawczą, podejmowaną w celu zdobycia nowej wiedzy ukierunkowanej na zastosowanie w praktyce.

Prace rozwojowe są to prace wykorzystujące dotychczasową wiedzę. Prowadzone są one w celu wytworzenia nowych lub udoskonalenia istniejących materiałów, wyrobów, urządzeń, usług, procesów, systemów lub metod [Matusiak 2005, ss. 36–37]. Działalność innowacyjna jest zatem wyrazem postawy przedsiębiorczej podmiotów działających na rynku.

Aby jeszcze bardziej zrozumieć pojęcie innowacji należy przyjrzeć się różnym klasyfikacjom. Najczęściej spotykany jest podział innowacji na: produktowe, procesowe i związane z zarządzaniem i organizacją [Zastempowski 2010, ss. 60–71]. Jest to klasyfikacja związana z obszarem (przedmiotem) którego dotyczy innowacja. Jeśli zastosujemy inny pryzmat, dotyczący oryginalności wprowadzanych zmian, możemy wyodrębnić dwie podstawowe grupy innowacji: kreatywne (inaczej zwane przełomowymi) i imitujące (występujące w literaturze również pod nazwą innowacji wtórnej bądź też adaptacyjnej). Kolejna

klasyfikacja innowacji, z punktu widzenia konsumenta, dzieli je na: innowacje ciągle, innowacje dynamicznie ciągle, innowacje nieciągle. Jeszcze inna klasyfikacja przedstawia rodzaje innowacji, które próbują w uniwersalny sposób połączyć elementy występujące we wcześniejszych definicjach. Wówczas innowacje są dzielone na cztery rodzaje:

- innowacje usprawniające, polegają one na nieustannych zmianach w produktach i procesach wytwórczych występują one z różną częstotliwością w każdej działalności przemysłowej i usługowej. Innowacje tego rodzaju wynikają na ogół nie z ukierunkowanej działalności badawczo-rozwojowej. Powstają w wyniku sugestii i propozycji pracowników, obsługujących bezpośrednio proces produkcyjny. Mogą one być konsekwencją propozycji zgłaszanych przez konsumentów;
- innowacje radykalne są rezultatem skokowych zmian prowadzących do powstania nowych produktów lub znaczącego obniżenia kosztów produkcji i podniesienia jakości wyrobów. Z reguły, są one wynikiem konkretnych prac B+R realizowanych w przedsiębiorstwach, laboratoriach rządowych i uczelniach wyższych;
- innowacje tworzące system technologiczny, są one połączeniem innowacji radykalnych z działaniami organizacyjnymi. Realizuje się je w celu zastosowania w wielu przedsiębiorstwach. System ten jest także w stanie kreować nowe potrzeby,
- innowacje będące technologiczną rewolucją są wynikiem połączenia dwóch poprzednich rodzajów innowacji, które znajdują szerokie zastosowanie w praktyce [Bojewska 2009, ss. 156–164, Kasperkiewicz 2009, ss. 14–15].

W literaturze przedmiotu pojęcie innowacji występuje w dwojakim znaczeniu jako rezultat i jako proces [Puślecki, Walkowski 2010 s. 11]. W pierwszym przypadku innowacja traktowana jest jako wynik zastosowania postępu, wiedzy, wynalazku. W drugim przypadku zjawiska innowacyjne obejmują nie tylko końcowy rezultat realizacji określonego rozwiązania technicznego, lecz także działania poprzedzającego jego powstanie. Innowacja jest wówczas procesem, który obejmuje, w najszerszym rozumieniu, powstanie pomysłu, prace badawczo-rozwojowe i projektowe oraz produkcję i upowszechnienie [Golińska-Pieszyńska 2009, s. 70].

Prace rozwojowe przekształcają wyniki badań i nadają im charakter użytkowy. Pozwala to na uznanie rezultatów badań za wynalazek który następnie może być zgłoszony w urządzie patentowym. Z patentu mogą korzystać inni uczestnicy rynku po uprzednim zakupie licencji. Produkcja zaś jest następnym etapem procesu innowacji której następnie towarzyszy dyfuzja [Szajt 2008, ss. 9–14].

3. Znaczenie konkurencyjności a innowacje

W badaniach nad konkurencyjnością mamy do czynienia również z wielością definicji [Misala, 2011, ss. 63–72] i metodologii oceny skali zjawiska, brak jednak ogólnie przyjętego kanonu zmiennych objaśnianych i objaśniających. Termin konkurencyjność gospodarcza używany jest w odniesieniu do przedsiębiorstw, sektorów, regionów, a także całych gospodarek narodowych. Kategoria konkurencyjności przedsiębiorstw wzbudza niewiele kontrowersji między badaczami problem pojawia się podczas oceny konkurencyjności

regionu lub państwa [Radło 2003, s. 10]. Według definicji OECD konkurencyjność to zdolność przedsiębiorstw, przemysłów, regionów, krajów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania międzynarodowej konkurencji oraz do zapewnienia relatywnie wysokiego poziomu zatrudnienia [Czajkowski, Gomułka 2010, s. 39].

Zjawisko konkurencyjności można rozpatrywać co najmniej w aspekcie czterech poziomów: mikro, mezo, makro i mega [Siuta-Tokarska 2010, s. 22]. Poziom makro, odnoszący się do całej gospodarki narodowej można analizować w różny sposób może on uwzględniać definicji [Radło 2008, s. 4.]:

- definicje wynikowe, które uwzględniają rezultaty osiągnięte przez gospodarkę danego kraju,
- definicje czynnikowe, które skupiają się na ocenie źródeł konkurencyjności gospodarki,
- definicje mieszane, które łączą elementy obu wcześniejszych rodzajów definicji.

Badania nad konkurencyjnością międzynarodową zmierzają w kierunku bardziej kompleksowego jej ujęcia, które obok aspektu międzynarodowego będzie obejmowało także kondycję gospodarki w skali makro- i mikroekonomicznej. Kształtowanie konkurencyjności w coraz większym stopniu uzależnione jest od jakościowych determinantów, związanych m.in. z postępem technicznym i innowacjami [Puślecki 2010, s. 60].

Mezokonkurencyjność dotyczy branż, gałęzi, działów gospodarki czy też regionów. Wśród mierników oceny konkurencyjności wyodrębnia się tutaj mierniki proefektywnościowe i proekspertowe w przypadku branż. Natomiast jeśli chodzi o konkurencyjność regionu wyróżnia się uwarunkowania zewnętrzne (m. in. czynniki historyczne, gospodarcze, społeczno-kulturowe) oraz wewnętrzne (m. in. badania i rozwój technologiczny, BIZ, infrastruktura, kapitał ludzki) [Przygocka 2008, s. 211]. Poziom mikro odnosi się do przedsiębiorstw. Do oceny konkurencyjności na tym poziomie bierze się pod uwagę wskaźniki efektywności mikroekonomicznej m. in. takie jak: udział produkcji eksportowej w produkcji ogółem, innowacje, nakłady na B+R, inwestycje.

Zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw wywołane wzrostem intensywności konkurencji, wyrażającym się zarówno zwiększeniem liczby konkurujących na rynku podmiotów, jak i rosnącą ilością oferowanych produktów i usług, zmuszają do poszukiwania sposobów przełamania niekorzystnych tendencji i poprawy własnej konkurencyjności. Znaczącą rolę w tym odgrywa innowacyjność [Nowacki 2010, s. 184, Drózd 2010, s. 131]. Innowacyjność jako proces zmian twórczych wychodzi naprzeciw temu wyzwaniu, bowiem z innowacyjnością wiążą się konkretne efekty ekonomiczne niezależnie od skali [Rutkowska-Gurak 2010, s. 287].

4. Wybrane wskaźniki dotyczące innowacyjności województw w Polsce

Chcąc zgłębić ścisły związek przedsiębiorczości jako pewnej postawy z działaniem, które wiąże się z rywalizacją i chęcią ciągłych zmian na lepsze należy przyjrzeć się pewnym parametrom ekonomicznym które wpływają i obrazują te zjawiska.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki dotyczące działalności B+R w Polsce w latach 2008–2012 (ceny bieżące)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012
Nakłady na działalność B+R (w mln zł)	7706,2	9070,0	10416,2	11686,7	14352,9
Nakłady na działalność B+R w relacji do PKB (w %)	0,60	0,68	0,74	0,76	0,90
Nakłady sektora przedsiębiorstw na działalność B+R w relacji do PKB (w %)	0,19	0,19	0,20	0,23	0,33
Nakłady sektora przedsiębiorstw na działalność B+R w nakładach na działalność B+R ogółem (w %)	30,9	28,5	26,6	30,1	37,2
Nakłady sektora rządowego i szkolnictwa wyższego na działalność B+R w relacji do PKB (w %)	0,41	0,48	0,53	0,53	0,56
Personel w działalności B+R na 1000 pracujących	7,5	7,6	8,1	8,3	8,9
Pracownicy naukowo-badawczy na 1000 pracujących	6,1	6,2	6,3	6,2	6,6
Nakłady na działalność B+R finansowane z zagranicy (w mln zł)	417,6	498,6	1231,0	1565,0	1915,9
Relacja środków z zagranicy do środków na B+R ogółem (w %)	5,4	5,5	11,8	13,4	13,3

Źródło: *Nauka technika, innowacje społeczeństwo informacyjne w Polsce*, (2014), GUS, Warszawa, s. 2.

Powyższa tabela przedstawia wskaźniki dotyczące nakładów i osób zatrudnionych w działalności związanej z innowacjami w ostatnich latach w skali całej Polski. Kolejne tabele przedstawiają wskaźniki dotyczące poszczególnych województw w analizowanym okresie.

Tabela 2. Nakłady na działalność B+R w relacji do PKB w % w Polsce w latach 2005–2011 – wg województw

województwa	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
łódzkie	0,52	0,52	0,54	0,51	0,54	0,60	0,64
mazowieckie	1,20	1,10	1,07	1,07	1,21	1,19	1,35
małopolskie	0,96	1,02	0,92	0,92	0,95	0,93	1,05
śląskie	0,31	0,34	0,36	0,38	0,36	0,55	0,46
lubelskie	0,46	0,48	0,44	0,54	0,48	0,58	0,67
podkarpackie	0,29	0,30	0,39	0,36	0,37	0,37	0,97
podlaskie	0,24	0,27	0,25	0,20	0,26	0,21	0,32
świętokrzyskie	0,08	0,08	0,08	0,12	0,27	0,42	0,47
lubuskie	0,11	0,15	0,10	0,09	0,10	0,10	0,14
wielkopolskie	0,43	0,47	0,46	0,52	0,52	0,66	0,59
zachodniopomorskie	0,17	0,17	0,19	0,24	0,24	0,22	0,32
dolnośląskie	0,41	0,45	0,35	0,41	0,44	0,53	0,52
opolskie	0,13	0,12	0,16	0,14	0,14	0,23	0,13
kujawsko-pomorskie	0,27	0,25	0,35	0,20	0,22	0,56	0,32
pomorskie	0,48	0,52	0,51	0,51	0,57	0,52	0,61
warmińsko-mazurskie	0,21	0,24	0,18	0,29	0,23	0,31	0,45
Polska	0,56	0,57	0,56	0,57	0,60	0,68	0,74

Źródło: Regiony Polski, GUS, Warszawa 20013, s. 24, Regiony Polski, GUS, Warszawa 20012, s. 24, Regiony Polski, GUS, Warszawa 20011, s. 24, Regiony Polski, GUS, Warszawa 2010, s. 24, Regiony Polski, GUS, Warszawa 2009, s. 24, Regiony Polski, GUS, Warszawa 2008, s. 26, Regiony Polski, GUS, Warszawa 2007, s. 24.

Analizując wielkość nakładów na działalność B+R w relacji do PKB w procentach w analizowanym okresie można zauważyć pewne stałe tendencje w poszczególnych województwach. Wskaźniki te miały najwyższe udziały w analizowanym okresie w województwach mazowieckim i małopolskim, najniższe zanotowano w lubuskim i opolskim. Na uwagę zasługuje województwo świętokrzyskie, które w latach 2005–2007 osiągało wskaźnik na poziomie 0,8, a od roku 2008 nastąpił znaczący wzrost tego wskaźnika z okresu na okres.

Tabela 3. Zatrudnieni w działalności B+R w % ogółu zatrudnionych w gospodarce narodowej w Polsce w latach 2005–2011 wg województw

województwa	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
łódzkie	1,4	1,3	1,3	1,1	1,3	1,2	1,3
mazowieckie	1,8	1,7	1,6	1,6	1,6	1,7	1,7
małopolskie	2,1	1,8	1,8	1,7	1,8	1,8	1,9
śląskie	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0
lubelskie	1,9	1,9	1,8	1,7	1,8	1,8	1,7
podkarpackie	0,8	0,8	0,7	0,8	0,9	1,4	1,6
podlaskie	1,1	1,1	1,0	1,1	1,2	1,1	1,2
świętokrzyskie	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6
lubuskie	0,6	0,5	0,5	0,5	-	-	0,5

wielkopolskie	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4
zachodniopomorskie	1,0	1,0	1,0	0,9	-	-	1,0
dolnośląskie	1,3	1,2	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2
opolskie	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8
kujawsko-pomorskie	1,1	1,1	1,0	0,9	-	0,9	1,0
pomorskie	1,3	1,3	1,2	1,2	1,2	1,3	1,4
warmińsko-mazurskie	0,8	0,7	0,8	0,8	-	0,8	0,9
Polska	1,3	1,3	1,2	1,2	1,2	1,3	1,4

Źródło: Regiony Polski, GUS, Warszawa 20013, s. 24, Regiony Polski, GUS, Warszawa 20012, s. 24, Regiony Polski, GUS, Warszawa 20011, s. 24, Regiony Polski, GUS, Warszawa 2010, s. 24, Regiony Polski, GUS, Warszawa 2009, s. 24, Regiony Polski, GUS, Warszawa 2008, s. 26, Regiony Polski, GUS, Warszawa 2007, s. 24.

Nie budzi zaskoczenia również fakt, iż procentowy udział pracowników zatrudnionych w działalności B+R jest najwyższy w analizowanych latach w województwie mazowieckim i małopolskim, a najniższy w województwach lubuskim, opolskim i świętokrzyskim.

Tabela 4. Przychody netto ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych jako % sprzedaży ogółem w przedsiębiorstwach przemysłowych w latach 2009–2012

Województwa	2009	2010	2011	2012
dolnośląskie	6,2 3,0¹	6,2 2,7	6,7 3,5	8,3 5,4
kujawsko-pomorskie	15,5 10,4	16,7 11,6	6,9 2,6	7,5 2,8
lubelskie	8,0 1,8	3,8 1,4	4,0 1,3	6,0 2,0
lubuskie	6,5 3,4	4,8 2,2	3,7 0,8	5,2 3,2
łódzkie	7,6 3,0	7,8 2,8	4,7 1,4	6,7 3,8
małopolskie	9,8 3,3	11,7 4,0	8,3 4,2	7,0 3,6
mazowieckie	15,6 3,8	9,1 5,1	5,8 2,6	5,7 3,1
opolskie	6,7 2,8	5,7 1,2	6,7 2,2	8,5 3,5
podkarpackie	12,3 5,6	9,3 3,9	11,5 6,0	9,5 5,5
podlaskie	10,5 0,8	5,5 1,1	4,9 1,4	5,7 1,4
pomorskie	24,6 7,2	48,1 7,6	34,4 9,8	40,9 12,9
śląskie	7,7 3,9	13,8 8,7	6,7 4,0	9,6 6,2
świętokrzyskie	6,8 2,3	6,1 1,6	5,3 1,1	6,1 3,9
warmińsko-mazurskie	12,7 9,8	12,8 9,5	7,8 6,1	3,3 2,2
wielkopolskie	8,7 4,8	12,4 6,4	17,2 12,4	13,8 5,6
zachodniopomorskie	6,0 2,7	3,1 1,5	5,6 4,1	4,0 2,6
Polska	11,3 4,2	12,4 5,5	9,7 4,6	10,2 4,8

Źródło: Rocznik Statystyczny Województw 2010, GUS, Warszawa, s. 476, Rocznik Statystyczny Województw 2011, GUS, Warszawa, s. 490, Rocznik Statystyczny Województw 2012, GUS, Warszawa, s. 506, Rocznik Statystyczny Województw 2013, GUS, Warszawa, s. 505.

¹ Liczby pogrubione dotyczą udziału (w %) przychodów dotyczących sprzedaży produktów na eksport.

Przychody netto ze sprzedaży produktów nowych lub/i istotnie ulepszonych jako % ogółu sprzedaży w latach 2009–2012 najwyższe wskaźniki zanotowano w województwie pomorskim W roku 2012 z wynikiem 40,9% na drugim miejscu uplasowało się województwo podkarpackie z wynikiem znacznie niższym 9,5%. Sukcesywny spadek wskaźników zanotowano w województwach mazowieckim i warmińsko-mazurskim. Pozostałe województwa charakteryzowały się względną stabilnością tego wskaźnika.

Tabela 5. Przedsiębiorstwa przemysłowe, które wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe w % ogółu przedsiębiorstw w latach 2007–2012 wg województw

Województwa	2007–2009	2008–2010	2009–2011	2010–2012
dolnośląskie	38,8	34,3	35,2	36,6
kujawsko-pomorskie	37,1	38,2	35,5	32,8
lubelskie	33,9	34,1	36,5	35,1
lubuskie	25,4	29,7	27,7	34,3
łódzkie	32,7	29,8	31,0	33,1
małopolskie	34,3	35,9	40,1	39,8
mazowieckie	37,8	41,1	37,8	35,4
opolskie	37,3	37,4	35,6	38,0
podkarpackie	43,3	41,6	42,0	39,8
podlaskie	35,6	35,4	34,6	35,4
pomorskie	32,9	28,9	30,6	27,0
śląskie	38,8	38,9	36,3	34,7
świętokrzyskie	35,1	34,8	36,3	35,6
warmińsko-mazurskie	29,4	35,2	32,5	33,8
wielkopolskie	31,6	31,6	33,9	31,2
zachodniopomorskie	32,3	30,8	26,6	27,0
Polska	35,3	35,3	35,0	34,2

Źródło: *Rocznik Statystyczny Województw 2010*, GUS, Warszawa, s. 475, *Rocznik Statystyczny Województw 2011*, GUS, Warszawa, s. 489, *Rocznik Statystyczny Województw 2012*, GUS, Warszawa, s. 505, *Rocznik Statystyczny Województw 2013*, GUS, Warszawa, s. 504.

Jeśli chodzi o wskaźnik dotyczący procentowego udziału przedsiębiorstw które wprowadziły innowacje w relacji do ogółu przedsiębiorstw to najlepsze wskaźniki zanotowano w latach 2007–2009 w województwie podkarpackim z wynikiem 43,3% przedsiębiorstw które wprowadziły innowacje. W latach 2008–2010 w województwie podkarpackim i mazowieckim ten wskaźnik był najwyższy, Zaś w latach 2009–2012 znów wymienia się województwo podkarpackie i małopolskie.

Zakończenie

Analizując czynniki mogące wpływać na wzrost innowacji i konkurencyjności poszczególnych województw w Polsce w obserwowanym okresie a z drugiej strony efekty świadczące o tych procesach można jedynie wskazać na województwa, które są liderami i tu najczęściej pojawiają się województwo mazowieckie

i małopolskie i województwa odbiegające znacznie od przeciętnej tj. lubuskie, pozostałe województwa niezmiennie plasują się ze średnimi wskaźnikami. Wśród czynników decydujących o innowacyjności regionu jako czynniki kluczowe wymienia się świadomość przedsiębiorców o konieczności wprowadzania innowacji, proces transferu wiedzy, rozwój potencjału jednostek naukowych.[Regionalne systemy innowacji w Polsce 2013, s. 99], czyli związane z pewnymi postawami związanymi z szeroko pojętą przedsiębiorczością.

Bibliografia:

- Baruk J. (2010), *Wiedza w procesach innowacyjnych*, w: Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, Monografia Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Białoń L. (2010), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, PLACED, Warszawa.
- Bojewska B. (2009), *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, SGH, Warszawa.
- Czajkowski Z., Gomułka M. (2010), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki: metodologie pomiaru*, w: Bieńkowski W., Weresa M.A., Radło M.J. (red.), *Konkurencyjność Polski na tle zmian gospodarczych w krajach OECD*, SGH Warszawa.
- Dolińska M. (2010), *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa.
- Domurat A. (2011), *Przedsiębiorczość a kreatywność i innowacyjność*, w: Strzałecki A. (red.), *Przedsiębiorczość*, SWPS, Warszawa.
- Drózd A. (2010) *Program operacyjny innowacyjna gospodarka jako źródło finansowania nowoczesnych rozwiązań w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: Falencikowski T. (red.), *Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami*, WSB, Gdańsk.
- Drucker P. (1992) *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
- Flaszewska S., Lachiewicz S. (2013), *Przedsiębiorczość technologiczna we współczesnym świecie*, w: Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.) *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach*, WNT, Warszawa.
- Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Golińska-Pieszyńska M. (2009), *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Scholar, Warszawa.
- Golińska-Pieszyńska M. (2011), *Polskie praktyki innowacyjne*, SGH, Warszawa.
- Jamka B. (2012), *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości*, Difin, Warszawa.
- Kasperkiewicz W. (2009), *Innowacyjność konkurencyjność i rynek pracy w procesie transformacji polskiej gospodarki*, WUŁ, Łódź.
- Kurczewska A. (2013), *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.

- Lichniak I. (2011), *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, SGH, Warszawa.
- Makiełka Z. (2013), *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna*, C.H. Beck, Warszawa.
- Matusiak K.B. (2005), *Innowacje i transfer technologii*, PARP Warszawa.
- Mikulska A. (2013), *Przedsiębiorcze podejście do zarządzania organizacją*, w: Boguszewicz-Kreft M., Rozkitalska M. (red.), *Nowe koncepcje w zarządzaniu organizacją wobec wyzwań otoczenia WSB*, Gdańsk.
- Misala J. (2011), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa.
- Nogalski B. (2011), *Przewaga konkurencyjna gospodarki jutra*, w: Penc J., Hołub-Iwan J., (red.), *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm*, C.H. Beck, Warszawa.
- Nowacki R. (2010), *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin Warszawa.
- Nowakowska A. (2011), *Regionalny wymiar procesów innowacji*, WUŁ, Łódź.
- Olejniczak K., Pilarski M. (2013), *Działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw w kreowaniu przewagi konkurencyjnej*, w: Łukasik K. (red.), *Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania*, PCz, Częstochowa.
- Oniszczyk-Jastrząbek A. (2013), *Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, WUG, Gdańsk.
- Piecuch T. (2010), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa.
- Przygocka R. (2008), *Uwarunkowania wzrostu konkurencyjności województwa podlaskiego w produkcji rolno-żywnościowej*, SERiA, Poznań.
- Puślecki Ł. (2010), *Wpływ współpracy technologicznej krajów rozwiniętych gospodarczo na ich konkurencyjność międzynarodową*, GRADO, Toruń.
- Puślecki Ł., Walkowski M. (2010), *Innowacje i zatrudnienie w polityce wzrostu konkurencyjności Unii Europejskiej*, Elipsa, Warszawa.
- Radło M.J. (2008), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki*, w: Bieńkowski W. (red.), *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, IGŚ, Warszawa.
- Radło M.J. (2003), *Wyzwania konkurencyjności Strategia Lizbońska w poszerzonej Unii Europejskiej*, ISP, Warszawa.
- Regionalne systemy innowacji w Polsce* (2013) PARP, Warszawa.
- Rutkowska-Gurak A. (2010), *Innowacyjność przedsiębiorstw w przestrzeni*, Miscellanea Oeconomicae, Kielce.
- Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Siuta-Tokarska B. (2010), *Konkurencyjność i innowacyjność polskiej gospodarki na tle wybranych gospodarek zagranicznych*, w: Balcerzak A.P., Rogalska E., (red.), *Stymulowanie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa w otoczeniu globalnej gospodarki wiedzy*, UMK, Toruń.

Szajt M. (2008), *Aktywność innowacyjna a wzrost gospodarczy Polski*, PCZ Częstochowa.

Włodarczyk J. (2007), *Działalność innowacyjna i jej ograniczenia w polskiej gospodarce*, w: Okoń-Horodyńska E., Zachorowska-Mazurkiewicz A. (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw*, IWiI Warszawa.

Zastempowski M. (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Marzena Feldy
Ośrodek Przetwarzania Informacji
Państwowy Instytut Badawczy

Działania komunikacyjne naukowców a współpraca z MŚP w regionie

Scientists' Communication and Collaboration with SMEs in regions

Abstract: The purpose of this paper is to identify differences in communication ways that occur between scientists collaborating with SMEs in regions and those who do not engage in cooperation with industry. In order to achieve the objective of the study, a classification tree analysis is conducted on the data collected through nationwide online survey. Along with statistic analysis the importance of communication and proximity for R&D collaboration is discussed. Finally the author recommends possible solutions to develop science–industry cooperation through improvements in communication.

Key-words: communication, R&D collaboration, location, scientists, SMEs.

Wstęp

Kluczowym czynnikiem rozwoju gospodarczego jest wiedza. Liczne badania pokazują, że wymiana wiedzy i współpraca przedstawicieli sektorów nauki i przemysłu wspiera innowacyjność [Kaufmann, Tödtling 2001, ss. 791–804, Pittaway, Robertson, Munir i in. 2004, ss. 137–168, Story, Hart, O'Malley 2009, ss. 461–481]. Prace badawcze prowadzone w ośrodkach naukowych mogą bowiem stanowić dla przedsiębiorstw zewnętrzne źródło informacji, na podstawie której powstają zarówno nowe pomysły, jak i finalizowane są zaawansowane przedsięwzięcia. Bez nich wielu innowacyjnych projektów nie udałoby się zrealizować, a inne zostałyby ukończone dużo później [Fontana, Geuna, Matt 2006, s. 310].

Aby potencjalni partnerzy otworzyli się na możliwość korzystania z zewnętrznych źródeł B+R, muszą wiedzieć, co do zaoferowania ma druga strona. Konieczne jest więc prowadzenie skutecznych działań komunikacyjnych. W świetle tego zasadne wydaje się podejmowanie studiów nad interakcjami przebiegającymi na linii nauka-przemysł i ukierunkowanymi na komercjalizację wiedzy naukowej.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie sposobów komunikacji, jakie odróżniają naukowców nawiązujących współpracę z małymi i średnimi przedsiębiorcami od tych, którzy takiej działalności nie podejmują. W odniesieniu

do kooperujących ze sobą stron, zakres pracy został zawężony do podmiotów zlokalizowanych w tych samych województwach. Postawiony cel badawczy zrealizowano przeprowadzając analizę drzew klasyfikacyjnych, która stanowi jedno z podstawowych narzędzi *data mining*.

Diagnoza sytuacji małych i średnich przedsiębiorstw

Rosnąca złożoność produktów sprawia, że małe i średnie przedsiębiorstwa, które charakteryzują się ograniczonymi zasobami wewnętrznymi i wąską specjalizacją, znajdują się w trudnej sytuacji. Aby ograniczyć koszty i ryzyko prac B+R, stają przed koniecznością kooperowania z innymi firmami i instytucjami badawczymi [Chun i Mun 2012, ss. 419–436, Hadjimanolis 2006, ss. 66–68, Narula 2004, ss. 155–158, Teirlinck i Spithoven 2013, ss. 142–145]. Kooperacja taka może przynieść szereg korzyści [Łacka 2009, ss. 127–139]:

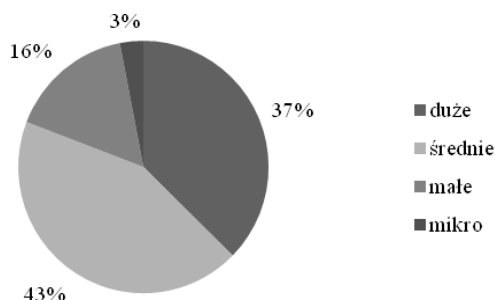
- nowe, unikatowe umiejętności,
- zmianę i poprawę oferty produktowej,
- podniesienie jakości i wydajności produkcji,
- obniżenie kosztów wytwarzania,
- poszerzenie zasięgu rynku, w tym zdobycie nowych zagranicznych odbiorców.

Mimo to, wyniki wielu badań pokazują, że zainteresowanie współdziałaniem w zakresie B+R maleje wraz ze zmniejszaniem się wielkości podmiotu gospodarczego. Tether [2002, ss. 947–967] ustalił, że związek ten jest szczególnie silny w przypadku współpracy z uczelniami i dostawcami, a Segarra-Blasco i Arauzo-Carod [2008, s. 1292] potwierdzili tę prawidłowość, wliczając do powyższej grupy państwowe centra badawcze oraz klientów.

Jednak według części analiz to małe przedsiębiorstwa współpracują efektywniej. Przykładowo Link i Rees [1990, za: Cohen i in. 2002, s. 18] stwierdzają, że wyższą stopę zwrotu z inwestycji w B+R osiągają mniejsze firmy.

Wspomniane prawidłowości można zaobserwować również na polskim rynku. Choć pod względem liczebności zdecydowanie przeważają małe firmy¹, to największy udział w inwestycjach B+R mają średnie i duże podmioty gospodarcze (rys. 1). Jeśli jednak porównamy poziomy wskaźnika intensywności prac B+R dla różnej wielkości firm, to okaże się, że palma pierwszeństwa przypada mikro (6,1%) i małym (3,7%) przedsiębiorstwom. Natomiast w przypadku podmiotów średnich i dużych wskaźnik ten osiąga znacznie niższe wartości, odpowiednio 2,6% oraz 0,4% [Baczko i in. 2013, s. 36].

¹Udział przedsiębiorstw różnej wielkości na krajowym rynku kształtuje się w następujący sposób: małe 77%, średnie 19%, duże 4% [GUS 2012].

Rysunek 1. Udział krajowych przedsiębiorstw w inwestycjach B+R (2011 r.)

Źródło: Baczko, Puchała-Krzywina, Szyl i in. 2013, s. 35.

Radas [2005, ss. 60–80] zauważa, że choć długoterminowe programy nastawione na rozwój nowych produktów wdrażają głównie duże firmy, to przełomowe technologie rodzą się w małych przedsiębiorstwach, które zatrudniają wysoko wykwalifikowanych pracowników utrzymujących kontakty z instytucjami naukowymi. Dlatego też dla rozwoju i unowocześniania krajowej gospodarki szczególnie pożądana wydaje się intensyfikacja kontaktów między sektorem nauki a małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Znaczenie lokalizacji MŚP dla transferu i komercjalizacji wiedzy naukowej

Ograniczenia małych i średnich przedsiębiorstw w postaci skromnych zasobów na badania i rozwój można do pewnego stopnia przezwyciężyć dzięki lokalizacji ich siedzib w regionach o dużej koncentracji wiedzy. Niejednokrotnie bowiem największy kapitał społeczny MŚP stanowią ich lokalne więzi, które kształtują się w ramach działalności regionalnej i zapewniają im dostęp do nieformalnego przepływu informacji [Murray 2004, ss. 643–659, Owen-Smith, Powell 2004, ss. 5–21, Zaheer, George 2004, ss. 437–452]. O wadze tych więzi przesądza fakt, iż kontakty nawiązywane między firmami a naukowcami często są poprzedzone towarzyskimi bądź zawodowymi relacjami [Liebeskind i in. 1996, ss. 428–443]. W efekcie powstawanie wiedzy w przedsiębiorstwach – zwłaszcza tych o mniejszych rozmiarach – w znacznym stopniu jest uzależnione od nieformalnych związków z naukowcami.

O możliwości zbudowania większego kapitału relacyjnego w regionie, w którym firma jest zlokalizowana, niż w oparciu o odległe kontakty decyduje łatwość podjęcia przez potencjalnych partnerów komunikacji twarzą w twarz, wzajemna rozpoznawalność, jak i podzielenie tych samych przekonań. Uwarunkowania te pomagają rozwijać wspólne pomysły i dokonywać zakrojonego na szeroką skalę transferu wiedzy. To zaś zwiększa szanse na pomyślą komercjalizację i tworzenie wiedzy ukrytej, której dyfuzja do konkurentów jest utrudniona [Almeida, Kogut 1997, ss. 21–31, Garud, Rappa 1994, ss. 344–362].

Badania pokazują, że koncepcje opracowywane na uniwersytetach są najefektywniej komercjalizowane, kiedy firmy otrzymują licencje do technologii,

a ich wynalazcy znajdują się w sąsiedztwie [Jensen, Thursby 2001, ss. 240–259, Mowery, Ziedonis 2001, s. 28]. O dużym znaczeniu bezpośredniego udziału naukowców z uniwersytetów w pracach zmierzających do stworzenia komercyjnego produktu przekonany jest również Gittelman [2006, ss. 11–12], który stwierdza, że bliskość sprzyja innowacyjności.

Warto dodać za Adamsem i Jaffe'em [1996, ss. 700–721], że wpływ oddalenia od źródła wiedzy nie jest ciągły. Po osiągnięciu pewnej granicznej wartości mechanizm nieformalnej komunikacji obserwowany w sąsiedztwie zanika i przestaje mieć znaczenie jak bardzo potencjalni partnerzy są od siebie oddaleni. W efekcie pozostaje wymiana wiedzy za pośrednictwem formalnych środków, takich jak publikacje.

Komunikacja naukowców z sektorem przedsiębiorstw

Regionalne badanie, w którym uczestniczyli wielkopolscy przedsiębiorcy, wykazało, że największą barierą dla rozwoju współpracy B+R z jednostkami naukowymi jest ich zamknięcie na otoczenie, które objawia się brakiem lub nieefektywnością podejmowanych działań informacyjno-promocyjnych [Instytut Zachodni 2012, ss. 47–48, 61, 65–66]. Niedostatek wiedzy skutkuje powstawaniem negatywnych stereotypów na temat instytucji badawczych i wysuwaniem postulatów otwarcia się ich na sektor przedsiębiorstw.

Na konieczność prowadzenia profesjonalnych działań z zakresu marketingu nauki wskazuje Podařil [2013, ss. 80–81], stwierdzając, że bez rozpoznawalności niezwykle trudno jest oferować i sprzedawać firmom wyniki badań naukowych. Co więcej, uważa, że podejście marketingowe stanowi dla instytucji badawczych warunek przetrwania w gospodarce opartej na wiedzy.

Z kolei Boehm i Hogan [2013, s. 576] podkreślają, że w ustanowieniu współpracy na linii nauka-przemysł zmierzającej do komercjalizacji wiedzy naukowej ważniejsze są relacje między ludźmi niż organizacjami. Szczególną rolę w tym procesie przypisują naukowcowi, w którego gestii leży inicjacja kontaktu z potencjalnym partnerem biznesowym i który stanowi kluczowy powód podjęcia takiej inicjatywy przez przedsiębiorcę.

Powyższe wnioski pozostają spójne ze spostrzeżeniem, że w rozpoczęciu współpracy istotną rolę odgrywają wcześniejsze kontakty. Dlatego też szczególną wagę należy przywiązywać do utrzymywania relacji i powtarzalności interakcji. O tym, że nawiązane wcześniej kontakty towarzyskie, wspólna praca czy ukończenie tej samej uczelni wyższej mogą stać się przyczynkiem do podjęcia wspólnych projektów B+R przekonani są zarówno naukowcy, jak i przedsiębiorcy [Boehm, Hogan 2013, s. 570]. Na znaczenie relacji nieformalnych przy wyborze partnera z sektora B+R zwracają też uwagę wielkopolscy przedsiębiorcy, którzy deklarują, że w takiej sytuacji wykorzystują własne kontakty (również pozazawodowe) lub odwołują się do kapitału społecznego swoich współpracowników [Instytut Zachodni 2012, s. 36]. Boehm i Hogan [2013, s. 572] dodają, że relacje – a w szczególności ich jakość – odgrywa znaczącą rolę, gdy podobne wyniki badań jest w stanie dostarczyć przedsiębiorstwu więcej niż jedna instytucja naukowa.

Opis metody badawczej

Prezentowane poniżej dane ilościowe pochodzą z ogólnopolskiego badania dotyczącego determinant współpracy badawczo-rozwojowej, które zostało zrealizowane przez Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy. Sondaż przeprowadzono techniką CAWI w połowie 2013 roku. Do udziału w badaniu zaproszono naukowców reprezentujących wszystkie rodzaje jednostek naukowych: uczelnie wyższe, instytuty badawcze oraz instytuty Polskiej Akademii Nauk. Zaproszenia zawierające link do ankiety internetowej, opracowanej z wykorzystaniem narzędzia LimeSurvey, rozesłano do naukowców pocztą elektroniczną na adresy pozyskane z bazy OSF. Ostatecznie spłynęło 1960 kompletnie wypełnionych kwestionariuszy, a *response rate* uzyskał wartość bliską 4%.

Aby zbadać, jak komunikują się naukowcy, respondentom przedstawiono kafieterię sposobów upowszechniania wyników prowadzonych prac B+R i poproszono o wskazanie wszystkich, które podejmują. Badani mieli do wyboru następujące opcje:

- publikacje naukowe,
- artykuły w prasie fachowej/branżowej,
- konferencje/sympozja z udziałem przedsiębiorstw,
- przesłanie ofert do potencjalnych zainteresowanych,
- niespecjalistyczna prasa, radio i telewizja,
- strony internetowe,
- bezpośredni kontakt z przedsiębiorcami.

Analizę przeprowadzono w ujęciu regionalnym, przyjmując na potrzeby niniejszej pracy definicję regionu jako jednostki podziału administracyjnego kraju. Region w tym rozumieniu stanowi obszar jednolity pod względem gospodarczym, społecznym i kulturowym [Elżanowski, Maciołek, Przybysz 1990, za: Wlaźlak 2010, s. 34]. Do próby badawczej zakwalifikowano jednostki deklarujące współpracę z MŚP zlokalizowanymi w województwach, w których ich instytucje naukowe mają swoje siedziby, oraz naukowców zupełnie niepodających kooperacji z przedsiębiorstwami. Łącznie w próbie znalazły się 1282 obserwacje, na których przeprowadzono analizy statystyczne.

W badaniu posłużono się metodą drzew klasyfikacyjnych, które wykorzystywane są do wyznaczania przynależności obiektów do klas jakościowej zmiennej zależnej na podstawie pomiarów zmiennych objaśniających, tzw. predyktorów². Celem budowanego modelu jest wydzielenie rozłącznych i najbardziej homogenicznych podzbiorów ze względu na wartości zmiennej zależnej, czyli w niniejszym przypadku podejmowanie przez naukowca współpracy z MŚP w regionie. Proces ten ma charakter wieloetapowy i w jego kolejnych krokach mogą być wykorzystywane inne zmienne niezależne. Oznacza to, że na każdym etapie wybrany zostanie ten sposób upowszechniania przez naukowców wyników prowadzonych prac B+R wśród przedsiębiorstw, który zapewnia najlepszy podział danego węzła, tj. pozwala uzyskać maksymalnie jednorodne podzbiory.

² StatSoft, *Electronic Statistics Textbook* [online], http://www.statsoft.pl/textbook/stathome_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fstclatre.html, dostęp: 25 maja 2014.

Charakterystyka próby badawczej

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 1 w próbie przeważają naukowcy ze stopniem doktora. Co czwarta osoba jest doktorem habilitowanym, a co dziesiąta – profesorem zwyczajnym. Udział pracowników naukowych według stopnia i tytułu naukowego w podpróbach wyróżnionych ze względu na kryterium podejmowania współpracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami w regionie jest zbliżony do siebie i w konsekwencji jedynie w niewielkim stopniu różni się od całej próby. Przewaga w próbie doktorów oraz mniejsza liczebność doktorów habilitowanych i profesorów jest zgodna z rozkładem naukowców na wymienionych szczeblach kariery w populacji.

Tabela 1. Rozkład próby ze względu na podstawowe charakterystyki naukowców

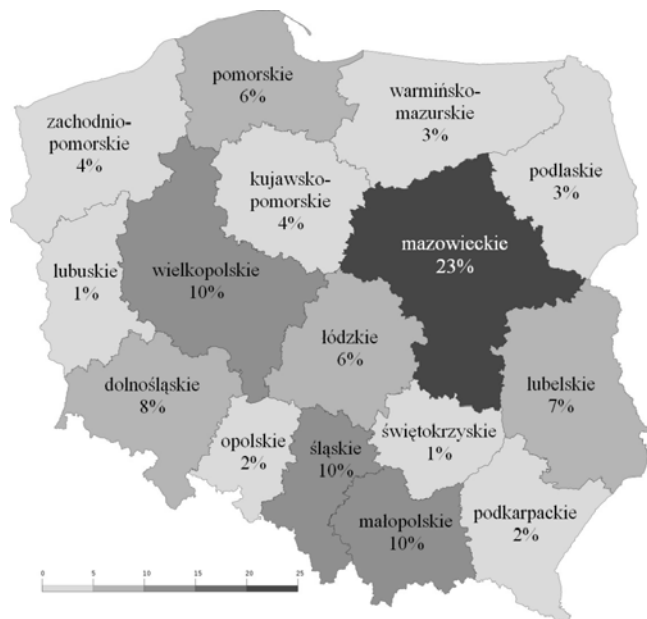
udział naukowców według:		ogółem	współpracuje	nie współpracuje
stopnia / tytułu naukowego		100%	100%	100%
	doktor	71%	70%	73%
	doktor habilitowany	19%	18%	19%
	profesor zwyczajny	10%	12%	8%
dziedziny naukowej		100%	100%	100%
	nauki inżynieryjne i techniczne	24%	39%	9%
	nauki humanistyczne i nauki społeczno-ekonomiczne	23%	22%	25%
	nauki ścisłe	16%	12%	21%
	nauki przyrodnicze	14%	10%	18%
	nauki medyczne i nauki o zdrowiu	13%	6%	19%
	nauki rolnicze i leśne	8%	10%	5%
	inne	2%	1%	3%
typu jednostki naukowej		100%	100%	100%
	szkoła wyższa	80%	84%	75%
	instytut badawczy	9%	9%	9%
	instytut PAN	11%	7%	16%

Źródło: opracowanie własne.

W próbie znalazło się najwięcej przedstawicieli nauk inżynieryjnych i technicznych oraz humanistycznych i społeczno-ekonomicznych. Natomiast w najmniejszym stopniu reprezentowane były nauki rolnicze i leśne. Naukowcy zajmujący się naukami inżynieryjnymi i technicznymi przeważają też zdecydowanie w podpróbie kooperujących z MŚP. Z kolei humanistów oraz osób prowadzących badania w naukach społeczno-ekonomicznych było w tej grupie prawie o połowę mniej niż reprezentantów nauk inżynieryjnych i technicznych. Mimo to zajęli pod względem liczebności drugie miejsce. Co ciekawe, podobny odsetek przedstawicieli nauk humanistycznych i społeczno-ekonomicznych znalazł się w grupie osób, które nie podejmują współpracy z małymi i średnimi firmami w regionie. Dość licznie reprezentowane były w tej podpróbie również nauki ścisłe oraz nauki medyczne i o zdrowiu. W grupie kooperujących zaś przedstawiciele nauk medycznych i nauk o zdrowiu

W zgodzie z rzeczywistością pozostaje również rozkład próby ze względu na udział przedstawicieli różnych typów jednostek naukowych. Najliczniej reprezentowani są naukowcy zatrudnieni w szkołach wyższych. Z pozostałych grup naukowców warto zwrócić uwagę na pracowników instytutów PAN, którzy zdecydowanie częściej nie angażowali się we współpracę niż kooperowali z małymi i średnimi przedsiębiorstwami w regionie.

Rysunek 2. Udział w próbie naukowców współpracujących z MŚP ze swoich regionów w poszczególnych województwach

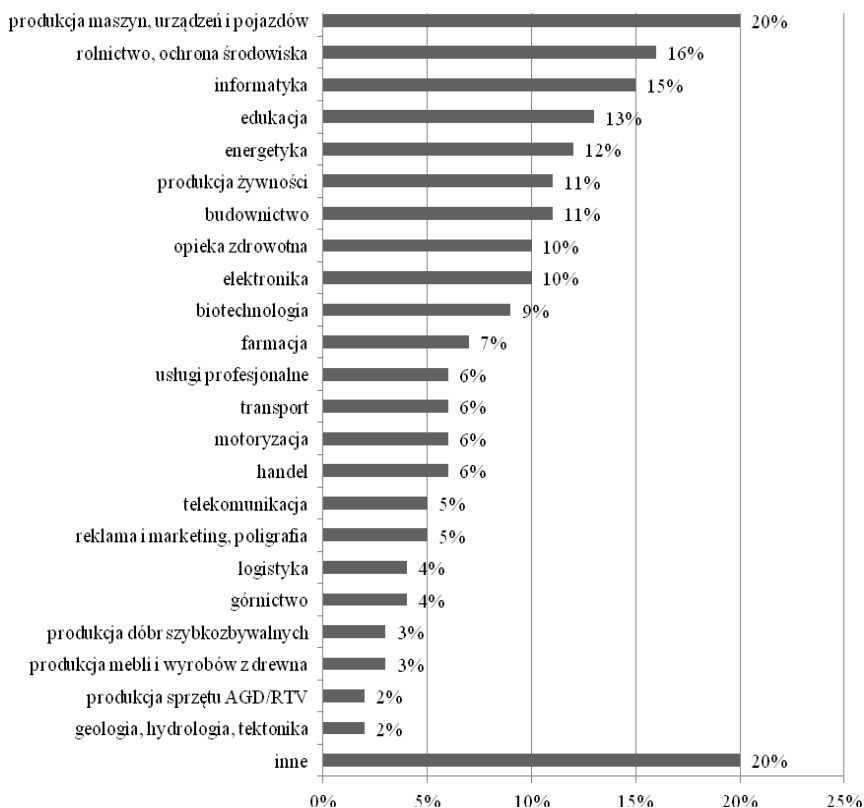


Źródło: opracowanie własne.

Wykaz obszarów działalności małych i średnich przedsiębiorstw, z którymi naukowcy kooperują w swoich regionach, wskazuje na silną reprezentację firm produkujących maszyny, urządzenia i pojazdy, a także zajmujących się rolnic-

twem, ochroną środowiska i informatyką (rys. 3). Taka specjalizacja przedsiębiorstw tłumaczy odnotowany wyżej duży odsetek przedstawicieli nauk inżynierskich i technicznych oraz nauk rolniczych i leśnych w grupie pracowników naukowych współpracujących z MŚP.

Rysunek 3. Obszary działania MŚP, z którymi naukowcy współpracują w regionie



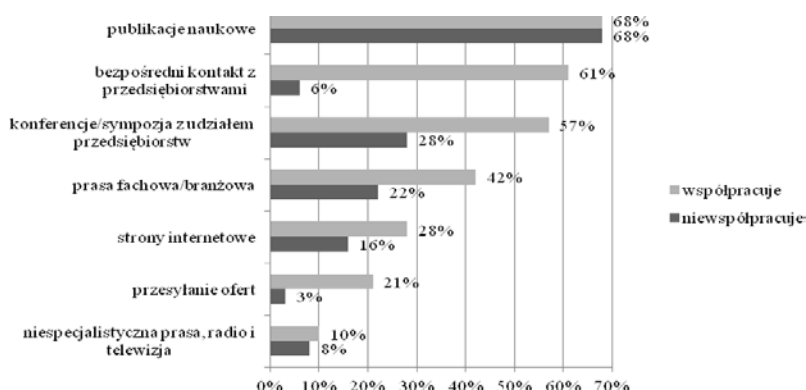
Źródło: opracowanie własne.

Opis wyników

Przegląd sposobów upowszechniania rezultatów badań w sektorze przedsiębiorstw pokazuje, że zarówno naukowcy nawiązujący kooperację z MŚP, jak i ci, którzy nie współpracują z przemysłem, najczęściej podejmują się przygotowywania publikacji naukowych (rys. 4). Pozostałe sposoby komunikacji są zdecydowanie bardziej popularne wśród naukowców, którym współdziałanie z małymi i średnimi firmami w regionie nie jest obce. Szczególnie duża różnica w obu grupach występuje pod względem odsetka osób podejmujących bezpośrednie kontakty z przedsiębiorstwami. Wśród pracowników na-

ukowych niekooperujących z przemysłem ten sposób komunikacji – obok rozsyłania ofert – jest najrzadziej stosowany. Natomiast w przypadku naukowców współpracujących z MŚP w regionie nawiązywanie bezpośrednich kontaktów – wraz z uczestnictwem w konferencjach i sympozjach z udziałem przedstawicieli firm – znajduje się na szczycie listy sposobów upowszechniania rezultatów swoich badań.

Rysunek 4. Sposoby upowszechniania przez naukowców wyników swoich badań wśród przedsiębiorstw

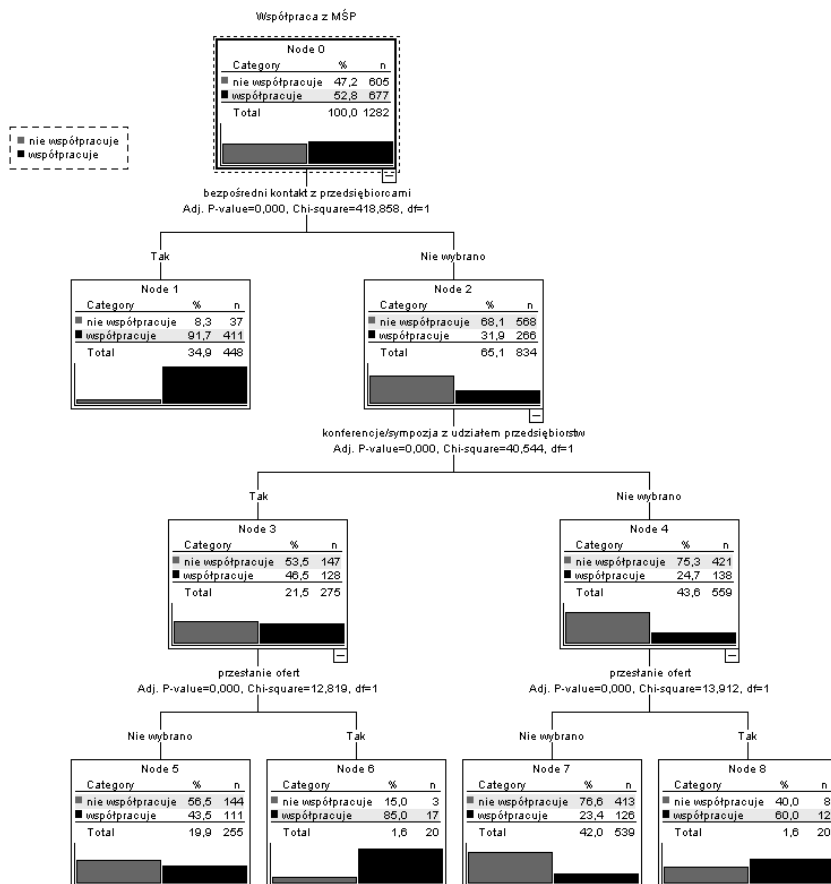


Źródło: opracowanie własne.

Aby uchwycić istotne różnice w sposobie komunikacji naukowców współpracujących z MŚP w regionie oraz niepodających takiej kooperacji, stworzono drzewo klasyfikacyjne, w którym zastosowano algorytm CHAID. W związku z tym jako kryterium wyznaczania w kolejnych krokach najlepszych podziałów używany był test Chi-kwadrat. Przy budowie modelu wykorzystano zmienne odnoszące się do wszystkich wymienionych wyżej sposobów komunikacji. Do istotnych podziałów doszło jednak tylko ze względu na trzy zmienne:

- bezpośredni kontakt z przedsiębiorstwami,
- konferencje/sympozja z udziałem przedsiębiorstw,
- przesyłanie ofert.

Tym samym otrzymano drzewo głębokie na trzy poziomy i posiadające pięć liści (rys. 5). Zmienną najsilniej różnicującą naukowców współpracujących i niekooperujących z MŚP w regionie okazał się bezpośredni kontakt z ich przedstawicielami. Należy podkreślić, że w segmencie naukowców angażujących się w taką działalność znalazł się najwyższy odsetek naukowców prowadzących współpracę z przemysłem. Podczas gdy blisko 92% pracowników naukowych komunikujących się bezpośrednio kooperuje z przedsiębiorstwami, wśród naukowców, którzy nie podejmują takiego oddziaływania, odsetek ten wynosi jedynie 32%.

Rysunek 5. Drzewo klasyfikacyjne CHAID

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei spośród osób niekontaktujących się bezpośrednio częściej współpracują z MŚP w regionie uczestnicy konferencji i sympozjów z udziałem przedstawicieli firm. W segmencie tym współdziała z przedsiębiorstwami około 47% naukowców. Natomiast w grupie pracowników naukowych, którzy nie podejmują żadnego z dwóch wspomnianych wyżej sposobów komunikacji, współpracę nawiązuje jedynie około 25% osób. Warto zaznaczyć, że uczestnictwo jedynie w konferencjach i sympozjach nie zwiększa szansy na współpracę z MŚP tak znacząco, jak ma to miejsce, gdy naukowiec angażuje się w komunikację bezpośrednią z przedstawicielami przedsiębiorstw.

Zgodnie z danymi przedstawionymi na trzecim poziomie głębokości drzewa większe szanse na współpracę stwarza łączenie uczestnictwa w konferencjach i sympozjach z przysyłaniem ofert do przedsiębiorstw. Spośród pracowników naukowych, którzy podejmują takie działania, kooperuje z MŚP w regionie aż 85%. Z kolei wśród naukowców, którzy ograniczyli się jedynie do przysyłania ofert, współpracę z firmami podjęło 60%. Najmniejszy odsetek pracowników zaangażowanych we współdziałanie z małymi i średnimi przedsiębiorstwami znalazł się wśród osób, które nie upowszechniają wyników swoich badań w żaden z powyższych sposobów.

Dyskusja

Chociaż naukowcy dysponują szerokim wachlarzem możliwości komunikowania się z firmami, to z przeprowadzonych analiz wynika, że nie wszystkie z nich są tak samo skuteczne w przybliżaniu ich do kooperacji z małymi i średnimi przedsiębiorstwami w regionie. Co więcej, okazuje się, że pracownicy naukowcy chętnie wybierają te sposoby komunikacji, które niekoniecznie przekładają się na sukces w postaci nawiązania współpracy z przemysłem. Stwierdzenie to odnosi się w szczególności do publikacji naukowych, do których przygotowywania naukowcy są dodatkowo motywowani w związku z kryteriami stosowanymi przy ocenie parametrycznej jednostek naukowych. Aktywność w tym zakresie nie przekłada się jednak na współdziałanie z sektorem MŚP w regionie.

Do podobnych wniosków można dojść w odniesieniu do publikacji w czasopismach branżowych oraz upowszechniania wyników badań za pośrednictwem pozostałych mediów, tj.: niespecjalistycznej prasy, radia, telewizji czy internetu. Choć wymienione środki przekazu pozwalają na dotarcie do odbiorców spoza środowiska naukowego i sprawiają, że naukowcy są bardziej słyszalni dla ogółu społeczeństwa, to jednak nie zwiększają one szans na współpracę z przemysłem.

Spostrzeżenia te pozostają w zgodzie z rezultatami wielkopolskiego badania, w którym przedsiębiorcy deklarowali, że oczekują udostępniania przez instytucje naukowe informacji dotyczących ich oferty w formie wykraczającej poza zamieszczanie danych na stronach internetowych [Instytut Zachodni 2012, s. 55]. Co więcej, przeważająca liczba przedsiębiorstw uznała, że komunikacja w zakresie B+R powinna zachodzić między kooperującymi podmiotami w sposób bezpośredni [Instytut Zachodni 2012, s. 28].

Otrzymane wyniki potwierdzają znaczenie bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami firm dla nawiązywania współpracy z MŚP w regionie. Na umocnienie tej prawidłowości wpływ mogą wywierać nieformalne relacje, na które w swoich badaniach zwracał uwagę Liebeskind i in. [1996, ss. 428–443]. W świetle tych faktów szczególnie pożądana w kontekście rozwoju współpracy na linii nauka-przemysł powinni być naukowcy posiadający doświadczenie w sektorze przedsiębiorstw, którzy dzięki temu dysponują gotową listą kontaktów zapewniającą im przewagę w inicjowaniu wspólnych przedsięwzięć [Boehm i Hogan 2013, ss. 570, 576].

Zaobserwowany wzrost szans na współpracę z MŚP w regionie w wyniku rozsyłania ofert można zaś tłumaczyć faktem przedstawiania w nich rozwiązań

dedykowanych konkretnym firmom. Dzięki podejmowaniu takich zabiegów i mówieniu językiem korzyści dla przedsiębiorstw, ich przedstawiciele dokładnie nie wiedzą, co zyskają wchodząc w kooperację z danym naukowcem. Dobrym miejscem do pozyskania kontaktów, które można wykorzystać przy rozsyłaniu ofert, wydają się konferencje i sympozja z udziałem firm. Jak pokazują rezultaty badania, uczestnictwo w tych wydarzeniach również odróżnia naukowców kooperujących z MŚP w regionie od tych, którzy nie podejmują żadnej współpracy w zakresie B+R.

Zakończenie

Zasadnicze różnice w sposobie komunikacji, jakie odnotowano między naukowcami współpracującymi z MŚP w regionie i nieangażującymi się w kooperację z przemysłem, sprowadzają się do podejmowania przez tych pierwszych takich działań jak: nawiązywanie bezpośredniego kontaktu, uczestnictwo w konferencjach i sympozjach z udziałem przedsiębiorców oraz rozsyłanie ofert do potencjalnych partnerów. W związku z tym, że najważniejszą cechą różnicującą obie grupy okazał się bezpośredni kontakt, należałoby rozważyć wprowadzenie ułatwień w zakresie odbywania przez naukowców staży w firmach. Dzięki temu pracownicy naukowcy mieliby większe szanse na nawiązanie relacji ze środowiskiem biznesowym, które stanowią ważny atut przy inicjowaniu współpracy badawczo-rozwojowej. Jeśli celem jest podnoszenie innowacyjności krajowej gospodarki, warto również opracować systemowe rozwiązania, które traktowałyby podejmowanie skutecznych sposobów komunikacji z firmami nie gorzej niż publikowanie w recenzowanych czasopismach o dużym wpływie na środowisko naukowe.

Bibliografia:

- Adams J., Jaffe A. (1996), *Bounding the Effects of R&D: An Investigation Using Matched Establishment-Firm Data*, "Rand Journal of Economics", z. 27, nr 4.
- Almeida P., Kogut B. (1997), *The Exploration of Technological Diversity and the Geographic Localization of Innovation*, "Small Business Economics", nr 9.
- Baczko T., Puchała-Krzywina E., Szył M. i in. (2013), *Raport o największych inwestorach w badania i rozwój w Polsce w 2012 roku*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa.
- Cohen W.M., Nelson R.R., Walsh J.P. (2002), *Links and Impacts: The Influence of Public Research on Industrial R&D*, "Management Science", z. 48, nr 1.
- Chun H., Mun S.-B. (2012), *Determinants of R&D cooperation in small and medium-sized enterprises*, "Small Business Economics", nr 39.
- Fontana R., Geuna A., Matt M. (2006), *Factors affecting university-industry R&D projects: The importance of searching, screening and signaling*, "Research Policy", nr 35.
- Garud R., Rappa M.A. (1994), *A socio-cognitive model of technology evolution: The case of cochlear implants*, "Organization Science", z. 5, nr 3.

Gittelman M. (2006), *Does Geography Matter for Science-Based Firms? Epistemic Communities and the Geography of Research and Patenting in Biotechnology*, DRUID Summer Conference, Copenhagen.

GUS (2012), *Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2011 roku*, GUS, Warszawa.

Hadjimanolis A. (2006), *A case study of SME-university research collaboration in the context of a small peripheral country (Cyprus)*, "International Journal of Innovation Management", z. 10, nr 1.

Instytut Zachodni (2012). *Badanie potrzeb wielkopolskich przedsiębiorców w zakresie współpracy ze sferą B+R*, Instytut Zachodni, Poznań.

Jensen R., Thursby M. (2001), *Proofs and Prototypes for Sale: The Licensing of University Inventions*, "American Economic Review", z. 91, nr 1.

Kaufmann A., Tödtling F. (2001), *Science-industry interaction in the process of innovation: The importance of boundary-crossing between systems*, "Research Policy", z. 30, nr 5.

Liebeskind J., Oliver A., Zucker L. i in. (1996), *Social Networks, Learning, and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms*, "Organization Science", z. 7, nr 4.

Łącka I. (2009), *Jednostki badawczo-rozwojowe partnerami innowacyjnych MŚP*, w: Bąk M., Kulawczuk P. (red.), *Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.

Mowery D.C., Ziedonis A.A. (2001), *The Geographic Reach of Market and Non-market Channels of Technology Transfer: Comparing Citations and Licenses of University Patents*, NBER Working Paper 8568.

Murray F. (2004), *The role of academic inventors in entrepreneurial firms: sharing the laboratory life*, "Research Policy", nr 33.

Narula R. (2004), *R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalization*, "Technovation", nr 24.

Owen-Smith J., Powell W.W. (2004), *Knowledge networks as channels and conduits: The Effects of spillovers in the Boston biotechnology community*, "Organization Science", z. 15, nr 1.

Pittaway L., Robertson M., Munir K. i in. (2004), *Networking and innovation: A systematic review of the evidence*, "International Journal of Management Reviews", z. 5–6, nr 3–4.

Podařil M. (2013), *Science Marketing in the Czech Republic*, "Economic Studies & Analyses/ActaVSFS", z. 7, nr 1.

Radas S. (2005), *Collaboration between Industry and Science: Motivation Factors, Collaboration Intensity and Collaboration Outcome*, "Privredna kretanja i ekonomska politika", nr 102.

Segarra-Blasco A., Arauzo-Carod A.-M. (2008), *Sources of innovation and industry–university interaction: Evidence from Spanish firms*, “Research Policy”, nr 37.

Story V., Hart S., O'Malley L. (2009), *Relational resources and competences for radical product innovation*, “Journal of Marketing Management”, z. 25, nr 5.

Teirlinck P., Spithoven A. (2013), *Research collaboration and R&D outsourcing: Different R&D personnel requirements in SMEs*, “Technovation”, nr 33.

Tether B.S. (2002), *Who co-operates for innovation and why? An empirical analysis*, “Research Policy”, nr 31.

Właźlak K. (2010), *Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa-Kraków.

Zaheer A., George V.P. (2004), *Reach out or reach within? Performance implications of alliances and location in biotechnology*, “Managerial and Decision Economics”, nr 25.

Bibliografia elektroniczna:

StatSoft, *Electronic Statistics Textbook* [online],

http://www.statsoft.pl/textbook/stathome_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fstclatre.html, dostęp: 25 maja 2014.

Danuta Janczewska
University of Social Sciences

Conditions of growth of competitive potential of SMEs versus knowledge management – a regional view

Abstract: The concept of competitiveness of an enterprise can be explained in the 21st century on the basis of management sciences as an ability to take up competitive fight on the market. Current forms of competition on the market are realized on a much wider area than they used to be in the past and the list of competition categories is very long. One of the platforms where competitive fight can take place is knowledge. Assumptions related to changes in treating knowledge as a resource and a foundation for the development of a company have been formulated by the European Union in the idea of Knowledge-Based Economy (KBE), which occurred to face the challenge of fast-developing economies of the USA, Japan, South Korea. One of more important indices characterizing KBE is the competitive potential, assessed on the level of a company, region or a country [Sala-i-Martin 2007, p. 1]. This indicator is difficult to estimate on the level of an enterprise due to the necessity to define indicators and manifestations of competitive potential. The objective of this paper is to present literature research of the problem of factors influencing competitive potential, including the influence of the diffusion of knowledge on its growth. Issues of knowledge management in the SME sector and empirical analysis of its characteristic features on the basis of author's research carried out in the years 2013–2014 have been presented. The main hypothesis is that the competitive potential is the individual set of characteristics and can be described by empirical analysis.

Key-words: competitiveness, knowledge, management, SMEs.

*If there is something we can't do more efficiently,
cheaper and better than our competition,
there is no sense in doing it and we should employ
someone to do the better work for us*
Henry Ford

Concept of competitiveness in literature review

Concept of competitiveness both in the macroeconomic context as well as from the microeconomic perspective has not been unanimously defined in the literature of the subject [Adamkiewicz-Drwillo 2002, pp. 90–91]. One of the

main problems with the definition of competitiveness is the lack of competition indicators and universal measures. Authors of numerous definitions of competition propose to seek for answers to significant questions, bringing the definition of the core of competitiveness closer, including the following ones [Kulisa 2007, p. 23]:

- what is competitiveness?
- why is it so important?
- what are the conditions for achieving competitive advantage?
- what is the role of the state in building competitiveness?

Significant development of the largest economies of the world was happening as a result of innovation, technical and technological development. Measures of the dynamics of the growth of these economies, other than purely economic indicators, have become new manifestations related with innovative activity, implementation of patents and licenses, increase of high-tech articles share in production sales and many others. Definition of competitiveness in the global scale has been proposed by the World Economic Forum¹. OECD definition says that competitiveness of economy is the ability to face international competition in the realization of export and maintaining high level and growth rate of internal demand. Macroeconomic background of competitiveness is accounted for in this definition. Competition is understood as an economic mechanism of fundamental significance for the economy. Similarly, in general approach, competitiveness of a company has fundamental meaning for its survival or development. On the basis of existing definitions of competitiveness it can be stated that this concept can be interpreted very widely, taking into account contemporary views on the effectiveness of economic activity, market competition competences, ability to develop market offers tailored to market expectations or creating market attractiveness. Participants of the market compete for all resources and instruments serving to achieve the competitive advantage [Brodowska-Szewczyk 2009, p. 87]. While discussing the subject of competitiveness, many authors do not define this concept [Mączyńska 1997, pp. 53–55], a discussion is also going on concerning the selection and definition of indicators to measure competitiveness. In the conditions of progressing globalization the concept of competitiveness takes on a much wider dimension and international perspective significantly expands the list of competition methods and a collection of competitive factors [Bieliński 2003, p. 15].

Participants of the market take part in the process of realization of their market goals by proposing more beneficial offers than others [Kopycińska 2000, p. 30]. During this process all market participants aim to realize their interests, which clearly shows their activity in presenting market offers. An enterprise does not always assume a creative attitude towards the opportuni-

¹ Proposal by World Economic Forum (*World Economic Forum*) includes the definition of competitiveness as a complex indexing institutions, policy and factors determining the level of productivity of a given country – from: X. Sala-i-Martin, J. Blanke i in. (2007), *The Global Competitiveness Index: Measuring the Productive Potential of Nations*, World Economic Forum, http://akgul.bilkent.edu.tr/WEF/2007/Chapter%201.1_The%20Global%20Competitiveness%20Index.pdf, date of access 21.05.2014.

ties emerging from the environment, it is not always able to prevent threats [Marcinkowska 2006, p. 205]. It is the consumer who has the key position on the market, the concept of consumption society is promoted, which according to the economists has led to the change of the relation between the production and the consumption and to integrating the production with the consumption [Bywalec 2010, pp. 192–193]. Table 1 presents selected concepts of competitiveness of an enterprise.

Table 1. Typology of competitiveness – contemporary approach by selected authors

Author	Definition of competitiveness
H. Adamkiewicz-Drwiło	It is the ability to adapt products to market and other competitors' requirements, especially from the point of view or the range of offered products, their quality, price and application of distribution channels and promotion methods.
M. Nowakowski	It is the ability of an enterprise to face the competition of other entities, to maintain and increase market share and, respectively, to achieve appropriate profits.
M. Olczyk	It is a set of abilities of an enterprise to offer proper goods and services of appropriate quality and price – at the right time.
Z. Malara	It is a special quality of an enterprise, depending on efficient maintaining of growing and higher effectiveness and productivity – i.e. generally speaking market attractiveness – than other participants of the market.

Source: Nowicki M. (2012), *Od konkurencji do kooperencji – krótka analiza sytuacji na polskim rynku GSM*, in: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, Łódź, p. 215.

Model approach to company competitiveness has been presented by M. Gorynia who classified factors influencing competitiveness on the macro, mezzo- and micro-economic level [Gorynia 2002, pp. 62–69]. He underlines the role of state policy influencing the development of resources of companies and the necessity of an individual approach to the definition of factors of company competitiveness.

The 21st century is currently focusing attention of businesses on market orientation, developed in order to assure maximum benefit for individual customer. Competition between companies is the result of convergence of market goals such as market share, attracting maximum number of clients, reaching new segments of the market, increasing brand recognition, entering new markets. Companies collect and analyze information about the needs of the customers and competitors' offers developing thus market relations. The development of marketing is targeted at increasing the loyalty of customers who become permanent recipients of goods or services of a given business and develop permanent partner relations with it. This process is especially important for companies entering the market or realizing the strategy of building customer relations [Warner 2001, p. 61]. In the literature devoted to the issue of building marketing of relations numerous suggestions can be

found related to the mechanisms of influencing customers by the company and interactions in processes of marketing communication [Otto 2004, p. 18]. Descriptions of new marketing concepts insufficiently account for the influence of competitors on the final formula of the relation with customers [Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010, p. 49], and the creators of relation strategies assume that the customer willingly resigns from searching for other, competitive offers. In many models of customer behaviour, the presence of competitive business is not adequately underlined². Stankiewicz states that in this process participants compete with each other [Stankiewicz 2002, p. 11] using the tools and methods of building the capital of clients and creating the value of their company consciously and purposefully. System created in the process of building the competitiveness is based on the following elements:

- competitive potential – defined as the sum of material and non-material resources of the company, including competences and skills deciding upon the competitive advantage;
- competitive advantage, which results from the competitive potential and effective competition instruments possessed by the company;
- possessed competition instruments, among which the most important are the unique methods of building customer capital and effective processes of creating the value of the company;
- achieving the competitive position, significantly ahead of other competitors and possible to be defined by the means of economic and non-economic values.

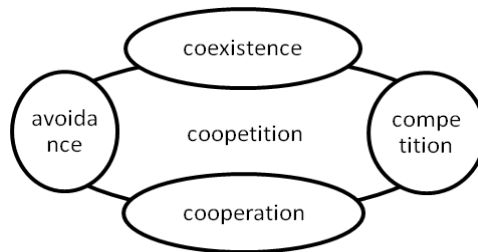
According to Stankiewicz, market participants to make it difficult or impossible for other participants to achieve specific market objectives, which clearly defines the concept of competition. This approach confirms then the definition by Strużycki [Strużycki 1998, p. 172], who justifies that the mechanism of competition is a manifestation of market orientation and entrepreneurship on the market. Gruszecki says that the basic form of market manifestation is the existence of limited number of suppliers on the market who offer relatively uniform product [Gruszecki 2002, p. 90]. Model of oligopoly assumes that competing companies not only take into account market signals about the demand but also foresee possible reactions of rivals to their production and price decisions. Gruszecki states that existing co-dependent decisions on the market, based on forced co-existence. Characteristic feature of such interpretation of competitive market is the structural uncertainty and risk, which in turn imposes the necessity to create a few probable scenarios of behaviour. Contemporarily, existing theories of enterprises account for evolutionary approach, competences, resources and treat knowledge as the most important resource [Gruszecki 2002, p. 192].

Market activity of SME sector enterprises is related with entering businesses into diverse relations links with other economic entities, such as buyers, suppliers, co-operators and competitors. Relations of SME sector compa-

² An example can be model by Engel, Kollant and Blacwell describing holistic behaviour of the customer and the influence of purchase dissonance on customer decisions can be an example – further in Rudnicki L. (2000), *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa, p. 229.

nies with competitors are not presented in the literature of the subject extensively [Połomska-Jesionowska 2012, p. 243]. The phenomenon of coopetition is relatively new in economy and substituting competitive fight with activities based on cooperation is rarely encountered, especially in areas related to new products, technology or widely understood innovation. Czakon distinguishes between five categories of possible relations between competitors, presented on Figure 1.

Figure 1. Categories of possible relations between competitors on the market



Source: Author's own on the basis of Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice, p. 22.

Companies operating on the market, especially on the same market, present different attitudes towards each other, resulting from their market strategies. Co-existence means the occurrence of rare contacts between companies from the same sector and their relations have informational and social character [Cygler 2007, p. 66]. Cooperation based on the collaboration of the companies in the realization of innovative activities has been described by M. Lewandowska, who says that the selection of partners for cooperation depends on the character of innovative project, competences of both sides and their patterns of behaviour in mutual relations [Lewandowska 2012, p. 28]. In the light of searching for new innovative product solutions companies seeking for benefits from cooperation with other market participants will stress the following elements of benefit:

- facilitating access to resources of cooperation partners;
- opportunity to learn by sharing knowledge and creating new knowledge;
- sharing costs of innovation between participants of the common cooperative activity;
- speeding up the process of developing and implementing the innovation;
- improving competitiveness of cooperating companies;

- possibility to diversify innovation in new areas;
- decreasing the risk;
- building special links between the partners.

Conditions of growth of competitive potential of enterprises

In the literature of the subject, the concept of competitive potential is explained as a complex collection of the most important attributes of the company or economy. Referring to economy, among many indexes – the most characteristic indicator can be the rate of economic growth. In case of a company, the competitive potential is defined as an ordered set of many diverse factors, internal and external factors should be differentiated among them. External factors include, inter alia, the competitive position of the company on which it has, according to Marcinkowska [Marcinkowska 2006, p. 204] only a partial influence. Internal factors include, among others, the following areas:

- human capital;
- corporate culture;
- strategy;
- customers;
- quality, innovation, research and development;
- information, knowledge, information technology.

W. Walczak explains similarly the definition of competitive advantage of a company [Walczak 2010, p. 7], which can be interpreted on the grounds of synergy between two composition elements of competitiveness (both external and internal). The body of knowledge is treated in reference to the concept of competitive potential as one of the most important strategic resources of the company and should be interpreted individually, in the aspect of activities undertaken by the company. Model of competitiveness presented by W. Walczak accounts for the impact of the environment of the company on its development, including the influence of customers on the strategy of the company. Conditions of growth of competitive potential of the company treated in the aggregate approach [Walczak 2010, p. 2] indicate the necessity to differentiate factors influencing the competitiveness of the company. Components of competitive potential are sensitive to the influence of the environment, especially to correct interpretation of information about changes in the environment [Strużycki 2004, p. 78]. The impact of the environment on the development of the competitive potential of the company should be approached in a similar way. Stankiewicz questions the significant influence of the very management process of the competitive potential of the company by improving 'soft' resources of the company. He gives an expanded list of components of competitive potential, such as:

- corporate culture;
- inter-organizational relations;
- motivating systems;
- communication system;
- interactions and relations with the environment;
- body of knowledge.

These resources are developed in a long-term process which leads to the accumulation of experiences and consolidated abilities to react to changes both within the organization as well as in its environment [Stankiewicz 2006, p. 14]. This gives grounds to discuss the subject of barriers in developing competitive potential of the company from the SME sector, which can significantly influence the development of the SME enterprise [Sulkowski, Marjański 2009]. Research by K. Poznańska, T. Łuczka and the Main Statistical Office of Poland show the significant influence of external factors on the development of SME sector [Poznańska 2005, p. 22; Łuczka 2005, p. 29]. Research of SME's indicate insufficient scope of support for SME's from the state in the area of strategies and programmes, including modern business management [Łuczka 2005, p. 44].

Influence of knowledge management on the competitive advantage of SME's – presentation of author's research

In the literature of the subject, the position of knowledge in the resource theory of the company has been defined, which in turn confirms the significant role of knowledge in developing the competitive potential of the company [Chodyński 2006, p. 47] in the context of its application to build the competitive advantage. In the new concepts of management, knowledge appears as a resource necessary for the development of the company, e.g. in the concept of a learning organization, TQM concept, quality management [Grudzewski, Hejduk 2004, p. 3]. The resource school confirms the meaning of the resources possessed by the company for achieving a good competitive position, and heterogeneity of creating and distributing resources becomes the condition. Seeking for dependencies and relations between the resources of the company and the environment gives the possibility to define the key competences of the enterprise. Accumulation of knowledge and its practical application are becoming necessary as well [Prahalad, Ramaswamy 2005, pp. 140–141]. Basic competences of the company contribute to the growth of competitive potential, are difficult to follow by the competitors. Prahalad and Ramaswamy indicate diversified sources of knowledge whose diffusion allows the company to develop dynamically [Prahalad, Ramaswamy 2005, p. 142]. Knowledge management process involves four aspects:

- gathering information necessary to realize tasks in the company;
- acquisition and understanding of knowledge;
- application of knowledge in the company activity;
- enriching the collected knowledge with company's own experiences and information [Pawluczuk 2004, p. 23].

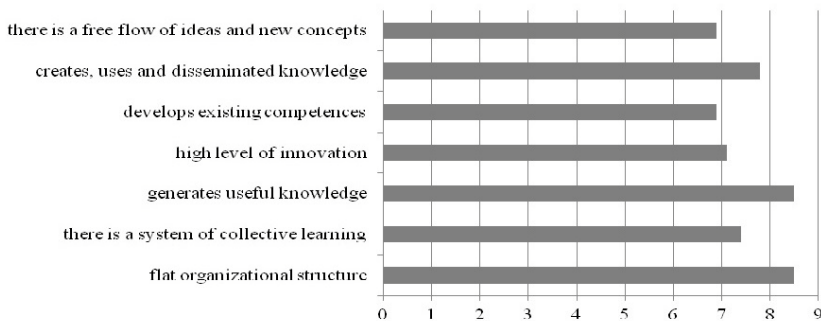
The purpose of the research of the author of this paper was to identify the factors influencing the application of knowledge in SME sector enterprise in the aspect of the competitiveness of SME's and the participation of knowledge in developing competitive potential. Working hypotheses have been formulated which covered the issues of defining individual components of competitive potential and indicating the influence of competitive potential elements on achieving the competitive position by examined SME's. The research was

conducted in the years 2013–2014, with the use of e-learning platform and questionnaire research method. The research was carried out among the mid-level managers in enterprises of the Kujawsko-Pomorskie state district – students of the second cycle studies in management. 41 people were questioned, in this number 20 described SME's, the other responses concerned large companies, employing more than 250 staff. In the SME group 50% were production businesses, 30% – service providers, 20% – trade businesses. The group of production businesses included furniture production, metal articles, machinery components and computer software. Service providers represented hotel, tourism and repairing services. Trade sector was represented mostly by grocery shops.

The questionnaire included open questions, multiple choice questions and closed questions. In the research nominal scale, Likert scale (10 items) was applied. Respondents classified factors influencing the competitive potential, identified the model of a learning organization and indicated knowledge factors most significant for achieving the competitive position. In their responses concerning the elements of competitive potential, internal non-material factors prevailed, such as educated management, running research and development activities, computerisation and fast information flow, good organization and management, ability to cooperate with clients, ability to create and disseminate knowledge. Responding sample indicated the influence of material resources, such as machinery, equipment, building facilities, technique and technology, on the competitiveness of the company.

Responses related to the elements of knowledge management, creating the competitive potential of SME, have been compared. On the basis of the responses, the profile of the assessment of elements of competitive potential has been developed – shown on Figure 2. Items range was from 1 to 10.

Figure 2. Selected actors influencing competitive potential in examined SME's



Source: Author's own work.

Respondents identified factors influencing competitive potential and assessed them using 10-item scale. In the examined sample of SME's, working hypotheses have been confirmed. All examined respondents conformed that described enterprises are competitive and that their activity is conducted in a

close relation with the market. Respondents described their organizations as learning ones, indicating active participation of all employees in the process of learning and processing information. System of creating, implementation and dissemination of knowledge in the examined businesses has been noticed – which is influenced on, among others, by flat organizational structure and lack of expanded vertical structures in the examined SME's. Respondents indicated the significance of useful knowledge, which was generated in the company and constitutes its most important resource.

It is should be pointed out that the presented research results cannot be generalized and relate only to the examined sample of SME's. It means, that hypothesis presented on the beginning of article is confirmed. The individual characteristic can be identify and can be created the list of factors of competitive potential by using the benchmark method according to special elements of branch or sector of activity of SMEs.

Summary

In the conditions of growing market competition, the ability to recognize ways to achieve competitive advantage and identification of competitive potential of the company are acquiring special significance. Lack of a clear definition of competitive potential constitutes a certain difficulty in conducting comparative research, opening at the same time the possibility to apply individual methods of defining its components. The problem of participation of the knowledge factors in developing competitive potential of SME's can be a starting point for further research on conditions and barriers of the development of SME sector. The individual characteristic of competitive potential can be check empirical method only in each of enterprise. Author's research conducted in the group of SME's from the Kujawsko-Pomorskie state district confirms the significance of the knowledge and knowledge management factor in raising the level of competitiveness.

Bibliography:

Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2002), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bieliński J. (2003), *Uwarunkowania i czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku globalnym*, w: *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, Bieliński J. (red.), Wyd. CeDeWu, Warszawa.

Brdulak J. (2006), *Zarządzanie wiedzą, a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Brodowska-Szewczyk J. (2007), *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Nr 80, Seria Administracja i Zarządzanie, Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce.

Bywalec Cz. (2010), *Konsumpcja a rozwój gospodarczy i społeczny*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Cygler J. (2007), *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, Organizacja i Kierowanie, nr 2.

Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *W jakim celu należy zarządzać wiedzą*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw”, nr 7.

Gorynia M. (2002), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN Warszawa.

Ekspertyza: *Zwiększenie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji*, CASE-Doradcy Sp. z o.o., (2008), <http://www.mg.gov.pl> data dostępu 10.01.2012.

Janczewska D. (2010), *Proces kształtowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw z grupy MSP*, w: Ziolo T. (red.), *Procesy transformacji przemysłu i usług w regionalnych i krajowych układach przestrzennych*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Kraków.

Janczewska D. (2011), *Działalność innowacyjna MŚP – zarządzanie przez zobowiązania – Commitment Based Management*, w: Trippner M. (red.), *Marketingowe źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w działalności nowoczesnych podmiotów gospodарujących*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XII, zeszyt 5, Wyd. SWSPiZ, Łódź.

Kopycińska D. (2000), *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, Wyd. MT Biznes Warszawa.

Kulisa B. (2007), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: Nehring A. (red.), *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Lewandowska S.L. (2012), *Współpraca firm w innowacjach produktowych i marketingowych*, „Marketing i Rynek”, nr 10.

Łuczka T. (2005), *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: Łuczka T. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa – szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Marcinkowska M. (2006), *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, w: Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

Mączyńska E. (1997), *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – aspekty strukturalne*, w: Glinkowski Cz. (red.), *Aspekty strukturalne i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.

Nowicki M. (2012), *Od konkurencji do kooperencji – krótka analiza sytuacji na polskim rynku GSM*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Wyd. PWE, Łódź.

Pawluczuk A. (2004), *Istota zarządzania wiedzą*, w: Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A. (red.), *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Połomska-Jasienowska A. (2012), *Możliwe relacje małych przedsiębiorstw z konkurentami – wyniki badań*, w: *Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Wyd. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź.

Poznańska K. (2005), *Przetrawianie małych i średnich przedsiębiorstw – koncepcje i ich weryfikacja empiryczna w gospodarce polskiej*, w: Łuczka T (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa – szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientem*, PWE, Warszawa.

Rudnicki L.(2000), *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa.

Sala-I-Martin X., Blanke J. i in. (2007), *The Global Competitiveness Index: Measuring the Productive Potential of Nations*, World Economic Forum, http://akgul.bilkent.edu.tr/WEF/2007/Chapter%201.1_The%20Global%20Competitiveness%20Index.pdf, data dostępu 21.05.2014.

Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń.

Strużycki M. (1998), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, SGH, Warszawa.

Strużycki M. (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. II, Difin, Warszawa.

Sułkowski Ł., Marjański A.J. (2009), *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

Warner A. (2001), *Small and Medium Sized Enterprises and Economic Creativity*, w: *Improving the competitiveness in developing countries*, UNCTAD, United Nations, New York, Geneva, http://unctad.org/en/Docs/itetebmisc3_en.pdf, data dostępu 25.05.2014.

Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*. E-mentor nr 5 (37)/2010, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784>, data dostępu 20.05.2014.

Joanna M. Moczydłowska
Uczelnia Łazarskiego

Kompetencje zawodowe absolwentów uczelni w ocenie przedsiębiorców – pracodawców z branży turystycznej (na przykładzie woj. podlaskiego)

Professional competencies of university graduates in the assessment of entrepreneurs – employers from the tourism industry (on the example of the Podlasie province)

Abstract: Nowadays, employers are aware that human capital is the most important source of competitive advantage and value of their enterprises. This generates specific and high expectations of candidates for employees, and indirectly of universities that educate them. The aim of this article is to get to know the opinion of entrepreneurs on the degree of preparation of graduates for work and their expectations regarding professional competencies of employed staff. Formulated the following research problems: What are the expectations of employers for the competence of graduates tested direction? In what areas surveyed perceive competence gap? How do trends in the education system offer the employer to achieve the desired competencies of graduates? The study of employers conducted using a telephone survey (CATI), the electronic survey (CAWI) and qualitative research (FGI). The tourism industry was selected as an example. The article is utilitarian: the empirical study constitutes for the author an opportunity to broader reflections on the causes of the competency gap, that is, the discrepancy between the needs of employers and professional competencies of candidates for employees.

Key-words: competencies, employers, university graduates.

Wprowadzenie

W świecie współczesnych organizacji, bez względu na ich wielkość, strukturę i inne atrybuty, najcenniejszy kapitał stanowią pracownicy. Pracodawcy na ogół zdają sobie sprawę z roli kapitału ludzkiego. Nawet jeśli nie potrafią go precyzyjnie zdefiniować, wiedzą, że od kwalifikacji, wiedzy, umiejętności, doświadczenia i predyspozycji osobowościowych pracowników zależy rozwój ich przedsiębiorstw. Ludzie, którzy są związani z organizacją, identyfikują się z jej misją i posiadają odpowiednie kompetencje zawodowe stanowią siłę napędową rozwoju każdej organizacji. Dlatego rośnie świadomość pracodawców, że

ważna jest nie tyle ilość, co jakość kapitału ludzkiego. Rodzi to konkretne, wysokie oczekiwania pod adresem kandydatów na pracowników, a pośrednio pod adresem szkół wyższych, które ich kształcą.

Celem artykułu jest poznanie opinii przedsiębiorców na temat stopnia przygotowania do pracy absolwentów szkół wyższych oraz ich oczekiwań odnośnie kompetencji zawodowych zatrudnianych kadr. Zebrany materiał empiryczny został wykorzystany do ustalenia luki kompetencyjnej w przygotowaniu absolwentów do aktywności zawodowej. Tym samym celem głównym badania jest dostarczenie wiedzy użytecznej do doskonalenia procesu dydaktyki na poziomie szkół wyższych. Jako przykład wybrano branżę turystyczną. Wybór wynika z faktu, że turystyka to bardzo dynamicznie rozwijający się obszar gospodarki, zwłaszcza w województwie podlaskim, w którym przeprowadzono badania. Prezentowany materiał empiryczny został zebrany w ramach szerszego projektu realizowanego przez zespół Instytutu Badań i Analiz VIVADE, którego autorka jest członkiem.

1. Koncepcja kompetencji zawodowych

Rodowód teoretyczny koncepcji kompetencji zawodowych jest długi i złożony. Wobec licznych publikacji poświęconych temu zagadnieniu [por. Boyatzis 2008, Moczyłowska 2008] autorka ogranicza się do syntetycznej prezentacji głównych poglądów zawartych w tym nurcie teoretycznym.

Początki zainteresowania problematyką kompetencji zawodowych i zarządzania tym zasobem sięgają czasów starożytnych, jednak współczesne nauki o zarządzaniu rozwój koncepcji kompetencji łączą z jednej strony z rozwojem behawioralnej szkoły zarządzania, z drugiej zaś z rozwojem podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego. Zgodnie z koncepcją zasobową organizacje różnią się w sposób fundamentalny w aspekcie posiadanych zasobów, których wykorzystanie wpływa na efektywność ich funkcjonowania [por. Grant 2002, s. 139]. Jeżeli niektóre zasoby i umiejętności pozwalają na wykorzystanie szans oraz neutralizowanie zagrożeń, jeśli są dostępne niewielkiej liczbie podmiotów, są trudne do naśladowania i kopiowania, to właśnie one stanowią atuty, które należy wzmacniać i wokół nich budować strategię działania. Źródłem takich unikatowych, rzadkich, cennych kompetencji organizacji mogą być kompetencje zawodowe ich pracowników.

Kompetencje przez lata były (i w wielu sytuacjach nadal są) utożsamiane z formalnym prawem danej osoby do podejmowania decyzji, zajmowania stanowiska w jakiejś sprawie w imieniu organizacji. Jakość, skuteczność, efektywność pracy zawodowej rozpatrywano raczej w kontekście *kwalifikacji*. Kwalifikacje określano głównie na podstawie formalnego wykształcenia, posiadanej wiedzy i umiejętności. Aktualnie zakres znaczeniowy kwalifikacji i kompetencji uległ rozszerzeniu, a różnice między nimi stały się mniej ostre. Nie brakuje zwolenników tezy, że termin *kwalifikacje* ma zakres znacznie węższy i odnosi się przede wszystkim do wyników wykształcenia, a zastępowanie terminu *kwalifikacje* terminem *kompetencje* ma stanowić odzwierciedlenie znaczących zmian zachodzących na rynku pracy polegających na tym, że w procesie świadczenia pracy rutynowe prace fizyczne ustępują miejsca czynnościom zdecydowanie bardziej intelektualnym. Przeobrażenia, o których

mowa nie zmieniają jednak faktu, że dyplom ukończenia nauki szkolnej nadający kwalifikacje formalne wciąż stanowi podstawowe uprawnienie do podjęcia pracy w większości zawodów i na większości stanowisk [por. Orczyk 2009, ss. 23–26]. Zwolennikiem szerokiego definiowania kompetencji jest T. Oleksyn [2006, ss. 25–30]. Definiując kompetencje wymienia zbiór następujących tworzących je elementów:

- wewnętrzna motywacja,
- uzdolnienia i predyspozycje,
- wiedza,
- wykształcenie,
- doświadczenie i praktyczne umiejętności,
- zdrowie i kondycja,
- inne cechy psychofizyczne ważne w procesach pracy,
- postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia,
- formalne uprawnienia do działania.

Przyjmuje się, że kompetencje zawodowe to wszelkie cechy pracowników, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy służą osiąganiu celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych celów pracowników. Ich aktywacja w postaci konkretnych, obserwowalnych, pożądanych działań pracownika uzależniona jest jednak od czynników zewnętrznych: od uprawnień nadanych przez organizację oraz warunków pracy, ze szczególnym wyeksponowaniem roli systemu motywacyjnego i powiązanej z nim kultury organizacyjnej [szerzej na ten temat: Moczydłowska 2008, ss. 27–35].

2. Metodyka badań

Przedmiotem prezentowanych w tym artykule badań są opinie dotyczące kompetencji zawodowych absolwentów kierunku turystyka i rekreacja z województwa podlaskiego wyrażone przez pracodawców. Sformułowano następujące szczegółowe problemy badawcze:

- Jakie są oczekiwania pracodawców dotyczące kompetencji absolwentów szkół wyższych badanego kierunku?
- W jakich obszarach badani dostrzegają lukę kompetencyjną?
- Jak zmiany w systemie kształcenia proponują pracodawcy, by osiągnąć pożądane kompetencje absolwentów?

Sformułowano następującą hipotezę: w branży turystycznej istnieje rozbieżność między oczekiwaniami pracodawców a kompetencjami zawodowymi oferowanymi przez absolwentów szkół wyższych – kandydatów na pracowników. Luka kompetencyjna obejmuje zarówno elementy związane z wiedzą, jak i z umiejętnościami oraz kompetencjami społecznymi absolwentów uczelni. Tak sformułowana hipoteza wynika z utylitarnego charakteru artykułu uwzględniającego potrzebę gromadzenia wiedzy możliwej do wykorzystania w procesie podnoszenia jakości dydaktyki prowadzonej przez uczelnie.

Na udział w badaniu ilościowym wyraziło zgodę 27 pracodawców, dla których badany kierunek studiów ma istotne znaczenie i którzy w ciągu ostatnich dwóch lat zatrudnili przynajmniej jednego absolwenta turystyki i rekreacji. Są to głównie właściciele hoteli, obiektów hotelarskich i biur podróży. Badania

z pracodawcami przeprowadzono za pomocą ankiety telefonicznej (CATI) oraz ankiety elektronicznej (CAWI). W pierwszym kroku został przeprowadzony wywiad telefoniczny, który pozwolił na zrekrowanie pracodawcy do wypełnienia ankiety elektronicznej. Badanie zasadnicze zostało przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety. Z uwagi na fakt, że badana próba było stosunkowo mało liczna, wykorzystano także badania jakościowe w postaci FGI. W wywiadzie grupowym uczestniczyło 10 przedsiębiorców prowadzących firmy turystyczne.

3. Absolwenci kierunku turystyka jako pracownicy w ocenie pracodawców – analiza wyników badań

W województwie podlaskim 4 szkoły wyższe kształcą na kierunku turystyka i rekreacja. Są to: Politechnika Białostocka Wyższa Szkoła Menedżerska w Białymstoku, Wyższa Szkoła Wychowania Fizycznego i Turystyki w Białymstoku, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Jańskiego w Łomży [POL on – system informacji o szkolnictwie wyższym]. Z analizy danych statystycznych wynika, że mimo stosunkowo wysokiego bezrobocia w woj. podlaskim (aktualny wskaźnik – 15,7% przy średniej ogólnopolskiej 14%) specjaliści związani z turystyką mogli liczyć na znalezienie pracy. W roku 2013 na liście zawodów deficytowych z największymi szansami na zatrudnienie w badanych województwie wymieniono: „przewodników turystycznych i pilotów wycieczek”, „kierowników w hotelarstwie” oraz „recepjonistów” [Ranking zawodów 2013]. Trend ten potwierdzili pracodawcy uczestniczący w badaniu. Wyrazili oni opinię, że w najbliższych pięciu latach zapotrzebowanie na absolwentów kierunku turystyka wzrośnie (57%) lub pozostanie na takim samym poziomie (43%). Żaden z respondentów nie zaznaczył odpowiedzi, że popyt na specjalistów ds. turystyki spadnie (por. wykres nr 1).

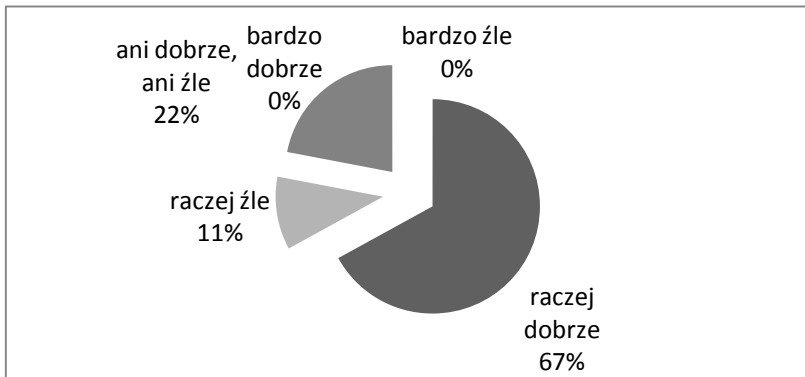
Wykres 1. Zapotrzebowanie na absolwentów kierunków turystycznych w okresie kolejnych pięciu lat w opinii pracodawców



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Moczydłowska J.M. (red.) (2012), *Badanie losów zawodowych absolwentów szkół wyższych województwa podlaskiego kierunków: informatycznych, turystycznych i medycznych*, Wojewódzki Urząd Pracy, Białystok, s. 213.

Pracodawcy biorący udział w badaniu stosunkowo dobrze ocenili praktyczne umiejętności zawodowe absolwentów. Aż 67% z nich oceniła je jako „raczej dobre”. Żaden z badanych nie wystawił noty „bardzo źle” (por. wykres nr 2).

Wykres 2. Praktyczne przygotowanie do pracy zawodowej absolwentów kierunków turystycznych zatrudnionych w opinii pracodawców (N = 27)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Moczydłowska J.M. (red.) (2012), *Badanie losów zawodowych absolwentów szkół wyższych województwa podlaskie kierunków: informatycznych, turystycznych i medycznych*, Wojewódzki Urząd Pracy, Białystok, s. 172.

W badaniach ankietowych pracodawcy z branży turystycznej ocenili jako co najmniej dobre takie kompetencje zatrudnionych przez siebie absolwentów jak: uczenie się, kreatywne i krytyczne myślenie, praca w zespole, organizacja pracy, wiedza specjalistyczna. Najniżej (choć trzeba podkreślić, że nie nisko – średnia powyżej 3,5) ocenili kompetencje przywódcze swoich pracowników i ich umiejętność rozwiązywania problemów (por. tabela nr 1).

Tabela 1. Ocena kompetencji zawodowych absolwentów dokonana przez pracodawców

Kompetencje	Średnia (N = 27)	Odchylenie standardowe
Uczenie się/ samokształcenie	4,2	0,6
Kreatywne myślenie	4,1	0,7
Praca w zespole	4,1	0,7
Organizacja pracy	4,1	0,6
Krytyczne myślenie	4,1	0,7
Specjalistyczna wiedza teoretyczna	4,0	0,8
Znajomość języków obcych	3,9	0,7
Wiedza ogólna	3,9	0,7

Podejmowanie decyzji	3,9	0,9
Bycie liderem	3,7	0,8
Rozwiązywanie problemów	3,7	0,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Moczydłowska J.M. (red.) (2012), *Badanie losów zawodowych absolwentów szkół wyższych województwa podlaskie kierunków: informatycznych, turystycznych i medycznych*, Wojewódzki Urząd Pracy, Białystok, s. 173.

W kontekście tematu tego artykułu bardzo istotne wydaje się poznanie opinii pracodawców dotyczących najważniejszych luk kompetencyjnych absolwentów. W odpowiedzi na pytanie otwarte zawarte w kwestionariuszu ankiety przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu wskazali przede wszystkim na zbyt niską, ich zdaniem, znajomość języków obcych oraz problemy interpersonalne absolwentów (por. tabela nr 2).

Tabela 2. Braki w kompetencjach zawodowych absolwentów w opinii pracodawców z branży turystycznej.

Braki kompetencyjne	Liczba wskazań
Za słaba znajomość języków obcych	6
Problem w nawiązywaniu kontaktu, z klientem, komunikowania się	5
Niska samodzielność w organizacji stanowiska pracy	3
Braki w konkretnych, praktycznych umiejętnościach	3
Brak umiejętności pracy w zespole	2
Za niska dyscyplina pracy	2
Słaba umiejętność obsługi „trudnego” klienta	2
Mała kreatywność	1
Braki ogólnego „obycia”	1
Brak odpowiedzi	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Moczydłowska J.M. (red.) (2012), *Badanie losów zawodowych absolwentów szkół wyższych województwa podlaskie kierunków: informatycznych, turystycznych i medycznych*, Wojewódzki Urząd Pracy, Białystok, s. 173.

Wśród działań uczelni wyższych, które mogłyby poprawić stopień dopasowania kompetencji zawodowych absolwentów kierunków turystycznych do wymogów rynku pracy znajdują się, w opinii pracodawców, przede wszystkim działania zmierzające do uprzątnięcia studiów oraz rozwoju kompetencji psychospołecznych absolwentów (por. wykres nr 3). Szczególną uwagę zwrócili oni również na konieczność zacieśnienia współpracy pomiędzy światem nauki i biznesu oraz zwiększenia liczby godzin nauki języków obcych. Badania jakościowe pokazały, iż przedsiębiorcy najczęściej dokonywali oceny kompetencji absolwentów na podstawie rozmów kwalifikacyjnych przeprowadzanych

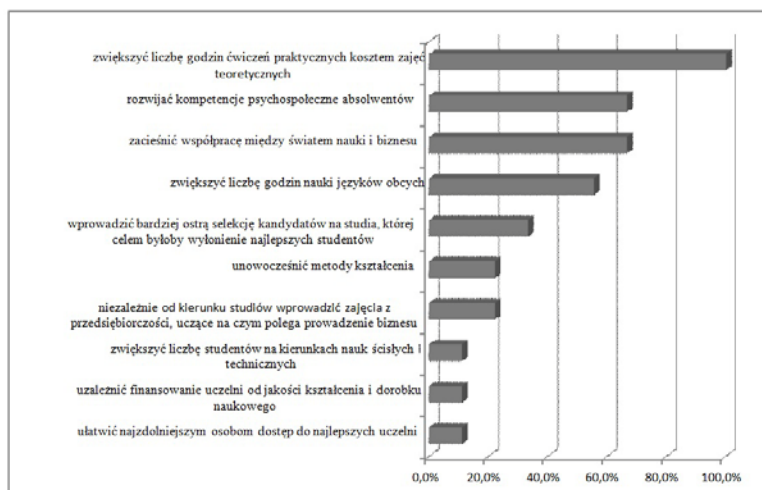
z absolwentami kierunku turystyka oraz w oparciu o ocenę jakości pracy osób już zatrudnionych. Pracodawcy w trakcie wywiadu grupowego nie kwestionowali poziomu przekazywanej studentom wiedzy teoretycznej, choć jednocześnie podkreślali, że absolwent turystyki powinien dysponować większą wiedzą na temat walorów przyrodniczych i kulturowych Podlasia. Zdaniem praktyków gospodarczych, absolwenci po ukończeniu studiów dysponują szeroką wiedzą z zakresu turystyki jako pewnej dziedziny wiedzy. Dostrzegają jednak wyraźną dysproporcję pomiędzy poziomem wiedzy teoretycznej absolwentów, a poziomem ukształtowanych w toku studiów umiejętności potrzebnych w pracy w firmach turystycznych. Za szczególnie istotne kompetencje uznano:

- profesjonalną obsługę klienta,
- znajomość przynajmniej dwóch języków obcych,
- posiadanie wiedzy praktycznej z zakresu funkcjonowania firmy turystycznej,
- znajomość podstaw zarządzania obiektami turystycznymi,
- komunikatywność.

Z badań wynika, że rozbieżność między poziomem rzeczywistych a oczekiwanych kompetencji powoduje, iż przedsiębiorstwa turystyczne w procesie doboru kadr często wybierają absolwentów kierunku zarządzanie, a nie turystyka i rekreacja.

Zdaniem przedsiębiorców poziom jakości kształcenia na kierunkach turystycznych wyznaczany jest także zakresem relacji z praktyką gospodarczą. Współpraca pomiędzy nauką a sferą biznesu jest, zdaniem badanych, wciąż niedoskonała. Przedsiębiorcy podkreślili, iż ich pośrednie zaangażowanie w proces tworzenia programów kształcenia byłoby przydatne w procesie kształtowania kompetencji absolwentów z punktu widzenia potrzeb rynku pracy. Niektórzy z przedstawicieli praktyki gospodarczej deklarowali zainteresowanie pracą naukową prowadzoną na kierunkach turystycznych. Przedsiębiorcy zwracali również uwagę na niedoskonały system praktyk, który nie zawsze pozwala na wyłonienie przyszłych pracowników. Wskazali na brak rozwiązań systemowych, bariery administracyjne oraz różnice w zakresie realizowanych celów uczelni i firm. Badania jakościowe pokazały również, iż niektóre z przedsiębiorstw turystycznych w większym stopniu koncentrują się na współpracy ze szkolnictwem zawodowym i średnim. Podkreślają, iż z perspektywy ich organizacji kluczowym jest pozyskiwanie pracowników o ścisłym i konkretnym profilu kompetencyjnym, na przykład w zawodzie kucharza, gastronomo czy kelnera. Ich zdaniem jest to bardziej istotne od doskonalenia sfery obsługi i zarządzania.

Wykres 3. Działania zmierzające do poprawy jakości kształcenia studentów kierunków turystycznych w opinii pracodawców



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Moczyłowska J.M. (red.) (2012), *Badanie losów zawodowych absolwentów szkół wyższych województwa podlaskie kierunków: informatycznych, turystycznych i medycznych*, Wojewódzki Urząd Pracy, Białystok, s. 174.

W opinii przedsiębiorców wiedza absolwentów na temat funkcjonowania firm turystycznych jest niewystarczająca. Podkreślali, iż proces wdrażania nowego pracownika do organizacji wydłuża się ze względu na konieczność wprowadzania go w często zupełnie nowe dla niego mechanizmy funkcjonowania specyficznych w swoim charakterze organizacji turystycznych.

Sfera relacyjna podmiotów gospodarczych i szkół wyższych wyznaczana jest także współpracą z biurami karier. Nie wszyscy z uczestniczących w badaniu przedsiębiorców korzystali z usług tych instytucji. Reprezentanci przedsiębiorstw turystycznych w małym stopniu orientowali się w zakresie kompetencyjnym i zadaniowym biur karier. Wynika to z faktu realizacji funkcji rekrutacyjnej bezpośrednio przez firmy. Przedsiębiorcy, którzy korzystali z oferty biura chwalili współpracę, zwracając uwagę, iż instytucje tego typu wpływają na kreatywność młodych ludzi poszukujących pracy.

Badania jakościowe pozwoliły rozpoznać jeszcze jeden problem: kształtowanie kompetencji zawodowych absolwenta uczelni wyższej nie zależy tylko od samej uczelni jako instytucji świadczącej usługi edukacyjne na wysokim poziomie. Dużo zależy od niego samego. Podkreślono, iż na poziomie studiów młody człowiek powinien zabiegać o kontakty z firmami, odbywanie staży i tworzenie własnego portfolio.

Wnioski

Od wielu lat w szkolnictwie wyższym trwa dyskusja nad jakością kształcenia studentów i powiązania tego procesu z realnymi potrzebami rynku pracy. Szuka się sposobów upracticznienia nauki, między innymi przez ustawowe zobligowanie uczelni do określenia, czy kształcą na profilu akademickim czy praktycznym. Zadeklarowanie praktyczności nie może ograniczać się do roli marketingowego magnesu przyciągającego studentów. Oznacza konieczność osiągnięcia konkretnych efektów w obszarze umiejętności zawodowych i postaw absolwentów. W tym celu do prowadzenia zajęć zapraszani są nauczyciele z doświadczeniem praktycznym. Ogranicza się liczbę wykładów na rzecz bardziej interaktywnych form kształcenia. Programy poszczególnych kierunków konsultowane są z przedstawicielami przedsiębiorców z danej branży.

Przedstawiony w tym artykule przyczynek empiryczny wskazuje, że mimo wymienionych działań nadal istnieje luka między kompetencjami zawodowymi absolwentów a oczekiwaniami ich potencjalnych pracodawców. Tym samym potwierdzono postawioną hipotezę badawczą.

Należy wskazać co najmniej kilka przyczyn takiej sytuacji. Po pierwsze warto raz jeszcze podkreślić, że kompetencje zawodowe to coś więcej niż formalne kwalifikacje, wiedza i umiejętności. To także zdolności ludzi, ich potencjał intelektualny i bogata sfera ich osobowości, a więc elementy w dużym stopniu uwarunkowane genetycznie. O ile uczelnia może egzekwować wiedzę i sprawdzać umiejętność jej wykorzystania w praktyce (choć i to, biorąc pod uwagę wielkość grup wykładowych i ćwiczeniowych, bywa niekiedy wielkim wyzwaniem), to jednak ma bardzo ograniczone możliwości wpływania na sferę osobowości swoich studentów i badania siły tego wpływu na etapie weryfikacji efektów kształcenia. W mury uczelni trafiają osoby dorosłe, zwykle już ukształtowane od strony psychologicznej. Uzasadniona jest wątpliwość, czy szkoła wyższa może w znaczącym stopniu w tę sferę ingerować. Wydaje się, że to, co jest jej zadaniem, to odstępianie od nierealistycznej roli „kreatora osobowości” na rzecz tworzenia przyjaznego środowiska sprzyjającego rozwojowi pasji, zainteresowań, predyspozycji psychicznych młodych ludzi. Jednocześnie z pokorą trzeba przyjąć, że jakaś ich część, prawdopodobnie dość duża, choć trudna do precyzyjnego wyliczenia, z takich możliwości nie skorzysta. I to powoduje, że ich postawy, motywacje, kompetencje psychospołeczne, organizacyjne oraz koncepcyjne tak pożądane przez pracodawców są na poziomie niższym niż oczekiwany.

Inną przyczyną sygnalizowanego problemu jest daleko posunięty egalitaryzm wyższego wykształcenia. Pracodawcy także zwracają uwagę na to, że dużo łatwiejszy dostęp do studiów spowodował, że – cytując jednego z uczestników FGI – „dyplom żadnej uczelni nie stanowi dziś dla pracodawcy gwarancji, że jego posiadacz jest osobą kompetentną i dotyczy to także dyplomów z wyróżnieniem”. Studenci o niższym średnim potencjale intelektualnym, niż jeszcze 15–20 lat temu, często też z niższą motywacją do pracy umysłowej powodują, że oczekiwania kadry nauczycieli akademickich także muszą ulec pewnej korekcji. To nie może pozostać bez wpływu na „produkt finalny”. Zwłaszcza, że wciąż niski poziom poradnictwa zawodowego i edukacyjnego w szkołach średnich zbyt często oznacza, że wybór kierunku kształcenia,

a w konsekwencji zawodu jest dość przypadkowy i odległy od predyspozycji zawodowych danego człowieka.

Z racji ograniczonej objętości artykułu trudno wyczerpująco odpowiedzieć na pytanie, jak rozwiązać sygnalizowane tu problemy. Na pewno warto wdrażać rozwiązania zarówno o charakterze systemowym, jak i te typowo organizacyjne, indywidualne dla każdej uczelni. Na przykład trzeba zadbać o większą rzetelność realizowania praktyk studenckich. Godne promowania są również takie działania, jak udział kadry naukowo-dydaktycznej w stażach realizowanych w przedsiębiorstwach, czy przygotowywanie przez studentów prac dyplomowych o charakterze projektowym, diagnozujących lub rozwiązujących konkretne problemy w organizacjach. Nic jednak nie zastąpi pracy pedagogiczno-psychologicznej „u podstaw”. Musi ona odbywać się na wszystkich etapach edukacji i służyć poznawaniu oraz rozwijaniu przez młodego człowieka własnego potencjału osobowościowego: poznawczego, emocjonalnego i społecznego.

Bibliografia:

Boyatzis R.E. (2008), *Competencies in The 21st Century*, „Journal of Management Development”, No 1.

Grant R.M. (2002), *Contemporary Strategic Analysis*, Blackwell, Oxford.

Moczyłowska J.M. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Orczyk J. (2009), *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.

Ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w woj. podlaskim w 2013 r., WUP, Białystok.

Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska
Uniwersytet Wrocławski

Aktywność innowacyjna i patentowa w ujęciu regionalnym

Innovative and patent activity in the regional focus

Abstract: The article concerns the issue of innovativeness at the regional level, whose element is the innovative activity of entities operating in the area. The aim of the publication is evaluation of innovative and patent activity of Wrocław companies, based on analysis of secondary data and own research. The time range of research include year 2008–2010. Our findings are based on data of the Polish Patent Office and a review of patent documents, which are a basis of patent applications. Qualitative analysis of patent documents also allowed to assess to what extent, included in the survey companies in developing breakthrough innovations benefit from cooperation with third parties. The results indicate the concentration of Wrocław companies primarily on follow-up innovations as well as low patent activity.

Key-words: patents, innovations, regions, inventions, R&D.

Wprowadzenie

Współczesne regiony stały się świadomym i aktywnym podmiotem wykorzystującym potencjał wewnętrzny dla wzmocnienia swojej pozycji konkurencyjnej i podnoszenia dobrobytu mieszkańców. Jak każdy inny uczestnik rynku, biorą udział w swoistym wyścigu konkurencyjności, której nieodłącznym składnikiem jest innowacyjność oparta na postępie technologicznym. Przy czym innowacyjność w odniesieniu do regionu polega nie tylko na wykorzystaniu posiadanego potencjału do ciągłego i systematycznego poszukiwania, ale i tworzenia nowej wiedzy, jej przetwarzania i komercjalizacji w postaci nowych rozwiązań. Za innowacyjny można zatem uznać ten region, w którym działające na jego obszarze podmioty, wykazują faktyczną umiejętność generowania innowacji zarówno produktowych jak i procesowych. Natomiast „zdolności innowacyjne regionów można interpretować jako układ wewnętrznych warunków i właściwości danego regionu umożliwiające tworzenie procesów innowacyjnych w nim zachodzący. Jest to zespół czynników, cech i zasobów regionu decydujący o efektywności tworzenia zasobów i procesów innowacji” [Nowakowska 2009, s. 21]. Konkurencyjność regionu bazująca na innowacyjności oznacza zatem, „że społeczeństwo jest organizowane w pewien sposób, że jest w stanie nie tylko absorbować, wchłaniać wszelkie nowości, ale

również wytwarzać je w pewnym zakresie. Chodzi więc nie tylko o imitację zagranicznych rozwiązań, lecz i o innowacje: technologiczne, organizacyjne, kulturalne stworzone przez własne podmioty” [Popławski, Polak 2011, s. 108]. W efekcie, wzmocnienie konkurencyjności regionów jest dziś mocno jak nigdy dotąd powiązane z aktywnością innowacyjną działających w jej obszarze podmiotów. Przy czym kreowanie nowych idei oraz ewentualne uzyskanie praw wyłącznych na opracowane rozwiązania coraz rzadziej jest efektem samodzielnej wysiłku podmiotu, coraz częściej natomiast wynikiem kooperacji firm, zespołów badawczych lub, co najbardziej pożądanego, współpracy obu tych elementów. Postać samotnego twórcy powoli, lecz ciągle schodzi z piedestału wynalazczości. Tym samym również realizacja „polityki innowacyjnej regionu wymaga jednoczesnego współdziałania różnych grup interesów – instytucji państwowych, środowiska nauki i sektora prywatnego wraz z doбором odpowiednich rynkowych narzędzi wsparcia” [Krzywina 2011, s. 87]. Szczególną rolę w podnoszeniu innowacyjności czy to przedsiębiorstwa, czy też gospodarki, odgrywają wynalazki. Stanowią je wszelkie nowe rozwiązania techniczne, nieoczywiste i zaskakujące dla profesjonalistów, możliwe do wykorzystania w jakiejkolwiek dziedzinie przemysłu. Wynalazki są tak znaczące, iż zagwarantowano im silną, instytucjonalną ochronę pod postacią patentu. Patenty jako prawa do wyłącznego zawodowej i zarobkowej eksploatacji zastrzeżonego rozwiązania od dawna stanowią jeden z podstawowych wskaźników innowacyjności gospodarek zarówno krajowych jak i regionalnych. Są one bowiem wypadkową ogólnej aktywności podmiotów w jednej z najistotniejszych obszarów – innowacyjności przełomowej. Zbliżoną rolę pełni również liczba praw ochronnych na wzory użytkowe, nazywane potocznie „małymi wynalazkami”. Są to nowe rozwiązania o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci, posiadające określoną użyteczność, których walory użytkowe zostają określone w trakcie rzeczywistego korzystania z danego dobra lub już w trakcie jego produkcji.

Celem artykułu jest ocena aktywności innowacyjnej, w tym szczególnie patentowej, tych wrocławskich przedsiębiorstw, które w sposób systematyczny pojawiały się w rankingach innowacyjności. Zakres badań objął lata 2008–2010 i dotyczył podmiotów, których siedziba znajduje się we Wrocławiu. Ocena aktywności innowacyjnej przeprowadzono na podstawie danych zawartych w rankingach innowacyjności INE PAN. Natomiast badania własne w zakresie oceny aktywności patentowej oparte zostały o dane Urzędu Patentowego RP (analiza ilościowa) oraz przegląd dokumentów patentowych (analiza jakościowa), stanowiących podstawę zgłoszeń wynalazków. Analiza jakościowa miała pozwolić na ocenę, w jakim zakresie i czy w ogóle, ujęte w badaniu firmy przy opracowywaniu innowacji przełomowych korzystają ze współpracy z podmiotami trzecimi.

Innowacje i innowacyjność w teorii ekonomii

Z perspektywy gospodarek wiedzy fundamentem rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej opartej na postępie technologicznym, są innowacje. Zdolność tworzenia i komercjalizacji nowych rozwiązań, zalicza się do tzw. czynników miękkich i przypisuje się jej coraz większe znaczenie także w proce-

sach rozwoju regionalnego [Przygodzki 2004, s. 93]. Samo pojęcie innowacji ma szeroki zakres, zawierając w swoim rozumieniu zarówno pojęcie wynalazku (innowację przełomową), ale również te wszystkie rozwiązania, które stanowią jedynie udoskonalenie czy rozwinięcie już funkcjonującego pomysłu (innowacje kontynuacyjne). Innowacja polega bowiem na wdrożeniu nowego lub znacząco udoskonalonego produktu, procesu, nowej strategii marketingowej lub metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. To czy nowe rozwiązania pojawią się na rynku warunkowane jest różnicowanymi zmiennymi o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym względem organizacji. Wśród czynników związanych z otoczeniem przedsiębiorstwa, obecnie najistotniejsze znaczenie wydają się mieć m.in. dostęp do infrastruktury technicznej, współzależności ekonomiczne (np. inicjatywy klastrowe), infrastruktura biznesu, jakość zarówno uczelni wyższych jak i jednostek badawczo – naukowych oraz możliwość i umiejętność szerokiego wykorzystania technologii informacyjnych. Warto zauważyć, że w ramach tradycyjnych teorii ekonomicznych (m.in. teorii podziału opartego na produktywności krańcowej) wyróżniano w zasadzie tylko dwa rodzaje innowacji – procesowe i produktowe. Pierwsze z nich rozumiane były jako „każde wprowadzone ulepszenie techniki, która obniża – przy danych cenach nakładów – jednostkowe koszty przeciętne produktu” [Blaug 2000, s. 485]. Drugie zaś, podobnie jak dziś, jako stworzenie nowego produktu. M. Blaug zwraca przy tym uwagę, że kwalifikacja ta była i nadal jest w pewien sposób nienaturalna, ponieważ „wprowadzeniu obniżającego koszty procesu produkcji często towarzyszy zmiana w kombinacji wytwarzanych produktów, nowe produkty zaś często wymagają stworzenia nowego wyposażenia technicznego. W praktyce oba typy innowacji zazwyczaj tak się ze sobą splatają, że wszelkie rozróżnienia muszą mieć charakter arbitralny” [Blaug 2000, s. 485]. Niemniej, innowacje od dawna stanowią przedmiot zainteresowania teoretyków ekonomii. Odnosił się do nich zarówno D. Ricardo [Ricardo 1817], J. Schumpeter [Schumpeter 1939] jak i K. J. Arrow [Arrow 1962]. O ile jednak w latach trzydziestych rozważania toczyły się wokół innowacji w tzw. grupach w pełni rozłącznych (przykładowo innowacji kapitałoozczędnych czy pracooszczędnych) jak np. u J.R. Hicksa i J. Robinson [Hicks 1932, Robinson 1937] oraz R. Harroda [Harrod 1948], o tyle w późniejszym okresie dotyczyły raczej mechanizmów wpływających na efektywność wykorzystania czynników produkcji jako całości [Blaug 2000, s. 486]. Innowacje jako wyznacznik postępu technologicznego wpływającego na rozwój gospodarczy pojawiają się także m.in. w teorii realnego cyklu koniunkturalnego [Barro, Sala-I-Martin 2004] oraz u W.J. Fellnera, który w swoich rozważaniach na temat innowacji indukowanych przez rynek, potwierdził wcześniejsze założenia J.R. Hicksa [Blaug 2000, s. 485]. W literaturze przedmiotu odnajdujemy liczne koncepcje, których twórcy wskazywali na innowacyjność jako istotny czynnik determinujący rozwój gospodarki lokalnej, w sposób zasadniczy wpływający na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej regionu. Można je zakwalifikować według źródła czynników pobudzających procesy innowacyjne, na egzogeniczne i endogeniczne. Do pierwszych należy przykładowo koncepcja G. H. Bortsa i J. L. Stein, którzy w swoim neoklasycznym modelu rozwoju, uznali innowacje za główny czynnik

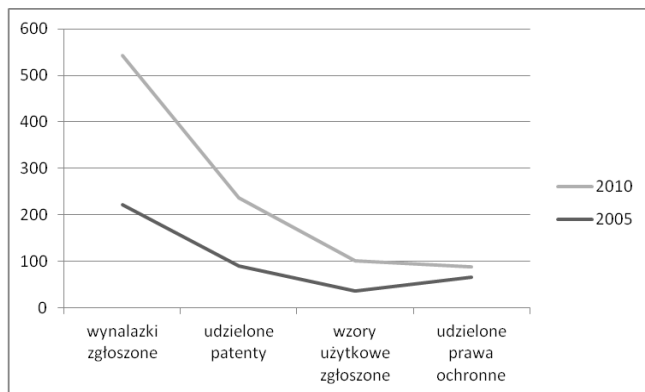
zewewnętrzny wpływający na zmiany jakościowe zachodzące w regionie. Do drugiej grupy modeli zaliczyć można natomiast koncepcję kumulatywnej przyczynowości G. Myrdala rozwinietą przez N. Kaladora (twórcę określenia „stopień dynamizmu technicznego” [Blaug 2000, s. 485]. Innowacje jako główna zmienna umożliwiająca rozwój regionów pojawia się również w teorii polityki endogenicznego rozwoju regionalnego E.J. Małeckiego i P. Nijkamp (innowacyjność stymulowana jest tu dzięki tworzeniu parków naukowych i technologicznych, a tym samym rozwijaniu sieci współpracy) oraz teorii wzrostu endogenicznego P. Romera (który szczególnie nacisk kładł na konieczność prowadzenia własnych prac badawczo – rozwojowych, których rdzeniem jest posiadany kapitał intelektualny organizacji). Wśród koncepcji endogenicznego rozwoju regionów wyróżniają się ponadto dwie: teoria regionów uczących się [Florida 1995; Asheim 2012] oraz nowa teoria wzrostu [Tondl 2001; Badinger, Tondl 2002]. Pierwsza z nich akcentuje rolę regionu w kreowaniu interakcji pomiędzy nauką – technologią – innowacjami oraz zwraca uwagę na możliwość lokalnej, sieciowej kumulacji tzw. wiedzy rozproszonej. R. Florida uznał, że kluczowym dla regionu zasobem, są umiejętności i wiedza. Im szybciej jest ona przetwarzana, tym mocniejsza jest jego pozycja konkurencyjna [Nowak 2011, s. 36]. Natomiast druga, koncentruje się na wykorzystaniu regionalnych zasobów edukacyjnych w celu stymulowania lokalnej innowacyjności. G. Tondl i H. Badinger wykazali szczególnie silną korelację pomiędzy wzrostem regionów a wykorzystaniem uczelnianych (uniwersyteckich) zasobów edukacyjnych. Ale na znaczenie zasobów edukacyjnych i inwestycje technologiczne jako przyczynek wzrostu regionalnego wskazuje także A. de la Fuente [Fuente 2002]. Z czasem R. Florida zajął się problematyką tzw. teorii regionów kreatywnych [Florida, 2010], dochodząc do wniosku, że dla „innowacyjności, a w konsekwencji dla wzrostu, nie tyle istotne jest, ile wiedzy posiada dany człowiek i jak bardzo jest wykształcony [...], ale to, czy jest kreatywny, czyli czy potrafi tę wiedzę wykorzystać do tworzenia nowych idei i technologii” [Niklewicz, Wachowska 2012, s. 60]. Na osobne potraktowanie zasługują również liczne teorie, w których stymulowanie innowacyjności powiązane jest z podejmowaniem przez region inicjatyw klastrowych. Ewolucja koncepcji uwzględniających koncentrację jakościową i ilościową podmiotów jako czynnik wzrostu gospodarczego, doprowadziła do przewartościowania funkcji klastra, która wcześniej sprowadzała się wyłącznie do stymulowania przedsiębiorczości. Obecnie ogromnego znaczenia nabiera fakt, że poprzez stworzenie sieci wielopoziomowej współpracy wzmocnieniu ulega innowacyjność nie tylko podmiotów zrzeszonych w ramach klastra, ale również – dzięki rozprzestrzenianiu poza jego granice – również innowacyjność gospodarki regionu. Rola klastrów w stymulowaniu innowacyjności podkreślana jest we współczesnie tworzonych jego definicjach. Dziś klastery to „skupisko niezależnych przedsiębiorstw – nowopowstałych firm innowacyjnych, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw oraz organizacji badawczych – działających w określonym sektorze i regionie oraz mających na celu stymulowanie działalności innowacyjnej przez promowanie intensywnych kontaktów, współdzielenie zaplecza technicznego oraz wymianę wiedzy i doświadczeń oraz poprzez skuteczne przyczynianie się do transferu technologii, tworzenia sieci powiązań

oraz rozpowszechniania informacji wśród przedsiębiorstw wchodzących w skład danego klastra” [UE, C323 2006]. Do takiej funkcji klastra nawiązuje m.in. teoria aglomeracji elastycznej produkcji A. Scotta, który uznał, że rdzeń aktywności gospodarczej stanowi metropolia skupiająca m.in. przedsiębiorstwa wysokiej technologii. To zachodząca między nimi kooperacja, przenikanie wiedzy oraz jednocześnie współlistniejąca konkurencja, stymulują innowacyjność. Z kolei nawiązujący do inicjatyw klastrowych M. Storper podkreśla, że podstawą rozwoju gospodarczego regionu jest tygiel trzech składników. Spójnego systemu organizacyjnego opartego na współpracy i specjalizacji, koncentracja geograficzna oraz innowacyjność technologiczna [Stackelberg, Hahne 1998; Niklewicz, Wachowska 2014]. Nawiązujący do koncepcji clusteringu twórcy teorii bliskości, zwracają uwagę również na wynikające z niej zagrożenia [Rallet, Tolle 2005, s. 49]. Co prawda kooperacja sprzyja nawiązywaniu ścisłych relacji sieciowych oraz efektywniejszemu wykorzystaniu wiedzy, ale jednocześnie jej nadmiar „może blokować czy utrudniać rozwój procesów innowacji, m.in. przez zamknięcie na otoczenie (nadmiar bliskości geograficznej), zamknięcie na interakcje i wymianę wiedzy (zbyt duża bliskość poznawcza) czy bierność i bezładność systemu (inercję) w przypadku bliskości instytucjonalnej” [Nowakowska 2009]. Co charakterystyczne, klastry stanowią zjawisko w pewnej mierze paradoksalne, ponieważ zrzeszone w nich podmioty, co prawda nadal ze sobą konkurują, jednocześnie jednak kooperują w takim zakresie, w którym mogą osiągać efekt synergii [Niklewicz, Wachowska 2014].

Zgłoszenia wynalazków, wzorów użytkowych oraz przyznane prawa wyłączne w regionie dolnośląskim w roku 2005 i 2010

W roku 2010 liczba zgłoszeń wynalazków, wzorów użytkowych oraz otrzymanych na nie patentów i praw ochronnych w regionie dolnośląskim, przedstawiała się następująco (Rys. 1).

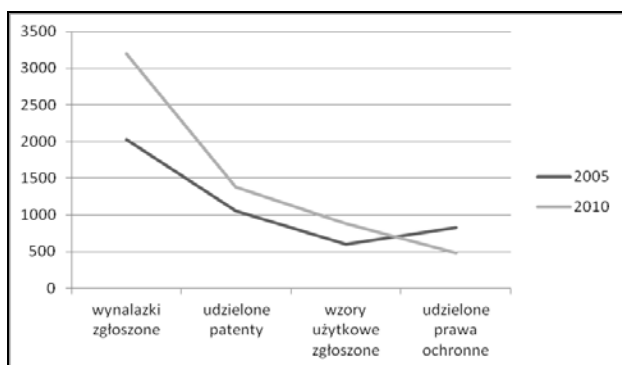
Rysunek 1. Liczba zgłoszeń wynalazków, wzorów użytkowych oraz udzielonych na nie praw ochronnych w regionie dolnośląskim w roku 2005 i 2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W 2010 roku podmioty z regionu dolnośląskiego wystąpiły do Urzędu Patentowego z 320 wnioskami o nadanie praw wyłącznych na wynalazki. Liczba ta była o 98 zgłoszeń większa w porównaniu z rokiem 2005. Jednocześnie patenty w tym okresie uzyskało 146 podmiotów. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że zarówno przyznane patenty jak i prawa ochronne na wzory użytkowe są wynikiem wcześniejszych starań o ich uzyskanie. Procedura związana z uzyskaniem ochrony w Urzędzie Patentowym jest bowiem bardzo rozciągnięta w czasie i trwa średnio około 5 – 7 lat. W tym czasie wiele podmiotów często zaniedbuje wymogi formalne (np. nie uiszcza wymaganych opłat) ponieważ po tak irracjonalnie długim okresie oczekiwania, nabycie praw wyłącznych staje się bezcelowe choćby wobec dezaktualizacji istoty rozwiązania. Jednocześnie w roku 2010 zgłoszono 65 wniosków o udzielenie praw na wzory użytkowe, a 23 rozwiązania taką ochronę otrzymały. Analogiczne zestawienie dotyczące całej Polski prezentowało się w tym czasie następująco (Rys. 2).

Rysunek 2. Liczba zgłoszeń wynalazków, wzorów użytkowych oraz udzielonych na nie praw ochronnych w Polsce w roku 2005 i 2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W zestawieniu z wielkościami dla Polski, udział regionu dolnośląskiego pod względem aktywności wynalazczej mierzonej liczbą zgłoszeń wynosił 0,999%, natomiast udział w ogólnej liczbie uzyskanych patentów wynosił 0,1%. Natomiast w odniesieniu do wzorów użytkowych wielkości te kształtowały się odpowiednio na poziomie 0,07% dla zgłoszeń i 21,04% dla uzyskanych praw ochronnych.

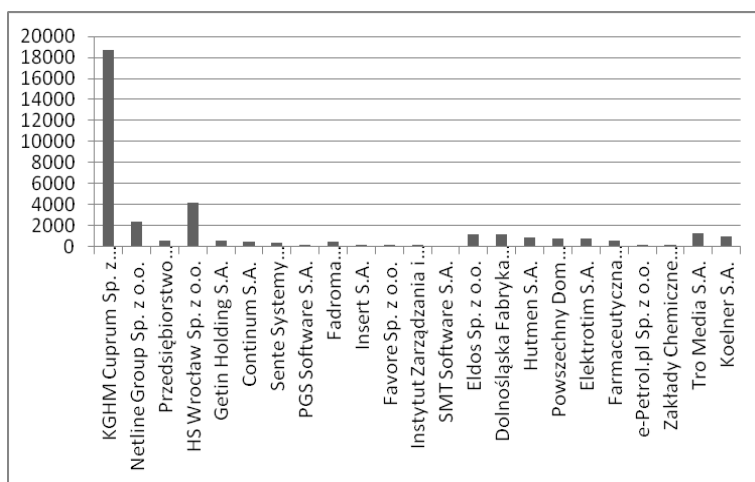
Aktywność innowacyjna oraz patentowa innowacyjnych firm wrocławskich

W zestawieniu 500 najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw 2010 roku znalazły się 23 podmioty gospodarcze z siedzibą we Wrocławiu. Ich udział w rankingu wyniósł zatem 0,046%. W badaniach uwzględniono m.in. takie wielkości jak wielkość nakładów na prace B+R, udział prac B+R do sprzedaży, liczbę patentów, wartość innowacji rynkowych i procesowych. Przy czym przy ocenie innowacyjności rynkowej uwzględniono dynamikę sprzedaży, zatrudnienia oraz dokonano oceny jakościowej. Przy ocenie innowacyjności proce-

sowej wzięto pod uwagę stopę zwrotu netto na aktywach, jej dynamikę oraz udział nakładów inwestycyjnych. Najwyższą pozycję wśród wrocławskich przedsiębiorstw, dwunastą, zajęła firma KGHM Cuprum Sp. z o.o. Centrum Badawczo – Rozwojowe. W pierwszej setce znalazły się jeszcze tylko dwa podmioty – Netline Group Sp. z o.o. (pozycja 56) i Przedsiębiorstwo Techniczne Energiapiast Sp. z o.o. (pozycja 99). Zestawienie zamyka firma Koelner S.A. z 500 pozycją na liście rankingowej.

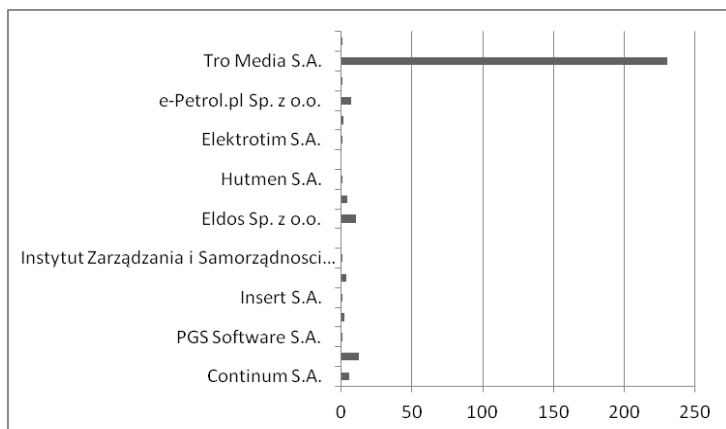
Jednym z istotnych filarów budujących ogólną ocenę innowacyjności podmiotów gospodarczych jest wielkość nakładów na prace badawczo – rozwojowe (B+R). Środki finansowe przeznaczone przez analizowane firmy na ich prowadzenie kształtowały się w granicach od 0 (firma SMT Software S.A.) do 18702 tys. zł (firma KGHM Cuprum Sp. z o.o.). Ogółem wrocławskie przedsiębiorstwa przeznaczyły na ten cel 42926 tys. zł (Rys. 3).

Rysunek 3. Nakłady na działalność B+R w tys. zł



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych INE PAN.

Wśród ujętych w zestawieniu podmiotów największe nakłady na prace B+R poniosły firmy KGHM Cuprum – 18702 tys. zł, Netline Group – 2375 tys. zł oraz Eldos – 1168. Jednocześnie tylko niewielki procent działalności B+R przeznaczony został na sprzedaż. Wielkości te określono na podstawie relacji nakładów B+R do przychodów ze sprzedaży wyrażonej w procentach. W tym zestawieniu zdecydowanie prowadzi przedsiębiorstwo Tro Media, którego 230, 59 % prac B+R przeznaczonych było na sprzedaż (Rys. 4).

Rysunek 4. Działalność B+R przeznaczona do sprzedaży w ujęciu %

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych INE PAN.

Wśród pozostałych firm tylko KGHM Cuprum przeznacza ponad połowę swojej działalności B+R na sprzedaż (58,17%). Ponad 10 % – przedsiębiorstwa Sente Systemy Informatyczne (12,21 %) i Eldos (10,08 %). Natomiast dwie firmy, Powszechny Dom Kredytowy i SMT Software, nie prowadzą żadnej działalności B+R przeznaczonej na ten cel. Z kolei aktywność patentowa analizowanych firm kształtowała się na zaskakująco niskim poziomie. Wśród 23 ocenionych jako najbardziej innowacyjne wrocławskie firmy, tylko jedna z nich posiadała przyznane patenty krajowe. Była to firma KGHM Cuprum z liczbą 6 otrzymanych praw wyłącznych. Może to prowadzić do wniosku, że pozostałe przedsiębiorstwa nie doceniają roli praw własności przemysłowej w prowadzonych przez nie procesach innowacyjnych (nie posiadają w tym obszarze wystarczającej wiedzy lub nie są nią zainteresowane), nie posiadają stosownych środków dla zapewnienia instytucjonalnej ochrony swoich projektów lub wręcz odchodzą od zamkniętego modelu innowacji, zwięźczeniem którego jest gwarancja uzyskiwana w ramach systemu patentowego. Jednocześnie szczegółowa analiza patentów otrzymanych przez firmę KGHM Cuprum znajdujących się w bazie Urzędu Patentowego RP (znajdują się tam jedynie trzy na sześć uwzględnionych przez INE PAN za 2010 rok) pokazuje, że zastrzeżone rozwiązania opracowane zostały w oparciu o własne prace badawczo – rozwojowe. Opisy dwóch wynalazków – „Sposób badania stanu stężenia górotworu” i „Sposób sterowania ciśnieniem eksploatacyjnym na froncie wybierania złóż minerałów użytecznych w kopalniach podziemnych” nie zawierają żadnych odniesień do zewnętrznych źródeł wiedzy. Tylko w opisie jednego wynalazku – „Sposób i urządzenie do sterowania maszyną w warunkach zagrożenia, oraz maszyna robocza sterowana przy pomocy tego urządzenia” – jego twórcy powołują się na dwa, obce patenty, w tym jeden otrzymany przez Instytut Technologii Elektronowej w Warszawie. Analiza dalszej aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa KGHM Cuprum (po roku 2010) pokazuje jednak modyfikację dotychczasowego modelu opracowywania i komercjalizacji

innowacji. Na jedenaście zgłoszonych do ochrony rozwiązań tylko dwa zostały opracowane samodzielnie. Jedno ze zgłoszeń jest efektem kooperacji firmy z Instytutem Geodezji i Kartografii z Warszawy („Urządzenie do pozycjonowania, zwłaszcza łąt niwelacyjnych”) natomiast aż osiem wynalazków opracowanych zostało we współpracy z wrocławskim Uniwersytetem Przyrodniczym. Wskazuje to na rosnącą rolę zewnętrznych źródeł innowacji oraz odwrót w kierunku ścisłej współpracy z jednostkami naukowo – badawczymi. Na ile proces ten będzie trwały, trudno ocenić w tak krótkim okresie badawczym. Warto jednak zaznaczyć, że dolnośląskie przedsiębiorstwa wskazują na znaczenie warunków lokalizacyjnych dla działań innowacyjnych – w tym bliskość do uczelni wyższych oraz instytutów badawczych – znacznie częściej niż wynosi średnia wskazań dla Polski. Oznacza to, że dostrzegają potencjał współpracy w tym obszarze i nie lekceważą go.

Zakończenie

Problematyka innowacyjności na stałe wrosła już w zakres rozważań dotyczących regionalnych strategii rozwoju. Regiony coraz częściej wykorzystują swój potencjał, przekuwając zdolność innowacyjną ułomną (bierną), polegającą na posiadaniu jedynie możliwości absorpcji i imitacji nowych rozwiązań, w czynną – łączącą w sobie absorpcję, dyfuzję i, co najważniejsze, kreowanie innowacji [Nowakowska 2009, s. 22]. Zdolność ta jest wypadkową wielu czynników, jednym z nich jest niewątpliwie aktywność innowacyjna działających w obszarze regionu podmiotów, której elementem jest działalność wynalazcza. Przeprowadzone w opracowaniu badania dotyczące aktywności innowacyjnej oraz wynalazczej przedsiębiorstw z siedzibą we Wrocławiu prowadzą do następujących konkluzji. Po pierwsze, zestawienie najbardziej innowacyjnych, polskich przedsiębiorstw wskazuje na stosunkowo niewielki w nim udział wrocławskich firm. Znalazły się w nim bowiem tylko dwadzieścia trzy podmioty na pięćset ujętych w rankingu, w tym zaledwie trzy uplasowały się w pierwszej jego setce. Po drugie, analiza ich aktywności patentowej w wytypowanym okresie badawczym pokazuje, że 99% z nich skoncentrowanych jest na kreowaniu wyłącznie innowacji rynkowych i procesowych. Jednocześnie tylko jedno przedsiębiorstwo uzyskało najwyższą notę w ocenie innowacyjności rynkowej (notę A, czyli powyżej 16 pkt), dwa otrzymały ocenę B (czyli 11–15,99 pkt) i żadne nie uzyskało takiego wyniku w odniesieniu do innowacji procesowych (choć 11 z nich otrzymało ocenę B). W zestawieniu wielkości nakładów na działalność innowacyjną najwyższe noty otrzymały zaledwie trzy firmy, choć tylko jedna z nich dostrzega potencjał rynkowy prowadzonych przez siebie prac badawczo – rozwojowych, ponad połowę z nich przeznaczając na sprzedaż. Dwie firmy uzyskały oceny C w ocenie patentowej. Ocena ta oznaczała, że przedsiębiorstwa uzyskały 1 – 10,99 pkt przy założeniu, że za każdy otrzymany patent mogły zdobyć 5 pkt. W rzeczywistości, w sposób zauważalny, tylko jedno z ujętych w zestawieniu przedsiębiorstw, podejmowało wysiłki związane z opracowywaniem i komercjalizacją innowacji o charakterze przełomowym. Zaangażowane było również w ochronę swoich rozwiązań. W roku 2010 firma KGHM Cu-prum uzyskała sześć patentów (będących zresztą efektem wcześniejszej aktywności innowacyjnej – zgłoszenia obejmują bowiem lata 2003–2005), na-

tomiał w kolejnych dwóch latach, otrzymała kolejne dwa patenty i jednocześnie zgłosiła dziesięć wniosków o przyznanie praw wyłącznych na wynalazki. Jednocześnie aż dziewięć z opracowanych rozwiązań jest efektem kooperacji z podmiotami zewnętrznymi, osiem z Uniwersytetem Przyrodniczym we Wrocławiu i jeden z Instytutem Geodezji i Kartografii z Warszawy. Można więc przypuszczać, że firma dostrzega potencjał zewnętrznych źródeł innowacji i co istotne, potrafi efektywnie go wykorzystać. Niemniej, stosunkowo niewielki udział wrocławskich firm wśród najbardziej innowacyjnych w kraju sygnalizuje potrzebę mocniejszego zaangażowania polityki regionalnej w tworzenie struktur sieciowych opartych o istniejące i wciąż aktualizowane zasoby danych oraz inicjowanie współpracy podmiotów gospodarczych z ośrodkami naukowymi oraz innymi podmiotami. Jest to kierunek zgodny ze współczesną definicją regionu, który z biernego obserwatora wydarzeń, stał się aktywnym ich uczestnikiem. Rozumianym jako „geograficznie zdefiniowany i wspierany administracyjnie układ relacji, sieci oraz instytucji (głównie formalnych), które mocno współdziałają z podmiotami procesów innowacji zlokalizowanymi w danym regionie” [Nowakowska 2009, s. 24]. Wskazuje to na istotne prze wartościowanie roli regionu w obszarze polityki innowacyjnej oraz jej decentralizacji, której stał się wymiernym symbolem.

Bibliografia:

Arrow J.K. (1962), *Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention*, in Arrow J.K. (ed.), *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*, Princeton University Press, Princeton, reprinted in Arrow, *Collected Papers*, vol. 5.

Asheim B. (2012), *The Changing Role of Learning Regions in the Globalizing Knowledge Economy: A Theoretical Re-examination*, *Regional Studies*, The Journal of the Regional Studies Association, vol. 46, no 8.

Baczko T. (2011), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2010 roku*, INE PAN, Warszawa.

Badinger H. Tondl G. (2002), *Trade, Human Capital and Innovation. The Engines of European Regional Growth in the 1990s*, IEF Working Paper 2002, nr 42, Research Institute for European Affairs University of Economics and Business Administration Vienna.

de la Fuente A. (2002), *On the Sources of Convergence: A Close Look at the Spanish Regions*, *European Economics Review*, vol. 46, issue 3.

Barro R., Sala-i-Martin X. (1991), *Convergence across states and regions*, *Brookings Papers on Economic Activity*, no 1.

Borts G.H., Stein J.L. (1964), *Economic growth in free market*, Columbia University Press, Columbia.

Florida R. (1995), *Toward the Learning Region*, *Futures*, vol. 27, no 5.

Florida R. (2010), *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.

Harrod R. (1948), *Towards a Dynamic Economics*, London: Macmillan.

- Hicks J.R. (1932), *The Theory of Wages*, London: Macmillan.
- Kaldor N. (1970), *The case for regional policies*, Scottish Journal Political Economy, vol. 17.
- Krzywina E. (2011), *Bariery utrudniające działalność innowacyjną w województwie zachodniopomorskim*, w: Baczko T., *Raport o innowacyjności województwa zachodniopomorskiego w 2007 roku*, INE PAN, Warszawa.
- Malecki E.J., Nijkamp P. (1988), *Technology and regional development: Some thoughts on policy*, Environmental and Planning.
- Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M. (2012), *Wiedza-Kapitał ludzki-Innowacje*, Uniwersytet Wrocławski.
- Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M. (2014), *The role of clusters in generating breakthrough innovations by enterprises on the example of the Lower Silesia region*, Journal of International Studies, vol. 7, no 1, CSR (w druku).
- Nowak P. (2011), *Nowy paradygmat rozwoju regionalnego na przykładzie wybranych regionów Europy Zachodniej*, Katedra Strategii i Polityki Konkurencyjności Międzynarodowej, rozprawa doktorska, Poznań.
- Nowakowska A. (2009), *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Popławski Ł., Polak M. (2011), *Innowacyjność w rozwoju regionalnym – wybrane problemy*, Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie, 2011, nr 2 (19).
- Przygodzki Z. (2004), *Znaczenie kapitału społecznego w rozwoju*, w: Jewtuchowicz A., *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rallet A., Torre A. (2005), *Proximity and Localization*, "Regional Studies", vol. 39.1.
- Robinson J. (1937), *Essays in the Theory of Employment*, Macmillan Company, New York.
- Ricardo D. (1817), *On the principles of political economy and taxation*, Kitchener, Batoche Books.
- Romer P.M. (1990), *Endogenous Technological Change*, "Journal of Political Economy and Technological Change", vol. 98 (5).
- Schumpeter J. (1939), *Business cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York Toronto London: McGraw-Hill Book Company.
- Tondl G. (2001), *Convergence after divergence ? : Regional Growth in Europe*, Verlag, Wien-New York.
- Stackelberg K., Hahne U. (1998), *Teorie rozwoju regionalnego*, w: Golinowska S., *Rozwój ekonomiczny regionów. Rynek pracy. Procesy migracyjne*, Raport Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, nr 16, Warszawa.
- Wspólnotowe zasady ramowe dotyczące pomocy państwa na działalności badawczą, rozwojową i innowacyjną*, Dz. U UE, C323, z dn. 30.12.2006r.

Hanna Soroka-Potrzebna
Uniwersytet Szczeciński

Poziom przedsiębiorczości sektora MSP w województwie zachodniopomorskim

Level of entrepreneurship of the SME sector in West Pomerania Province

Abstract: Micro, small and medium-sized enterprises, due to its unique features, play a special role in the development of the country economy, as well as individual provinces. West Pomerania Province by supporting the activity of enterprises in the SME sector, support also the development of the province. Micro, small and medium-sized enterprises are operating mostly in the province and they are affecting this area the most. Level of entrepreneurship is strongly connected with the activity of the province and the lives of its inhabitants. This article aims to show the measures and the level of entrepreneurship of the SME sector units in West Pomerania Province.

Key-words: entrepreneurship, SME sector, province, companies.

Wstęp

Przedsiębiorstwa sektora MSP stanowią zdecydowaną większość ogółu firm działających w Polsce. Analogiczna sytuacja wygląda w województwie zachodniopomorskim, gdzie udział sektora MSP stanowi aż 99,9%. Jednak na tle kraju liczba przedsiębiorstw z sektora MSP w województwie zachodniopomorskim (5%) daje temu regionowi dopiero dziewiątą pozycję wśród wszystkich województw.

Niewątpliwie wpływ na taki udział przedsiębiorstw działających w województwie, na tle kraju, ma ich przedsiębiorczość. Pojęcie istniejące od kiedy istnieje człowiek. [Piecuch 2013, s. 15] To właśnie ona według Schumpetera, jest głównym powodem wzrostu i rozwoju gospodarczego, a także podstawowym źródłem pozytywnych zmian, jakie zachodzą w gospodarce [Piecuch 2013, s. 24]. Nie w każdym jednak regionie poziom przedsiębiorczości jest taki sam, wpływ na to ma wiele czynników, zarówno tych zewnętrznych, jak i odnoszących się do samych przedsiębiorców. Dlatego też przedsiębiorczość jest pojęciem wielowymiarowym i trudno jest wycenić lub zmierzyć jej poziom.

W literaturze spotkać można wiele definicji tego pojęcia. A. Marshall definiuje przedsiębiorczość jako działanie związane z podnoszeniem ryzyka, innowacyjnością, a także prowadzeniem działalności przez przedsiębiorstwa

[Brdulak, Kulikowski 2004, s. 179]. Inna definicja mówi, że „przedsiębiorczość jest cechą (lub – jak mówi P.F. Drucker – sposobem zachowania się) przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa, przez którą rozumie się gotowość i zdolność do podejmowania oraz rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów, przy świadomości związanego z tym ryzyka, umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji oraz szybkiego i elastycznego przystosowywania się do zmieniających się warunków” [Godziszewski, Haffer, Stankiewicz, Sudoł 2011, s. 29].

Pojęcie to tożsame jest również z umiejętnością dostosowania się do istniejących warunków (a nawet wykorzystania ich) oraz podejmowania działań zmierzających do zmiany tych warunków w pożądanym kierunku [Targalski 1999, s. 192]. Powstaje jednak pytanie jaka rolę dla województwa ma przedsiębiorczość? A także jaki jest jej poziom? Artykuł ten pozwoli odpowiedzieć na postawione pytania w odniesieniu do przedsiębiorstw sektora MSP województwa zachodniopomorskiego, a także ocenić poziom przedsiębiorczości tychże podmiotów na tle kraju.

1. Rola przedsiębiorczości w województwie zachodniopomorskim

Województwo jest tworem posiadającym określone terytorium i stanowiącym subsystem w systemie ekonomiczno-przestrzennym wyższego rzędu, jakim jest gospodarka narodowa. W podsystemie tym oddziałują na siebie nawzajem:

1. sfera regulacji, a więc organy państwowe, władze samorządowe, związki, stowarzyszenia itp.
2. sfera realna, do której zaliczamy gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa itp.

Można określić, że jest to specjalny rodzaj układu, w którym istotną rolę odgrywa sama przedsiębiorczość, rozumiana jako działalność gospodarczą, a także jako metoda kierowania własnym losem lub nawet sposób na życie. [Kosiedowski 2001, s. 24] To przedsiębiorcy decydują, gdzie będą prowadzić swoją działalność gospodarczą. Z. Bauman opisał to następująco: „tylko od nich zależy przeniesienie firmy w miejsce, w którym poczuć szansę wyższych zysków; ograniczonej lokalnymi więzami reszcie pozostawiają lizanie ran, naprawianie szkód, likwidację odpadów” [Bauman 2000, s. 15].

Posiadanie przez podmioty sfery realnej oraz sfery regulacji wspólnej wizji i chęć współpracy pozwala na podnoszenie znaczenia regionu, w którym podmioty te funkcjonują. Tym samym zwiększa się ilość przedsiębiorstw i pracujących, przedsiębiorstwa osiągają lepsze wyniki finansowe i więcej inwestują.

W województwie zachodniopomorskim, podobnie jak w pozostałych województwach w kraju, największym potencjałem regionu są małe i średnie przedsiębiorstwa. To one kreują przedsiębiorczości w województwie i wpływają na jego rozwój. Dzięki wysokiemu poziomowi przedsiębiorczości możliwe są pozytywne zmiany w regionie, wpływające na lepszą sytuację jego mieszkańców. Dlatego tak istotne jest analizowanie i kontrolowanie poziomu przedsiębiorczości w regionie w celu jej wspierania.

2. Miary poziomu przedsiębiorczości MSP w województwie zachodniopomorskim

Określenie poziomu przedsiębiorczości w województwie nie jest łatwe. Analizie poddać należy wiele miar, które łącznie pozwalają wyznaczyć ostateczną wielkość przedsiębiorczości. Poniżej omówione zostały wybrane miary, w odniesieniu do województwa zachodniopomorskiego.

Przedsiębiorstwa i pracujący w sektorze MSP

W roku 2012 liczba przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim była bardzo wysoka (52,2 przedsiębiorstwa na 1000 mieszkańców) i była to trzecia największa wartość w kraju. Przyglądając się jednak sektorowi MSP zauważyć można, że tylko ilość mikroprzedsiębiorstw na tle kraju prezentuje się tak dobrze. Małe i średnie przedsiębiorstwa znajdują się na około dziesiątym miejscu w województwie.

Nieco lepiej sytuacja wygląda, jeśli przeanalizujemy liczbę pracujących w przedsiębiorstwach sektora MSP przypadających na 1000 mieszkańców. W 2012 roku było to 97,1 pracujących w mikroprzedsiębiorstwach (co dawało drugie miejsce w kraju), 28 pracujących w średnich przedsiębiorstwach (co dawało dziesiąte miejsce w kraju) oraz 33,5 pracujących w średnim przedsiębiorstwie (co dawało dwunaste miejsc w kraju). Dokładne dane prezentuje tabela poniżej.

Tabela 1. Przedsiębiorstwa i pracujący w roku 2012 w województwie zachodniopomorskim i na tle Polski

	Wielkość przedsiębiorstw	Przedsiębiorstwa		Pracujący	
		Ogółem	Na 1000 mieszkańców	Ogółem	Na 1000 mieszkańców
Województwo Zachodniopomorskie	Ogółem	89 943	52,2	326 816	189,9
	Mikro	86 992	50,5	167 202	97,1
	Małe	2 296	1,4	48 119	28,0
	Średnie	572	0,3	57 642	33,5
Polska	Ogółem	1 794 943	46,6	8 937 353	231,9
	Mikro	1 719 187	44,6	3 459 475	89,8
	Małe	57 071	1,5	1 203 959	31,2
	Średnie	15 484	0,4	1 602 448	41,6
Miejsce województwa zachodniopomorskiego na tle Polski	Ogółem	8	3	11	10
	Mikro	8	3	8	2
	Małe	11	7–10	11	10
	Średnie	11	10–16	11	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 r.*, GUS, Warszawa 2014.

Warto przy tym wspomnieć, że w 2011 roku w województwie zachodniopomorskim powstało na 1000 mieszkańców 11,91 przedsiębiorstw, co stanowiło jeden z najwyższych wskaźników w kraju. Średni wskaźnik powstania no-

wych przedsiębiorstw z sektora MSP wynosił 10,58. Ale jednocześnie w województwie zachodniopomorskim uzyskano najwyższy wskaźnik zlikwidowanych przedsiębiorstw, ponad 14, przy średnim wskaźniku dla kraju 10,88 [PARP 2013, ss. 81–82]. W celu podniesienia poziomu przedsiębiorczości w województwie zachodniopomorskim należałoby zdiagnozować przyczyny likwidacji przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę iż ich liczba jest jedną z najwyższych w kraju.

Inwestycje przedsiębiorstw sektora MSP

Równie ważna, przy badaniu poziomu przedsiębiorczości, jest analiza inwestycji dokonywanych przez przedsiębiorstwa sektora MSP. Analiza nakładów inwestycyjnych firm sektora MSP w województwie zachodniopomorskim w 2012 r. (tabela 2) pozwala zobaczyć, że najczęściej środków na inwestycje przeznaczają średnie przedsiębiorstwa. Co istotne ponad 91 % nakładów średnie firmy przeznaczają na nowe obiekty i ulepszenia już istniejących, a tylko niecałe 8 % na zakup używanych środków trwałych. Mikro i małe przedsiębiorstwa przeznaczają na nowe inwestycje zdecydowanie mniejsze środki, i w znacznie większym procencie (21 % – mikroprzedsiębiorstwa i 24 % – małe firmy) na zakup używanych środków trwałych.

Tabela 2. Nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw w roku 2012 w województwie zachodniopomorskim i na tle Polski

	Wielkość przedsiębiorstw	Nakłady inwestycyjne					
		Ogółem	Z tego na:		Ogółem	Z tego na:	
			Nowe obiekty majątkowe i ulepszenie istniejących	Zakup używanych środków trwałych		Nowe obiekty majątkowe i ulepszenie istniejących	Zakup używanych środków trwałych
		w tys. zł			w %		
Województwo Zachodniopomorskie	Ogółem	4 676 038	4 027 460	648 578	100,0	100,0	100,0
	Mikro	928 987	732 489	196 498	19,9	18,2	30,3
	Małe	674 720	511 638	163 082	14,4	12,7	25,1
	Średnie	1 583 606	1 446 171	137 435	33,9	35,9	21,2
Polska	Ogółem	154 852 864	138 652 557	16 200 307	100,0	100,0	100,0
	Mikro	24 370 302	20 026 171	4 344 131	15,7	14,4	26,8
	Małe	17 331 514	13 610 994	3 720 520	11,2	9,9	23,0
	Średnie	32 786 537	29 097 880	3 688 657	21,2	21,0	22,8
Miejsce województwa zachodniopomorskiego na tle Polski	Ogółem	10	10	9	-	-	-
	Mikro	10	10	8	6	6	6
	Małe	10	10	9	6	6	10
	Średnie	8	8	10	2	2	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 r.*, GUS, Warszawa 2014.

Warto przy tym zaznaczyć, że mikro i małe przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości nakłady inwestycyjne finansują ze środków własnych, i wielokrotnie mają duży problem z uzyskaniem kredytu lub pożyczki na ten cel. W przypadku średnich przedsiębiorstw sytuacja wygląda trochę lepiej, choć środki własne również stanowią około połowy wszystkich nakładów inwestycyjnych [GUS 2014]. Jest to sygnał, że do podniesienia poziomu przedsiębiorczości konieczne jest ułatwienie dostępu mikro i małych firmom do źródeł finansowania, tak aby poziom ich inwestycji wzrósł. Gdyż oczywistym jest, że wyższy poziom inwestycji w województwie przekłada się na wyższy poziom rozwoju gospodarczego regionu.

Wyniki finansowe przedsiębiorstw sektora MSP oraz poziom przeciętnego wynagrodzenia pracowników sektora MSP

Dwie ostatnie analizowane miary, to wskaźnik poziom kosztów oraz wskaźnik przeciętnego wynagrodzenia. Na pierwszy wskaźnik składają się dwie wartości, jakimi są przychody oraz koszty uzyskiwane przez przedsiębiorców. Poziom przychodów i kosztów firm z województwa zachodniopomorskiego zbliżony jest do poziomu krajowego. Stąd też, również wskaźnik poziomu kosztów wyrażony w procentach jest podobny. Dla mikroprzedsiębiorców wynosi on 86,4%, i jest zaledwie 1,9 % niższy od wskaźnika dla wszystkich mikroprzedsiębiorców w kraju. Podobnie w przypadku małych przedsiębiorstwach, dla których wskaźnik dla województwa wynosi 95,7%, a wskaźnik krajowy – 94,4%. Inaczej nieco sytuacja wygląda w przypadku przedsiębiorstw średnich. Tu poziom przychodów i kosztów jest zdecydowanie niższy od poziomu dla Polski (37,0% i 35,4% dla województwa zachodniopomorskiego oraz 49,5% i 47,6% dla Polski). Jednak z uwagi na podobny poziom przychodów do kosztów, sam wskaźnik dla województwa nie różni się znacznie od wskaźnika krajowego i wynosi 96%. Co istotne, wartości te dają sektorowi MSP w województwie zachodniopomorskim dopiero 12 pozycję na tle innych województw, a więc w znaczący sposób pogarszają poziom przedsiębiorczości w województwie.

Tabela 3. Przychody i koszty przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim i na tle Polski

	Wielkość przedsiębiorstw	Przychody		Koszty		Wskaźnik poziomu kosztów w %
		ogółem	Na 1 podmiot	Ogółem	Na 1 podmiot	
Województwo Zachodniopomorskie	Ogółem	101 151	1,1	93 789	1,0	92,7
	Mikro	34 228	0,4	29 557	0,3	86,4
	Małe	22 080	9,6	21 134	9,2	95,7
	Średnie	21 180	37,0	20 257	35,4	95,6
Polska	Ogółem	3 763 883	2,1	3 542 163	2,0	94,1
	Mikro	762 443	0,4	674 543	0,4	88,5
	Małe	554 616	9,7	523 267	9,2	94,4
	Średnie	767 118	49,5	736 467	47,6	96,0
Miejsce województwa zachodniopomorskiego na tle Polski	Ogółem	11	16	11	16	13
	Mikro	9	6–15	9	10–16	12
	Małe	9	5–15	10	10–16	12
	Średnie	11	14	10	15	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 r.*, GUS, Warszawa 2014.

Mimo tak niskiego wyniku na tle innych województw, analizy przychodów i kosztów, wynagrodzenia wypłacane pracownikom są dość wysokie. Na tle przedsiębiorstw sektora MSP w kraju, województwo zachodniopomorskie zajmuje pozycję szóstą (tabela 4).

Tabela 4. Przeciętne wynagrodzenie w przedsiębiorstwach w województwie zachodniopomorskim i na tle Polski

	Wielkość przedsiębiorstw	Przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto w zł
Województwo Zachodniopomorskie	Ogółem	3 096
	Mikro	2 102
	Małe i mikro	2 578
	Średnie	3 541
Polska	Ogółem	3 628
	Mikro	2 172
	Małe i mikro	2 704
	Średnie	3 706
Miejsce województwa zachodniopomorskiego na tle Polski	Ogółem	10
	Mikro	6
	Małe i mikro	6
	Średnie	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw finansowych w 2012 r.*, GUS, Warszawa 2014.

Średnie wynagrodzenie wypłacane pracownikom sektora MSP niewiele różni się od średniej krajowej, i tak pracujący w mikroprzedsiębiorstwie zarabia średnio 2 102 zł, w małej firmie – 2 578 zł, zaś w średnim przedsiębiorstwie – 3 541 zł. Oznacza to, że pracownicy sektora MSP są doceniani przez swoich pracodawców, a także że pomimo dość wysokiego wskaźnika poziomu kosztów nie przekłada się to na poziom wynagrodzeń.

3. Poziom przedsiębiorczości MSP w województwie zachodniopomorskim

Wszystkie analizowane miary pozwalają na wskazanie ogólnego poziomu przedsiębiorczości w województwie zachodniopomorskim. Zgodnie z danymi PARP poziom przedsiębiorczości w omawianym województwie, w latach 2008–2011, stale obniża się. Dane dotyczące poziomu przedsiębiorczości w poszczególnych województwach, w tym w województwie zachodniopomorskim prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Poziom przedsiębiorczości przedsiębiorstw sektora MSP w województwach w latach 2008–2011

Województwo	2008	2009	2010	2011
Dolnośląskie	62,05	57,95	60,26	58,46
Kujawsko-Pomorskie	50,00	45,13	43,59	48,72

Lubelskie	19,49	26,15	23,08	28,21
Lubuskie	43,33	43,33	36,41	39,49
Łódzkie	39,23	38,72	46,67	39,74
Małopolskie	57,18	59,23	61,79	64,10
Mazowieckie	86,92	85,64	89,49	83,08
Opolskie	41,03	44,62	43,08	47,95
Podkarpackie	32,31	29,49	30,00	31,03
Podlaskie	46,15	40,77	39,74	45,38
Pomorskie	71,79	82,31	72,31	71,28
Śląskie	62,05	65,64	59,49	63,33
Świętokrzyskie	38,72	39,74	50,51	43,08
Warmińsko-Mazurskie	29,49	23,85	24,62	26,92
Wielkopolskie	62,05	71,54	74,36	66,92
Zachodniopomorskie	58,21	45,90	44,62	42,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, PARP, Warszawa 2010; *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2009–2010*, PARP, Warszawa 2011; *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, PARP, Warszawa 2012; *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, PARP, Warszawa 2013.

W 2011 roku poziom przedsiębiorczości w województwie zachodniopomorskim wynosił 42,31, a więc o 33 % mniej niż w roku 2008. Tym samym województwo spadło w ciągu omawianego okresu z pozycji szóstej na jedenastą, na tle innych województw w Polsce. Niewątpliwy wpływ na to miała mniejsza liczba przedsiębiorstw oraz pracujących, niż w województwach o wyższym poziomie przedsiębiorczości, a także dość niski na tle kraju poziom inwestycji i poziom osiąganych wyników finansowych. Najwyższy poziom przedsiębiorczości we wszystkich analizowanych latach miało województwo mazowieckie, zaś najniższy – lubelski oraz warmińsko-mazurskie.

Zakończenie

Przedsiębiorstwa sektora MSP dążąc do przetrwania na rynku, ale także i do rozwoju, pobudzają działalność gospodarczą w regionie. Są one bardziej elastyczne od dużych przedsiębiorstw i tym samym szybciej dostosowują się do zmian na rynku. Wielu autorów utożsamia sektor MSP z pojęciem przedsiębiorczości, a niektórzy nawet traktują te dwa pojęcia jako synonimy [Piecuch 2013, s. 34].

Jeszcze kilka lat temu poziom przedsiębiorczości w województwie zachodniopomorskim był wysoki i dawał województwu szóste miejsce na tle kraju (tabela 5). Jednak w ostatnich latach zmieniło się to na niekorzyść dla regionu. Istotne staje się podjęcie działań zmierzających do podniesienia poziomu przedsiębiorczości w województwie zachodniopomorskim.

Pomocne w tym są miary wykorzystywane do ustalania poziomu przedsiębiorczości, które ukazują luki i problemy, z którymi borykają się przedsiębiorstwa w określonym regionie. Analiza wybranych miar pokazuje, że w województwie zachodniopolskim przede wszystkim należałoby ustalić przyczyny tak wysokiego wskaźnika likwidacji przedsiębiorstw, aby wesprzeć firmy w kontynuowaniu uruchomionej działalności. Szczególnie należałoby zwiększyć liczbę małych i średnich przedsiębiorstw, a także udostępnić specjalne finansowanie inwestycji dla mikro i małych przedsiębiorców, których nie stać na przeznaczanie tak dużych środków na rozwój jak przedsiębiorstwa średnie. Z pewnością przełożyłoby się to na wyniki finansowe uzyskiwane przez przedsiębiorstwa sektora MSP, które również nie są zbyt wysokie na tle Polski. Poprawa tychże wskaźników, wpłynęłaby na podwyższenie poziomu przedsiębiorczości. A to z kolei pozytywnie wpływa na rozwój województwa, co stwarza możliwości do dalszego wspierania przedsiębiorstw sektora MSP, a więc i ich przedsiębiorczości.

Skuteczne sterowanie przedsiębiorczością w województwie zachodniopomorskim wraz z jej efektywnym włączeniem w procesy rozwoju regionu wiąże się z koniecznością opracowania regionalnych strategii przedsiębiorczości. Potrzebne są cele rozwoju, stworzenie warunków niezbędnych do ich realizacji, a także pomoc podmiotów realizujących te cele. Istotnym narzędziem w stymulowaniu przedsiębiorczości i rozwoju omawianego regionu jest sprawna władza publiczna [Kuciński 2010, s. 245].

Bibliografia:

Główny Urząd Statystyczny (2014), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 r.*, Warszawa.

Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J. i in. (2011), *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa.

Golejewska A., Gajda D. (2012), *Analiza potencjału konkurencyjnego polskich regionów*, „Analizy i opracowania KEIE UG”, nr 05, Sopot.

Lichtarski J. (red.) (2005), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Piecuch T. (2013), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydanie drugie, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Brdulak J., Kulikowski M. (red.) (2004), *Przedsiębiorczość stymulatorem rozwoju gospodarczego*, Instytut Wiedzy SGH, Warszawa.

Targalski J. (red.) (1999), *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Kosiedowski W. (2001), *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, TNOiK, Toruń.

Bauman Z. (2000), *Globalizacja*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

Kuciński K. (red.) (2010), *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, Difin, Warszawa.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2010), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, www.parp.gov.pl [31 marca 2014 r.].

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2011), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2009–2010*, www.parp.gov.pl [31 marca 2014 r.].

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2012), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, www.parp.gov.pl [31 marca 2014 r.].

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2013), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, www.parp.gov.pl [31 marca 2014 r.].

Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.

Bibliografia elektroniczna:

www.stat.gov.pl