

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Tom XV, Zeszyt 6, Część I, <http://piz.san.edu.pl>

Organizacje wobec wyzwań XXI wieku

Redakcja: Anna Tomaszuk

Łódź 2014

Wydanie Tomu XV, Zeszytu 6, Części I współfinansowane
ze środków Politechniki Białostockiej
Zeszyt recenzowany

Redakcja: Anna Tomaszuk

Korekta językowa: Julian Czurko, Tomasz Jermalonek, Dominika Świech
Skład i łamanie: Marcin Szadkowski
Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

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

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

Spis treści

<i>Wstęp</i>	5
Małgorzata Gajowiak <i>Konkurencyjność MSP poprzez innowacyjność. Założenia badawcze</i>	7
Jerzy Paszkowski <i>Przedsiębiorstwo średniej wielkości – problemy zarządzania i uwarunkowania rozwoju</i>	19
Elżbieta Szul <i>Innowacyjność polskich przedsiębiorstw – uwarunkowania społeczne</i>	33
Justyna Trippner-Hrabi, Mark Hrabi <i>Paradygmaty organizacji sieciowej</i>	45
Jolanta Łuczaj <i>Innowacje w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w Polsce – wybrane aspekty</i>	57
Juozas Lakis, Juozas Vijeikis <i>Problemy nauczania przedsiębiorczości w systemie edukacji na Litwie</i>	69
Urszula Kobylińska <i>Perspektywy rozwoju administracji społecznie odpowiedzialnej w Polsce</i>	85
Krzysztof Dietczyk <i>Zasady funkcjonowania prywatnej działalności gospodarczej w Polsce. Aspekty formalno-prawne</i>	97
Wiesław Urban <i>Kształtowanie jakości usług podczas ich współprodukcji – badania oparte na analizie treści wywiadów pogłębionych</i>	113
Wiesław Matwiejczuk, Joanna Dąbrowska, Małgorzata Mitura <i>Uwarunkowania kształtowania kryteriów oceny zamówień publicznych</i>	125
Krzysztof Ejsmont, Wojciech Werpachowski <i>Model pomiaru i oceny kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie</i>	137
Дмитрий Алексеевич Панков, Анна Александровна Круподёрова <i>Модель стоимостной оценки «человеческого капитала – функции» и методика его отражения в составе интегрированной отчётности бюджетных организаций</i>	153
Magdalena Kozera <i>Efektywność wykorzystania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach rolniczych Wielkopolski</i>	165
Joanna Samul <i>Percepcja klienta jako kluczowy wymiar pomiaru kapitału ludzkiego</i>	181
Barbara Wyrzykowska <i>Struktura kapitału ludzkiego a zmiany na rynku pracy w Polsce</i>	191
Magdalena Popek <i>Developments in research on the attitudes Poznań University of Economics students</i>	207
Sylvia Saczyńska-Sokół <i>Wyzwania badawcze wobec problematyki polskich tajemniczych mistrzów</i>	219
Joanna M. Moczydłowska <i>Barriers and difficulties in talent management</i>	231
Anna Sobczak <i>Wpływ kompetencji kierownika projektu na sukces zarządzania projektem</i>	243
Agnieszka Piekutowska <i>Znaczenie proeksportowej strategii rozwoju dla krajów rozwijających się</i>	255

Anna Tomaszuk <i>Rola i znaczenie stereotypów w kreowaniu współpracy transgranicznej (na przykładzie podlaskich przedsiębiorców)</i>	265
Andrzej Daniluk <i>Uwarunkowania realizacji wspólnych projektów w ramach współpracy transgranicznej podlaskich przedsiębiorstw</i>	277
Anna Wasiluk <i>Zaufanie w powiązaniach przedsiębiorstw opartych na współpracy</i>	291
Andżelika Libertowska <i>Zaufanie i współpraca w sieci jako odpowiedź na przemiany społeczno-gospodarcze. Wybrane aspekty</i>	303
Henryk Sasinowski <i>Futurologiczne trendy polskiej transformacji w I połowie XXI wieku</i>	315
Marianna Greta, Ewa Tomczak-Woźniak <i>Euroregion jako przykład marketingu połączonego (terytorialnego, lokalnego i regionalnego) na wybranym przykładzie</i>	329
Ewa Glińska, Ewelina Muszyńska <i>Marketingowy audyt produktu miasta – wybrane aspekty</i>	341
Andrzej Pawluczuk <i>Marketingowe atrybuty rynku książki w gospodarce opartej na wiedzy</i>	353
Wojciech Lewicki <i>Charakterystyka zmian w systemach dystrybucji samochodów osobowych w Polsce</i>	365
Justyna Grześ-Bukłaho <i>Źródła i determinanty reputacji przedsiębiorstw deweloperskich</i>	377
Urszula Widelska, Grażyna Michalczuk <i>Relacyjne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw sektora transportu w województwie podlaskim</i>	389
Joanna A. Jończyk <i>Sytuacja demograficzno-epidemiologiczna a zarządzanie opieką zdrowotną w regionie – studium województwa podlaskiego</i>	403
Dorota Jendza <i>Planowanie jako pierwszy etap zarządzania urzędową kontrolą żywności w Polsce</i>	417
Urszula Ryciuk <i>Koncepcja i specyfika łańcuchów dostaw w budownictwie</i>	429
Jerzy Obolewicz <i>Zarządzanie bezpieczeństwem pracy na budowie</i>	441
Zbigniew Grzywna <i>Zarządzanie, dowodzenie, kierowanie, podczas sytuacji kryzysowych</i>	453

Wstęp

Dynamicznie zmieniające się otoczenie stanowi obecnie jeden z kluczowych determinantów rozwoju organizacji i przedsiębiorstw. Przeobrażenia i zmiany zachodzące w otoczeniu sprawiają, że funkcjonowanie i rozwój współczesnych przedsiębiorstw i organizacji warunkowany jest przez synergiczne oddziaływanie wielu procesów i czynników. Różnorodność rozwiązań proponowanych przez teoretyków i praktyków sprawia, że współczesne zarządzanie musi być ukierunkowane nie tylko na otoczenie zewnętrzne, ale także do wewnątrz podmiotów. Coraz częściej o wartości rynkowej przedsiębiorstwa w mniejszym stopniu decydują zasoby finansowe i rzeczowe, a głównym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej staje się kapitał intelektualny. Wyróżnikiem silnych organizacji są dziś przede wszystkim pracownicy z ich umiejętnościami, wiedzą, zdolnościami i doświadczeniem. Bezsprzecznie człowiek jest najważniejszym kapitałem współczesnych przedsiębiorstw i organizacji, które zmuszone są do funkcjonowania w erze zaawansowanych technologii. Rosnące znaczenie innowacji i kompetencji pracowników podnosi znaczenie „miękkich” czynników, a w konsekwencji rolę zarządzania kapitałem intelektualnym. Niniejsze opracowanie poświęcone jest tego typu problemom. Zaprezentowano w nim omówienie części aktualnych wyzwań rozwojowych, stojących przed organizacjami i przedsiębiorstwami w drugiej dekadzie XXI wieku.

Publikacja składa się z 36 opracowań, wśród których można wydzielić trzy wiodące bloki tematyczne: szeroko rozumiane problemy zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw i organizacji, zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w gospodarce XXI wieku oraz marketingowe aspekty rozwoju.

W bloku tematycznym poświęconym problemom zarządzania zawarto między innymi takie kwestie jak: społeczne uwarunkowania rozwoju innowacyjności polskich przedsiębiorstw oraz uwarunkowania rozwoju w sektorze MSP i wzrost ich konkurencyjności poprzez innowacyjność. Treści tekstów dotyczących zarządzania kapitałem intelektualnym skupiają się przede wszystkim na modelach jego pomiaru i oceny, zarządzaniu projektami i talentami. Marketingowe aspekty rozwoju odnoszą się natomiast do euroregionu i marketingowego audytu produktu miasta. Prezentowane teksty dotyczą nie tylko rzeczywistości polskiej, ale również litewskiej i białoruskiej. Zwrócono też uwagę na aspekt transgraniczności, który jest szczególnie istotny z punktu widzenia wyzwań stawianych przez Unię Europejską.

Niniejsze opracowanie polecane jest wszystkim tym, którzy są zainteresowani poszukiwaniem sposobów na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw i organizacji w coraz mniej przewidywalnej i bardziej turbulentnej

rzeczywistości gospodarczej. Zagadnienia poruszane w tekstach prezentują bogate wyniki badań i przykłady praktyczne, dlatego też powinny spotkać się z zainteresowaniem zarówno kadry zarządzającej jak i pracowników naukowych, a także doktorantów oraz studentów. Wyrażam przekonanie, że publikacja wzbogaci wiedzę czytelników na temat przedstawionej problematyki oraz będzie inspiracją w poszukiwaniu efektywniejszych i skuteczniejszych sposobów zarządzania.

Anna Tomaszuk

Małgorzata Gajowiak

Politechnika Poznańska

Konkurencyjność MSP poprzez innowacyjność. Założenia badawcze

Chances for growth of competitiveness of SMEs from high-tech sector in Wielkopolska Region. Research assumptions

Abstract: The article presents the basic matters connected with competitiveness of enterprises. Particularly, the author concentrates on the key factor as innovativeness shown in innovative behavior and activity. In the time of growing negative phenomena which are due to the internationalization and globalization processes, it is important to enhance the innovative potential by using not only human capital, but also social one. Moreover, in the article are presented basic assumptions made in the project concerning the role of immaterial resources in shaping the competitive advantage of SME from high-tech sector from Wielkopolska Region.

Key-words: innovativeness, competitiveness, human capital, social capital.

Wstęp

W konsekwencji rozpoczętej w 1989 r. terapii szokowej, zgodnie z przyjętym planem Balcerowicza, nastąpiła w Polsce całkowita zmiana warunków gospodarowania. W szczególności dotyczyła ona rozszerzenia zakresu wolności gospodarczej w postaci możliwości tworzenia prywatnych przedsiębiorstw, a także swobodnej wymiany handlowej z zagranicą. Wraz z dokonanymi przeobrażeniami działalność przedsiębiorstw publicznych malała, z kolei powstające nowe firmy prywatne (głównie mikro oraz małe) intensywnie podejmowały swoje wysiłki w sferze gospodarowania zarówno w kraju, jak i na rynkach zagranicznych. W konsekwencji więc liberalizacji życia gospodarczego w roku 2013 liczba MSP wyniosła 1.477.671, co umiejscawia Polskę na szóstym miejscu wśród krajów UE-27 (zaraz po Włoszech, Hiszpanii, Francji, Niemczech

oraz Wielkiej Brytanii) [Przedsiębiorstwa i przemysł... 2013, s. 2]. Podmioty te generują prawie połowę polskiego PKB oraz są miejscem pracy dla około 70% pracujących [Raport o stanie... 2013, ss. 15–20]. Niestety, tak duża liczba działających przedsiębiorstw nie koresponduje ze stopniem ich innowacyjności, co bezpośrednio przekłada się na ich pozycję konkurencyjną tak w kraju, jak i zagranicą. Zarówno pod względem liczby MSP prowadzących innowacje w zakresie produktów oraz procesów, marketingu i organizacji, czy też MSP podejmujących własne działania innowacyjne, a także MSP uczestniczących w badaniach finansowanych przez UE, Polska znacząco odbiega od średnich wielkości charakteryzujących kraje unijne [Przedsiębiorstwa i przemysł... 2013, s. 13].

Jednak nie podlega kwestii, iż rozwój potencjału innowacyjnego polskich MSP jest szczególnie pożądanym w obliczu wzmożonej hiperkonkurencji, zwłaszcza ze strony krajów azjatyckich. Realizacja tego wyzwania wymaga redefiniowania dotychczasowych paradygmatów zarządzania i poszerzenia ich o takie strategiczne i jednocześnie niematerialne zasoby jak kapitał ludzki oraz kapitał społeczny. Jest to istotne w przypadku obserwowanej w Polsce luki kompetencyjnej, a także niskiego poziomu zarówno motywacji pracowników, wiarygodności menedżerów, systemu wartości w społeczeństwie wspierającego konkurencyjność, a także kooperacji technologicznej [IMD 2010, źródło internetowe]. Analizowane przedsiębiorstwa muszą więc wykazywać się szczególną troską o podnoszenie kwalifikacji pracowników, doskonalenie ich umiejętności, a także nawiązywanie oraz utrzymywanie sieci relacji z podmiotami sfery innowacyjnej, zwłaszcza z jednostkami naukowo-badawczymi.

Artykuł obejmuje teoretyczne kwestie dotyczące konkurencyjności MSP. W szczególności zwrócona jest w nim uwaga na innowacyjność, która staje się podstawowym wyznacznikiem kształtowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Ponadto, w opracowaniu prezentowane są podstawowe założenia badawcze zawarte w projekcie realizowanym w latach 2013–2014 w województwie wielkopolskim nad MSP z branży wysokich technologii. Uzyskane wyniki stać się mogą źródłem istotnych wskazówek dla wszystkich MSP, które w obliczu turbulentnego otoczenia winny opierać swoją działalność innowacyjną o najnowocześniejsze czynniki wzrostu gospodarczego w postaci kapitału ludzkiego i społecznego.

Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce nietrwałości

Obserwowane współcześnie różnorodne zjawiska w systemach gospodarczych w postaci m.in. asymetrii informacji, rosnącej niepewności, czy nielinearność świata powodują, iż szczególnego znaczenia nabiera pojęcie konkurencji utoż-

samianej z „aktywną rywalizację przedsiębiorstw o ograniczone ilości zasobów i miejsce na rynku” [Ratajczak-Mrozek 2010, s. 42]. Firmy dążąc więc do zdobycia nadrzędnej pozycji nad konkurentami, muszą wykazać się konkurencyjnością. I choć specjaliści z zakresu zarówno ekonomii, czy organizacji i zarządzania nie wypracowali jednej jej precyzyjnej definicji, to można najogólniej przyjąć, iż konkurencyjność to zdolność do zbudowania tańszym kosztem i szybciej niż podmioty konkurencyjne głównych umiejętności, które generują nowe produkty, lepsze od konkurentów [Hamel, Prahalad 1999, s. 86]. Warto podkreślić, iż brak jednoznaczności w definiowaniu tego pojęcia wynikać może m.in. z faktu, iż konkurencyjność zależna jest od różnorodnych czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Pierwsze z nich są niezależne od przedsiębiorstwa, a więc pochodzą ze środowiska makroekonomicznego oraz branżowego. Z kolei druga grupa czynników, tzw. mikroekonomicznych, ma swoje źródła wewnątrz przedsiębiorstwa i zalicza się do niej zasoby oraz umiejętności, a także przyjętą przez firmę strategię działania.

Warto tu dodać, iż na przestrzeni ostatnich lat badacze koncentrujący się wokół zagadnień wzrostu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw podkreślają znikomy wpływ podmiotów gospodarujących na uwarunkowania zewnętrzne konkurencyjności. Wskazują tym samym na znaczenie czynników ze sfery mikro, a w szczególności podkreślają oni wagę niematerialnego zasobu w postaci innowacyjności wyrażanej poprzez realizację innowacyjnych postaw i zachowań. Odwołują się tym samym do Schumpeterowskiej koncepcji „twórczej destrukcji”, która oznacza wprowadzenie w życie nowych rozwiązań poprzez porzucenie starych sposobów wytwarzania. Jak stwierdza J. A. Schumpeter, „przedsiębiorcy tworzą raczej chaos na rynku, niż wywołują jego ruch w kierunku równowagi” [Schumpeter 1995, s. 162]. Jednak nie podlega kwestii, iż to brak stabilności właśnie jest czynnikiem twórczym i gwarantem postępu gospodarczego. Tym samym każdy przedsiębiorca, który dąży do wdrożenia innowacyjnych rozwiązań staje się współodpowiedzialnym za wzrost gospodarczy. Trafnie zauważa W. Szymański, iż „współcześnie, gdy żyjemy w warunkach kumulacji jakościowych zmian o charakterze cywilizacyjnym, gdy występuje asymetria między zmianami a ich uświadamianiem i praktycznym uwzględnieniem, pojęcie „twórczej destrukcji” powinno być generalną wytyczną intelektualnych zachowań człowieka” [Szymański 2011, s. 32].

W literaturze przedsiębiorczość opartą na kreatywności, a w rezultacie i na innowacyjności określa się jako przedsiębiorczość intelektualną. Z kolei firmy ją realizujące noszą miano organizacji inteligentnych. Jak bowiem spostrzega W. Janasz, „przedsiębiorczość jest rezultatem permanentnego uczenia się nowych zachowań (postępowań) i inteligencji nie tylko pojedynczych ludzi, lecz całej organizacji, co jest szczególnie istotne. W konsekwen-

cji zarządzanie przedsiębiorcze wyraża się w inteligentnym spożytkowaniu zasobów posiadanej wiedzy, co prowadzi do uzyskania nowej wiedzy i nowych kompetencji niezbędnych do realizacji oryginalnych przedsięwzięć, przy jednoczesnym odchodzeniu od zachowań tradycyjnych i rutynowych” [Janasz 2012, s. 39]. Innowacje, będąc egzemplifikacją innowacyjności, „poprzez wyższą produktywność czynników wytwórczych oraz dyfuzję wiedzy wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstw, a tym samym determinują pozycję regionu, na obszarze którego funkcjonują” [Analiza zróżnicowania... 2010, s. 12].

Na uwagę zasługuje fakt, iż na przestrzeni ostatnich lat zmianie podlegało podejście do innowacji, w zależności m.in. od miejsca, z którego płynął impuls do wprowadzania zmian, a także od zachodzących zjawisk społecznych, gospodarczych, czy politycznych. Niezmiennie natomiast staje się stwierdzenie, że są one wyznacznikiem konkurencyjności w skali mikro, jak i makro. Z kolei przyjęte modyfikacje pozwalają na wyróżnienie sześciu generacji rozwoju systemów innowacji. Obecne, po 2000 roku, myślenie o innowacjach charakterystyczne jest dla szóstej, najwyższej generacji, której wyznacznikami są m.in.:

- całkowita koncentracja na zarządzaniu wiedzą oraz uczeniu się, które to elementy wspomagane są poprzez zastosowanie elektronicznych narzędzi umożliwiających bieżący transfer informacji oraz podejmowanie decyzji;
- planowanie, jak i organizowanie procesów innowacyjnych w taki sposób, ażeby zapewniały m.in. tworzenie nowej wiedzy, podwyższanie kreatywności, przechowywanie wiedzy, odnajdywanie wiedzy, rozpowszechnianie wiedzy oraz zastosowanie i ponowne wykorzystanie wiedzy;
- wysoka sprawność strukturalna przedsiębiorstw;
- modyfikacja kultury organizacyjnej i zachowań pracowników;
- zrównoważone rozwijanie zarówno technologii, jak i zasobów intelektualnych;
- sukces działań innowacyjnych uzależniony od rozważonego zarządzania ludźmi w warunkach narzuconej struktury technologicznej;
- konieczność radzenia sobie z problemami o charakterze społecznym, technicznym, strukturalnym, strategicznym, czy kierowniczym [Baruk 2006, s. 122].

Warto dodać, iż w toku ewolucji podejścia do procesu innowacji wskazano, że istotne są nie tylko czynniki na niego oddziałujące o charakterze czysto technicznym, ale także waloryzacji zaczęły podlegać niematerialne zasoby w postaci kapitału ludzkiego oraz społecznego. Jak wynika z raportu *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*, „brak efektywnej współpracy i niedopasowanie partnerów oznaczają mniejsze szanse na zwiększenie efektu synergii w wielu obszarach. Zatrzymanie transferu wiedzy i wymiany doświadczeń między firmami, nastawienie na rywaliza-

cję, a nie kooperację, może prowadzić do tego, że firmy nie poznają na czas możliwych rozwiązań, będą powielały błędy, a następnie utracą efektywność i przewagę konkurencyjną” [Wizja zrównoważonego... 2012, s. 21].

Innowacyjność polskich przedsiębiorstw na tle krajów unijnych

W literaturze z zakresu zarządzania oraz ekonomii istnieje dobrze udokumentowany związek między konkurencyjnością a innowacyjnością [por. m.in. Barney 1991; Barney, Ketchen, Wright 2011; Hatchi, Dyer 2004; Conner 1991; Mahoney, Pandian 1992, Petraf 1993]. Bez wdrażania innowacyjnych rozwiązań niemożliwe jest w dobie zachodzących procesów internacjonalizacyjnych i globalizacyjnych zdobycie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej tak w kraju, jak i zagranicą. Jednocześnie konkurencyjność przedsiębiorstw rzutuje na konkurencyjność gospodarki jako całości.

Wnikliwa analiza rankingu Innovation Union Scoreboard 2013 pozwala na przyjąć stwierdzenie, iż jedną z barier rozwoju polskiego gospodarki jest niewątpliwie niski poziom innowacyjności przedsiębiorstw. Jak bowiem wynika z tego zestawienia, pozycja naszego kraju uległa pogorszeniu i w stosunku do roku poprzedniego 2012 Polska zajmując miejsce 23. na 27 krajów Unii Europejskiej (czwarte miejsce od końca) z grupy krajów umiarkowanych innowatorów (*moderate innovators*) przesunęła się do grupy najsłabszej, charakteryzującej najmłodszych innowatorów (*modest innovators*). Ponadto, na tle wszystkich unijnych krajów Polska odnotowała najniższy wzrost wskaźnika innowacyjności (zaledwie o 0,4%), pozostając w tyle za Bułgarią (poprawa o 0,6%), a nawet za Rumunią (wzrost o 1,2%). Z kolei, wydatki publiczne na B&R w Polsce w 2013 r. były na poziomie 0,53% PKB, przy średniej UE 27 wynoszącej 0,75% PKB. Oznacza to, że pomimo przyjęcia w 2010 r. Strategii Europa 2020, która zakładała m.in. wzrost nakładów na B&R do 2020 roku do poziomu minimum 3% PKB, Polska wraz z ośmioma innymi krajami (Wielka Brytania, Czechy, Węgry, Portugalia, Rumunia, Grecja, Bułgaria i Malta) nie poprawiła swojego innowacyjnego wizerunku. Z kolei wydatki przedsiębiorstw prywatnych na B&R stanowiły w analizowanym roku 0,23% PKB, przy unijnej średniej na poziomie 1,27% PKB. Jednocześnie jedynie 14,36% oraz 19,95% MSP wprowadziło odpowiednio innowacje produktowe i procesowe oraz innowacje marketingowe i organizacyjne przy średniej UE 27 na poziomie 38,44% oraz 40,30% [Innovation Union Scoreboard 2013, s. 71]. Co więcej, nie napawa optymizmem fakt, iż niższa jest Polsce (4,14%) niż w pozostałych krajach Unii (średnia – 11,69%) świadomość możliwości nawiązania korzystnej dla dwóch stron współpracy wśród małych i śred-

nich podmiotów gospodarczych. Stan ten negatywnie wpływa zarówno na rozwój technologii, a także transfer wiedzy, a zatem szeroko pojętą innowacyjność [Wizja zrównoważonego...2012, s. 30].

Słabe wyniki Polski pod względem innowacyjności wymagają wnikliwej analizy oraz wskazania mechanizmów naprawczych. Jest to szczególnie istotne, gdyż jak z kolei wynika z badania „Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012”, nasz kraj należy do grupy gospodarek zorientowanych na efektywność, co oznacza, że wraz z rosnącymi kosztami pracy konieczne jest tworzenie bardziej efektywnych metod produkcji oraz podnoszenie jakości produktów i usług, co wiąże się z wdrażaniem innowacji. Zadaniem państwa wobec tego jest – zgodnie z sugestiami podsumowującymi wspomniane tu badanie – udoskonalenie funkcjonowania rynków kapitałowych oraz rynku pracy, przyciągnięcie zagranicznych inwestorów oraz tworzenie systemów edukacyjnych umożliwiających kształcenie w zakresie adaptowania technologii. Ponadto, jak wynika z przywoływanego tu opracowania, polscy przedsiębiorcy wykazują mniejsze zainteresowanie innowacjami (pozycja czwarta od końca na 28 krajów europejskich objętych badaniem GEM), nie są również zainteresowani transferem wiedzy od uczelni i ośrodków badawczych (najgorsza pozycja wśród badanych krajów) i nie upatrują szansy wzrostu swojego potencjału innowacyjnego w normach kulturowo-społecznych. Polskie MSP nie są zainteresowane także wzrostem umiejętności swoich pracowników (tylko 10% z nich przy średniej unijnej na poziomie 19%) [GEM Polska 2013, ss. 11-12].

Założenia badawcze

Jak wspomniano we wstępie, eksplozja przedsiębiorczości nastąpiła w Polsce wraz z transformacją gospodarczą, a jej egzemplifikacją stała się rosnąca od tego momentu liczba przedsiębiorstw prywatnych. Sam poziom przedsiębiorczości mierzonej jako udział osób dorosłych, które założyły własną firmę lub podejmują działania w tym kierunku w naszym kraju jest na poziomie wyższym niż średnia UE (23%) i wynosi 25%. Ponadto, Polska plasuje się na drugiej pozycji wśród krajów unijnych, w których najwyższy jest odsetek osób dorosłych, które zamierzają założyć własną firmę w ciągu trzech lat [PARP 2013, ss. 22-24]. Jednak, co podkreśla W. Janasz, „przedsiębiorstwa w dominującej mierze przywiązują wagę do bieżącej efektywności, reprezentują tradycyjne podejście, natomiast zbyt mało podmiotów gospodarujących wybiera strategię, której istotą są zmiany, innowacyjność i elastyczność, a więc podejście prospektywne” [Janasz 2012, s. 37]. W związku z tym istotne jawi się zidentyfikowanie innowacyjnych podmiotów gospodarczych, a następnie przeanalizowanie warunków oraz czynników charakteryzujących ich

proces kreowania innowacyjnych pomysłów. Ponadto, warto również rozpoznać potencjalne bariery tego stanu oraz sieci powiązań z podmiotami sceny innowacyjnej. Uzyskane wyniki mogą stać się kluczowe w kształtowaniu potencjału innowacyjnego polskich przedsiębiorstw. Przy czym należy wziąć tu pod uwagę nie tylko czynniki stricte ekonomiczne, a więc m.in. zasoby fizyczne i finansowe, ale również te poza sfery materialnej, które kształtują innowacyjność, a zatem i konkurencyjność danego podmiotu. Jak trafnie wskazuje bowiem T. Gruszecki, determinanty innowacyjnych zachowań odnaleźć także i można „w kulturze, wzorach i wartościach samego społeczeństwa” [Gruszecki 1996, s. 8 i nast.]. Fakt ten jest szczególnie istotny dla Polski, bowiem „w transformowanej gospodarce ma miejsce uwarunkowany kontekstualnie proces społeczny tworzenia szans na pomnażanie bogactwa, jak również wykorzystania zasobów materialnych i politycznych, a także kapitału społecznego i ludzkiego” [Janasz 2012, s. 34, za: Bratnicki 2002, ss. 16-17].

Powyższe ustalenia stały się inspiracją do zainicjowania projektu badawczego pt. *Rola zasobów niematerialnych w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa high-tech w Wielkopolsce*¹. Podstawowym problemem badawczym jest w nim rozpoznanie stopnia, w jakim małe i średnie przedsiębiorstwa high-tech² wykorzystują miękkie czynniki produkcji w postaci kapitału ludzkiego i społecznego w procesie zdobywania nadrzędnej pozycji nad konkurentami. W badaniu poszukuje się więc odpowiedzi m.in. na następujące pytania:

1. w oparciu o jakie zasoby/umiejętności małe i średnie przedsiębiorstwa wysokich technologii budują źródła przewagi konkurencyjnej, aby zdobyć pozycję na rynku?
2. czy opierają one swoje działania innowacyjne na świadomym wykorzystywaniu twardych czynników i nieprzypisywaniu decydującej roli czynnikom miękkim? czy być może waloryzują te drugie?
3. a jeśli tak, to czy kapitał ludzki i społeczny traktowane są przez menedżerów tych firm za jednakowo istotne zasoby, czy też upatruje się w nich odmiennej roli w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej?
4. we współpracy z jakimi podmiotami kształtują swój potencjał innowacyjny?
5. jakiej pomocy oczekują ze strony instytucji formalnych mającej na celu rozwój zasobu innowacyjności?

1. Badanie realizowane jest wraz z mgr inż. A. Libertowską w ramach projektu DS – Młoda Kadra na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej finansowanego ze środków Ministerstwa Nauk i Szkolnictwa Wyższego.

2. W klasyfikacji dziedzin zaawansowanych technologii przyjęto metodologię określoną przez Eurostat, opartą na sprawozdawczości statystycznej państw członkowskich, kandydujących, stowarzyszonych w Europejskim Stowarzyszeniu Wolnego Handlu (EFTA) oraz stron trzecich.

W projekcie analizą objęto grupę małych i średnich przedsiębiorstw high-tech z Wielkopolski. Dobór podmiotów do badań ma charakter celowy i wynikał z co najmniej kilku powodów. Po pierwsze, jak to już wspomniano, MSP to najliczniejsza grupa przedsiębiorstw w Polsce (około 99,8%), stąd ich stan i perspektywy dalszego rozwoju w największym stopniu obrazują potencjał przedsiębiorczości i innowacyjności. Po drugie, podmioty te także najsilniej odczuwają bariery w prowadzeniu swojej działalności. Po trzecie, jak zauważają autorzy raportu pt. *Analiza zróżnicowania regionalnego aktywności inwestycyjnej sektora MSP, ze szczególnym uwzględnieniem działalności innowacyjnej*, „polskie przedsiębiorstwa, szczególnie mniejsze podmioty, mają wiele do nadrobienia pod względem innowacyjności. [...] Przedsiębiorstwa sektora MSP zdecydowanie rzadziej niż podmioty duże inwestują w innowacje, dlatego też efekty działalności innowacyjnej są tutaj tak mało dostrzegalne” [Analiza zróżnicowania... 2010, s. 15]. I wreszcie po czwarte, szanse na zniwelowanie zapóźnienia technologicznego upatruje się z rozwojem małych, jak i średnich przedsiębiorstw działających w obszarach zaliczanych do sektora high-tech [Mizgajska, Wścibuk 2008, s. 2]. Wynika to z faktu, iż, „sektor wysokiej techniki, z uwagi na wysokie natężenie procesów badawczych i rozwojowych jest szczególnym sektorem, którego analiza dostarcza nie tylko informacji o wpływie działalności B&R, ale również o konkurencyjności i zdolności gospodarki do absorpcji rezultatów prac z dziedzin nauki i techniki” [Konkurencyjność sektora...2009, s. 3].

Z kolei wybór zakresu terytorialnego nie jest przypadkowy i ma swoje uzasadnione m.in. w następujących danych statystycznych:

- województwo wielkopolskie zajmuje drugie miejsce w kraju pod względem wielkości nakładów na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych małych i średnich w roku 2008, a także usługowych ogółem [Analiza zróżnicowania... 2010, s. 16 i 22];
- pod względem wielkości nakładów na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych przypadających na jedno przedsiębiorstwo w 2008 roku w przypadku małych firm województwo to zajmuje drugą, a w przypadku średnich piątą pozycję w kraju, z kolei region ten znajduje się na pozycji trzeciej w przypadku podmiotów usługowych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw (brak danych statystycznych uwzględniających wielkość przedsiębiorstwa) [Analiza zróżnicowania... 2010, s. 17 i n.];
- wielkość nakładów na działalność B&R przedsiębiorstw przemysłowych w 2008 r. w tys. zł umiejscawia województwo wielkopolskie na pozycji trzeciej w przypadku małych oraz czwartej w przypadku średnich przedsiębiorstw, a na czwartej pozycji w kraju pod względem wielkości nakładów na działalność B&R przedsiębiorstw usługowych ogółem [Analiza zróżnicowania... 2010, s. 18 i 23];

- region ten zajmuje drugą pozycję zaraz za województwem dolnośląskim pod względem największej liczby istotnych koncentracji zatrudnionych w przemysłowych branżach high-tech (tj. współczynnik lokalizacji powyżej 1, czyli udział zatrudnionych w branży jest większy bądź równy udziałowi zatrudnionych w branży w kraju) [Perspektywy rozwoju... 2006, s. 111].

Na podstawie wstępnej analizy danych pozyskanych z urzędu statystycznego wskazane w projekcie kryteria wyboru podmiotów do badań spełnia 263 podmioty, z czego aż 179 zlokalizowanych jest w samym Poznaniu. Czterdzieści sześć przedsiębiorstw to podmioty średnie zatrudniające od 50 do 249 pracowników, pozostałe, tj. 117 firm zatrudnia od 10 – 49 osób. Ponadto, najwięcej podmiotów działa w sekcji J – 180 przedsiębiorstw, następnie C – 54, a najmniej w sekcji M, do której zaliczonych jest 29 firm.

Podsumowanie

W dobie globalnego turbokapitalizmu, egzemplifikacją którego jest zanik granic narodowych, silna ekspansja azjatyckich tygrysów, czy przesuwanie się negatywnych zjawisk społeczno-gospodarczych z obszarów i od podmiotów silnych ekonomicznie do tych słabszych, konieczne staje się koncentrowanie przedsiębiorstw na tych zasobach i umiejętnościach, które umożliwiają zdobycie nadrzędnej pozycji nad konkurentami. Coraz powszechniejsze staje się wobec tego przekonanie, że kluczowym zasobem to gwarantującym jest innowacyjność, fundamentem której jest już nie tylko kapitał ludzki, ale także i kapitał społeczny. Bez względu na to, które źródło innowacyjności poddane będzie analizie, tj. popytowe, w którym impuls do innowacyjnego działania płynie ze strony konsumentów, czy podażowe, w którym to prace badawczo-rozwojowe są motorem postępu, innowacyjność ta musi opierać się na sieci relacji społecznych. Jak podają autorzy raportu pt. *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*, „wysokość kapitału społecznego jest skorelowana ze skłonnością do podejmowania ryzyka, a także do zwiększania innowacyjności oraz przedsiębiorczości. Biznes może przyczynić się do budowania zaufania i kapitału społecznego, tworząc, uczestnicząc i wzmacniając sieci kontaktów i powiązań biznesowych [...]. Sieci, w których jeden uczestnik szuka okazji biznesowych u innych, integrują przedsiębiorców i przyczyniają się do rozwoju całej grupy. Efektywna współpraca międzysektorowa i pomiędzy firmami może natomiast prowadzić do transferu pomysłów i rozwiązań, które sprawdziły się w innych firmach lub sektorach [Wizja zrównoważonego...2012, s. 23].

Wstępna analiza danych statystycznych zgromadzonych w toku realizacji opisanego w artykule projektu pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż województwo wielkopolskie jest tym regionem Polski, w którym istnieje znaczący

potencjał do realizacji innowacyjnych postaw i zachowań. Na obszarze tym koncentrują się podmioty, którym nie obce jest przeznaczanie środków finansowych na B&R i które upatrują w innowacyjności motoru swojego rozwoju. Dalsze, szczegółowe badania dadzą z kolei szansę na dokładne rozpoznanie czynników, które tę innowacyjność generują i utrwalają.

Bibliografia

Analiza zróżnicowania regionalnego aktywności inwestycyjnej sektora MSP, ze szczególnym uwzględnieniem działalności innowacyjnej (2010), Departament Analiz i Prognoz, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Barney J., Ketchen D.J., Wright M. (2011), *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*, "Journal of Management" nr 9.

Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", No 17/1.

Baruk J. (2010), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Adam Marszałek, Toruń.

Bratnicki M. (2002), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.

Conner K. (1991), *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?*, "Journal of Management", No. 17.

GEM Polska (2013), *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*, Warszawa.

Gruszecki T. (1996), *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Cedar, Warszawa.

Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa.

Hatch N.W., Dyer J. (2004), *Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage*, "Strategic Management Journal", No. 25.

Innovation Union Scoreboard (2013), European Union.

Janasz W. (2012), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy jako kategorie współczesnych organizacji*, [w:] J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Konkurencyjność sektora wysokiej techniki (2009), Departament Analiz i Prognoz, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Mahoney J.T., Pandian R. (1992), *The resource-based view within the conversation of strategic management*, "Strategic Management Journal", No. 13.

Mizgajski H., Wściubiak Ł. (2008), *Wpływ wybranych czynników na aktywność innowacyjną MSP sektora high-tech*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

Nauka i Technika w 2011 r. (2012), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

PARP (2013), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Warszawa.

Petraff M. (1993), *The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view*, "Strategic Management Journal" No. 13.

Przedsiębiorstwa i przemysł. Arkusz informacyjny SBA 2013, Komisja Europejska http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/poland_pl.pdf, dostęp: 23 stycznia 2014.

Ratajczak-Mrozek M. (2010), *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Schumpeter J.A. (1995), *Kapitalizm, Socjalizm, Demokracja*, PWN, Warszawa.

Szymański W. (2011), *Niepewność i niestabilność gospodarcza*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Śliwiński R. (2012), *Kluczowe czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.) (2013), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050 (2012), Price Waterhouse Coopers, Warszawa.

Wojnicka E. (red.) (2006), *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*, PARP, Warszawa.

World Competitiveness Yearbook 2010 – International Institute for Management Development (IMD), <https://www.worldcompetitiveness.com/OnLine/App/Index.htm>, dostęp: 23 stycznia 2013.

Jerzy Paszkowski

Politechnika Białostocka

Przedsiębiorstwo średniej wielkości – problemy zarządzania i uwarunkowania rozwoju

Medium-sized enterprise – managerial problems and development considerations

Abstract: This article includes an analysis of a group of medium-size enterprises in Poland. The objective is to analyse market behaviours and the management process in this group of enterprises on the contemporary market.

The following two main theses have been presented and verified in the article:

1. Due to its specific nature and features distinguishing them from other groups of enterprises, the medium-size enterprises should be a subject of separate research and not only analysed along with small enterprises as the sector of small and medium-size enterprises (SME).
2. Not fully professional way of managing a medium-size enterprise and failure to spot risks and threats in the growth phase, inhibits growth and makes it impossible to move to the growth phase of a large enterprise.

The final part of the article includes comments concerning management in medium-size enterprises and recommendations on the suggested changes in management.

Key-words: medium-size enterprises, subject of separate research, growth phase, spot risks.

Wstęp

Współczesny rynek funkcjonowania przedsiębiorstw charakteryzuje wiele zjawisk i tendencji, które coraz trudniej jednoznacznie oceniać pomimo szeregu badań w różnych zakresach czy przekrojach. Nauki o zarządzaniu na razie nie przynoszą wyraźnego postępu w sposobach analizy i wnioskowania co do

zjawisk gospodarczych, a tym bardziej trudne są do zastosowania w aspekcie aplikacyjności, a więc wnioskowania co do działań i doradztwa w zakresie zarządzania. Szczególnym powodem jest tu m.in. częste traktowanie całego sektora przedsiębiorstw jako w miarę jednolitego obszaru działania, najczęściej w obrębie danego kraju. Sądzić należy, że zarówno z punktu widzenia nauk o zarządzaniu oraz praktyki zarządzania, zarówno badania, jak i wyniki ich analiz, powinny być dość precyzyjnie dostosowywane do wyodrębnionych ze względu na jakieś kryterium grup przedsiębiorstw, a być może również do ich stadiów wzrostu. Wszelkie uogólnienia w obszarze teorii, a szczególnie praktyki, są obciążone dużym ryzykiem błędu, zwłaszcza w czasach globalizacji, kryzysu, nakładania się na siebie różnych tendencji i powiązania „wszystkiego ze wszystkim”, co można by określić swoistym chaosem [Kotler, Caslione 2009].

Niniejszy artykuł koncentruje się na przedsiębiorstwach średniej wielkości jako celowo wybranej grupie przedsiębiorstw. Jego przedmiotem jest analiza zachowań rynkowych i procesu zarządzania przedsiębiorstw średniej wielkości na współczesnym rynku. Analizy ograniczone są do statystyk polskiego rynku przedsiębiorstw i odwołań do wyników badań z ostatnich kilku lat w Polsce oraz z dokonywanych w tym samym czasie przez autora w Polsce północno-wschodniej [Paszkowski 2010, ss.163-204].

W artykule postawiono dwie główne tezy:

1. Teza badawcza związana z naukami o zarządzaniu.
2. Przedsiębiorstwo średniej wielkości ze względu na swoją specyfikę i cechy odróżniające od innych grup przedsiębiorstw powinno być przedmiotem odrębnych badań, a nie najczęściej tylko zestawianych z firmami małymi (tzw. sektor MŚP).
3. Teza badawcza związana z możliwościami aplikacyjnymi.
4. Niepełna profesjonalizacja zarządzania w fazie wzrostu przedsiębiorstwa średniej wielkości oraz trudności w identyfikacji ryzyk i zagrożeń w tej fazie wzrostu prowadzi do zahamowania wzrostu i niemożności przejścia do faz wzrostu dużej firmy.

Wybrane dane statystyczne przedsiębiorstw średniej wielkości

Przedsiębiorstwa działające na terenie Unii Europejskiej są różnie segmentowane. Podstawowa klasyfikacja wynika z kryterium wielkości. Konsekwencje podziału mają istotne znaczenie ze względów formalnych, głównie związanych z kierowaniem wsparcia i możliwością korzystania z różnych funduszy unijnych.

Tabela 1. Kryteria podziału przedsiębiorstw wg wielkości

Niezależność	Mikroprzedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Duże przedsiębiorstwo
Liczba zatrudnionych pracowników	poniżej 10	poniżej 49	50–249	powyżej 249
Przychód netto ze sprzedaży	poniżej lub 2 mln euro	poniżej lub 10 mln euro	poniżej lub 50 mln euro	powyżej 50 mln euro
Suma aktywów z bilansu	poniżej lub 2 mln euro	poniżej lub 10 mln euro	poniżej lub 43 mln euro	powyżej 43 mln euro

Źródło: Art. 104–106 *Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej* [Dz.U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807]; zalecenia Komisji Europejskiej z 3.04.1996 r. (Nr 96/280/WE i zlecenia z 6.05.2003 r. Nr 2003/361/WE).

Szczególne istotną funkcją w systemie gospodarczym pełnią przedsiębiorstwa sektora MŚP. Każda gospodarka, szczególnie gospodarki europejskie, w tym polska, opierają swój rozwój w znacznej mierze na sektorze MŚP. Cechy firm tego sektora, głównie elastyczność, decydują o szybkich dostosowaniach do potrzeb rynku. Małe i średnie przedsiębiorstwa są też bardziej odporne na kryzysy, łatwiej dostosowują się do zmian i różnorodnych procesów, w tym globalizacyjnych. Chociaż poglądy na temat wpływu globalizacji na sektor MŚP są zróżnicowane, to jednak można przyjąć, że globalizacja stwarza nowe możliwości dla rozwoju przedsiębiorczości [Borowiecki, Siuda-Tokarska 2009 s.110].

Małe i średnie przedsiębiorstwa, pełniąc stabilizującą rolę w gospodarce i wytwarzając znaczącą część PKB, powinny być zatem przedmiotem szczególnej troski i wsparcia. Warunki funkcjonowania sektora MŚP są niejednolite, poprawiają się raczej w niewielkim stopniu, co stanowi odbicie zarówno falowania gospodarki, jak i procesów globalizacyjnych. Złożona sytuacja całej polskiej gospodarki sprawia, iż ciągle jest jeszcze jednak wiele obszarów i normowań wymagających poprawy.

Sektor MŚP nie jest jednak jednolity. W zasadzie pod względem wielkości zawiera w sobie zarówno firmy jednoosobowe, mikroprzedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa średniej wielkości. Przedsiębiorstwa średniej wielkości są najsłabiej scharakteryzowaną i przebadaną grupą przedsiębiorstw. Z reguły łączone są one z przedsiębiorstwami małymi tworząc wspomniany sektor MŚP. Badań przedsiębiorstw tego sektora jest bardzo wiele, lecz oparte na nich wnioskowanie budzi jednak często uzasadnione wątpliwości i sugeruje, by postawić podstawowe pytanie: czy można

ujednolicać wnioski w stosunku do tak różnej grupy przedsiębiorstw? Wydaje się, że nie, bowiem patrząc nawet intuicyjnie – przedsiębiorstwo 200-osobowe różni się wyraźnie od 30–40-osobowej firmy, nawet wówczas, kiedy inne wyróżniki mogą być na podobnym poziomie (a najczęściej nie są). Wniosek powyższy potwierdza nawet pobieżna analiza podstawowych danych statystycznych zawartych w tab. 2.

Tabela 2. Ważniejsze wybrane informacje dotyczące przedsiębiorstw w Polsce (2009 rok)

	Wielkość zatrudnienia			
	0–9	10–49	50–249	250≤
Liczba i odsetek przedsiębiorstw	3343601 (94,66%)	154978 (4,39%)	28875 (0,82%)	4765 (0,13%)
Zatrudnienie w tys. osób (około)	3600 (41%)	1000 (11%)	1600 (18%)	2700 (30%)
Przeciętne zatrudnienie	2	22 19 UE	105 101 UE	852 1040 UE
Liczba i odsetek przedsiębiorstw aktywnych [ogółem w Polsce 1862462 (52,7%)]	1,79 mln	55 tys.	16 tys.	3,3 tys.
Zatrudnienie w przedsiębiorstwach aktywnych w Polsce w % na 100%	46	14	20	20
Udział w tworzeniu dochodu narodowego (dane za 2008 r.)	29,8	7,3	9,8	23,7
Nakłady inwestycyjne w relacji do 100%: na przedsiębiorstwo/na 1 zatrudnionego	brak danych	brak danych	116%/116%	50%/75%
Udział firm innowacyjnych ogólnej liczbie przedsiębiorstw w % (2006–2008)	14,6*	14,6*	32,7	60,7
Wydajność pracy przy przeciętnej dla wszystkich przedsiębiorstw = 100%	brak danych	108	75	108

* dane dla przedsiębiorstw zatrudniających 9–49 osób.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych z roczników GUS (głównie Działalność przedsiębiorstw w różnych grupach za poszczególne lata), Banku Danych Regionalnych za poszczególne lata, Raportów o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce za poszczególne lata.

Warto zwrócić uwagę przede wszystkim na trzy ostatnie wiersze, czyli nakłady inwestycyjne, innowacyjność i wydajność pracy w grupie przedsiębiorstw średniej wielkości. Potwierdza się fakt wzrostu innowacyjności wraz

ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa (około dwukrotny w odniesieniu do firm małych, średnich i dużych). Za szczególnie ciekawe uznać należy zdecydowanie większe nakłady inwestycyjne (na 1 zatrudnionego) w stosunku do firm dużych oraz zdecydowanie niższą wydajność pracy (w relacji do przeciętnej wydajności pracy we wszystkich przedsiębiorstwach). To również swoiste wyróżniki tej grupy przedsiębiorstw. Wyjaśnienie tego stanu rzeczy jest bardzo interesujące i wymaga odwołania się do badań (o czym w dalszej części opracowania).

Nie wszystkie informacje zawarte w tabeli 2 nadają się do „rolowanej”, możliwej do ekstrapolacji analizy w kolejnych latach ze względu na brak takich badań (ich kontynuacji) w GUS i innych instytucjach. Niestety, dotyczy to również trzech ostatnich wierszy z tabeli 2. W tabeli 3 uwzględniono zatem kontynuację części informacji oraz załączono inne charakterystyczne dla pokazania różnic między przedsiębiorstwami w sektorze MŚP.

Tabela 3. Ważniejsze wybrane informacje dotyczące przedsiębiorstw w Polsce (2012 rok)

	Wielkość zatrudnienia			
	0–9	10–49	50–249	250≤
Liczba i odsetek przedsiębiorstw aktywnych w tys. (ogółem 1794943)	1719,2 (95,8%)	57,1 (3,2%)	15,5 (0,9%)	3,2 (0,2%)
Zatrudnienie (w tys. i %)	1112 (19,75%)	1270 (16,6%)	1600 (24,15%)	2600 (39,5%)
Przeciętne zatrudnienie w przedsiębiorstwach aktywnych (a)	0,6	22	101	812
Pracujący w przedsiębiorstwach aktywnych w %	38,7	13,5	17,9	29,9
Zatrudnieni w przedsiębiorstwach aktywnych w %	19,4	17,1	23,8	39,7
Przychody (w mln zł)	762,4	554,6	767,1	1679,7
Przychody na 1 przedsiębiorstwo (b)	443	9718	49543	524744
Przychody na 1 zatrudnionego (c)	686	437	492	646
Koszty (w mln zł)	676,5	523,3	736,5	1607,9

Koszty na 1 przedsiębiorstwo (d)	392	9169	47 563	502307
Koszty na 1 zatrudnionego (e)	607	412	472	618
Zysk brutto (w mln zł)	106,3	39,121	40,1	90,2
Zysk brutto na 1 przedsiębiorstwo (f)	62	685	2578	28188
Zysk brutto na 1 zatrudnionego (g)	103	31	26	35
Udział w tworzeniu dochodu narodowego (2011r.)	29,4%	7,8%	10,1%	24,5%
Wartość nakładów inwestycyjnych (w mln zł)	24370	17322	32787	80365
Nakłady inwestycyjne na 1 przedsiębiorstwo (w tys. zł) (h)	14	304	2118	25106
Nakłady inwestycyjne na 1 zatrudnionego (w tys. zł) (i)	22	14	21	31
Wydajność pracy przy przeciętnej dla wszystkich przedsiębiorstw (j)	63	86	97	156

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych z roczników GUS (głównie Działalność przedsiębiorstw w różnych grupach za poszczególne lata), Banku Danych Regionalnych za poszczególne lata, Raportów o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce za poszczególne lata.

Dane w tabeli, poza zaznaczonymi jako dotyczącymi przedsiębiorstw. aktywnych, dotyczą przedsiębiorstw niefinansowych.

(a) zatrudnienie/liczba przedsiębiorstw,

(b) przychody/liczba przedsiębiorstw,

(c) przychody na 1 przedsiębiorstwo/przeciętne zatrudnienie

(d) koszty/liczba przedsiębiorstw

(e) koszty na 1 przedsiębiorstwo/przeciętne zatrudnienie

(f) zysk/liczba przedsiębiorstw

(g) zysk na 1 przedsiębiorstwo/przeciętne zatrudnienie

(h) nakłady inwestycyjne/liczba przedsiębiorstw

(i) nakłady na 1 przedsiębiorstwo/przeciętne zatrudnienie

(j) algorytm wyliczania wydajności pracy przy przeciętnej dla wszystkich przedsiębiorstw na podstawie metodologii PARP (2008r.): wartość dodaną brutto (859045000000) podzielić przez liczbę pracujących (8937,353 tys.), wynik przyrównuje się do średniej dla wszystkich przedsiębiorstw (ogólna wartość dodana brutto/liczba pracujących = 96118504).

Informacje zawarte w tabeli 2 i 3 nie zawsze są porównywalne ze względu na wspomniane wcześniej trudności metodologiczne. Zauważyć jednak warto, iż nastąpił spadek zatrudnienia we wszystkich grupach przedsiębiorstw, co jest konsekwencją załamania gospodarczego. Nastąpiły wyraźne zmiany w strukturze zatrudnienia, bowiem relatywnie wzrosło zatrudnienie w przedsiębiorstwach średnich i dużych przy szczególnie znaczącym spadku zatrudnienia w małych i zatrudniających do 9 pracowników. Decyduje o tym większa elastyczność sektora najmniejszych przedsiębiorstw, pokazuje jednak, że w warunkach kryzysowych to duże i średnie firmy przejmują ciężar utrzymania zatrudnienia. Jedną z konsekwencji tego stanu rzeczy jest wyrażenie wyższy wskaźnik zyskowności na 1 zatrudnionego w przedsiębiorstwach do 9 zatrudnionych. Relacja wydajności pracy na 1 zatrudnionego między przedsiębiorstwami średnimi i dużymi uległa lekkiemu pogorszeniu (z około 69 na 62 oraz wyraźnie poprawiła się w stosunku do przedsiębiorstw małych (z 69 na 113). Świadczyć to może o tendencji utrwalania się wzrostu wydajności pracy wraz ze wzrostem przedsiębiorstw i coraz większej roli nowoczesnej technologii i rozwiązań w zakresie zarządzania (np. organizacyjnych, informatycznych) częściej występujących w firmach średnich i dużych w stosunku do firm małych. Lekki spadek odnotowały również przedsiębiorstwa małe i do 9 zatrudnionych w tworzeniu dochodu narodowego przy relatywnym wzroście przedsiębiorstw średnich i dużych. Czyżby zatem to te dwie grupy przedsiębiorstw były większym stabilizatorem dla gospodarki, szczególnie w warunkach spowolnienia gospodarczego? Wnioski, a raczej pytania tego typu, wymagają jednak weryfikacji w kolejnych latach, podobnie jak inne analizy wynikające z niepełnej porównywalności danych zawartych w tabelach 2 i 3.

Cechy charakterystyczne przedsiębiorstw średniej wielkości

Przedsiębiorstwa średniej wielkości charakteryzują się znanymi cechami firm sektora MŚP, posiadają jednak wyraźne cechy charakterystyczne tylko dla tej grupy firm. Należą do nich:

1. **Łączenie cech małej i dużej firmy.** Jest to zrozumiałe ze względu na przeszłość i ewolucję, którą przedsiębiorstwa średniej wielkości ciągle przechodzą w kierunku firmy dużej. Przyzwyczajenia w zarządzaniu małą firmą związane są głównie z tak zwanym „ręcznym sterowaniem”, które wielokrotnie okazywało się skuteczne. Wpływa jednak także na niechęć do delegowania uprawnień i decentralizacji oraz niewiarę w ich powodzenie. Często jest to uzasadnione m.in. niezbyt wysoką jakością kadry i słabym in-

westowaniem w jej doskonalenie. Sytuacja taka nie jest jednak możliwa do utrzymania przy rosnącej i komplikującej się organizacji czy potrzebie posiadania szerokiej wiedzy merytorycznej w wielu specjalistycznych obszarach. Odpowiedzialność w dużej firmie jest więc rozłożona na wielu menedżerów.

2. Kluczowa rola właściciela. W dalszym ciągu nie spada a rośnie znaczenie decyzji właścicielskich. To on jest dalej swoistą „sprężyną sprawczą” w najważniejszych, strategicznych obszarach funkcjonowania. Rośnie zwłaszcza ranga decyzji personalnych, bowiem to najważniejszy okres dla kształtowania, awansowania kadr, które będą decydowały o dalszym wzroście organizacji. Błędy wówczas popełniane skutkują najczęściej barierami kompetencyjnymi kadry kierowniczej uniemożliwiającymi dalszy wzrost.

3. Braki w formalizacji. Są one konsekwencją „niedoformalizowanej” małej firmy, co nie przeszkadzało w jej funkcjonowaniu i dalszym wzroście. Podobnie jest też w początkowym okresie wzrostu średniej firmy. Dalszy wzrost jest jednak bardzo utrudniony, trudno równocześnie kształtować właściwe wzorce zarządzania. Dotyczy to w szczególności profesjonalnej dokumentacji kadrowej, regulaminów różnego rodzaju, czy systemów oceny i motywacji.

4. Swoisty poligon doświadczalny. Szczególnie ma on miejsce w początkowych okresach, stadiach wzrostu średniej firmy, gdzie właściciel/zarządzający „testuje” zachowania rosnącej liczby interesariuszy, zwłaszcza pracowników, ale także uczestników sieciowych i otoczenia okółobiznesowego. Obserwuje on także rozwój i wyniki różnych sytuacji biznesowych, z których wyciąga wnioski. Nabywane doświadczenia silnie rzutują na późniejsze rozwiązania w różnych obszarach funkcjonowania.

5. Zmiany w wymiarach struktury organizacyjnej. Wypracowane rozwiązania związane z formalizacją i standaryzacją, konfiguracją, centralizacją, specjalizacją stanowią podstawę funkcjonowania dalej rosnącej firmy. Nowe rozwiązania zachodzą jednak dość powoli i można powiedzieć, że nie nadążają za szybkim wzrostem przedsiębiorstwa, co szybko tworzy istotną barierę rozwojową.

6. Niski poziom zarządzania strategicznego. Perspektywa czasowa, którą operuje zarządzający jest z reguły krótkookresowa. Ciągłe wysoka elastyczność w działaniu i dotychczasowa skuteczność potwierdzana jest w aktualnych warunkach gospodarowania skracaniem zarówno horyzontu czasowego, jak i rosnącą rangą elastyczności w warunkach chaosu i turbulentnego otoczenia. Nie daje to jednak właściwej perspektywy do podejmowania decyzji rzutujących na dalszy wzrost i jego uwarunkowania. Wiąże się to z analizami otoczenia, segmentacji klientów, czynników konkurencyjności i docelowymi obszarami przewagi.

7. Relatywnie największe nakłady inwestycyjne. Zarządzanie jest często chaotyczne, ale wynika z nieustannej chęci rozszerzania działalności. Stosunkowo duże nakłady inwestycyjne powodowane są rosnącą liczbą klientów, wynikającą z wysokiej oceny w kluczowych dla klienta parametrach działania firmy, tj. stosunkowo wysoki poziom obsługi w relatywnie krótkim czasie, przystępna cena, niezła jakość produktu, usługi. Ocena taka to rezultat przeszłości i duże ryzyko nie utrzymania powyższych parametrów wraz z dalszym szybkim wzrostem. Mimo to szybki wzrost liczby klientów oraz rosnące przychody powodują zwiększoną łatwość podejmowania decyzji inwestycyjnych i mniejszą ostrożność w tym zakresie.

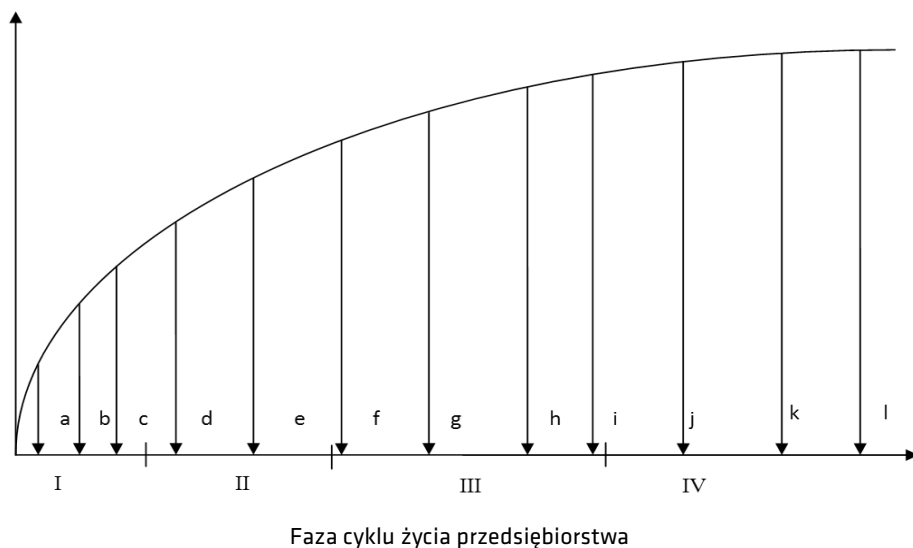
8. Relatywnie niższa wydajność pracy. Niższa niż w przedsiębiorstwach małych i dużych wydajność pracy to zapewne konsekwencje szybkiego wzrostu i większych nakładów inwestycyjnych. Wynika to przede wszystkim z faktu zatrudniania nowych pracowników, najczęściej o niższych kompetencjach niż dotychczasowi pracownicy. To także wynik inwestycji technologicznych i powstawania nowych więzi z otoczeniem. Ostrożność i rozważa w zakresie oceny powyższych zjawisk będą decydować o dalszym wzroście.

9. Nowa kultura organizacyjna. Faza przedsiębiorstwa średniej wielkości to proces tworzenia się względnie trwałych zrębów kultury organizacyjnej, głównie w zakresie stylu kierowania, wykorzystania kapitału ludzkiego, podejścia do zmian.

10. Cechy stadium wzrostu. Możliwości i ograniczenia oraz ryzyka wynikające ze stadium wzrostu przedsiębiorstwa średniej wielkości prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Stadia i ryzyka wzrostu przedsiębiorstwa średniej wielkości

Skuteczność zarządzania



gdzie:

I, II, III, IV oznaczają fazy rozwoju przedsiębiorstwa, w tym:

- faza przedsiębiorcza (rozruchu, wstępna, początkowa, inicjacji i powstania, narodzin),
- faza wzrostu (luki administracyjnej, przejściowa, młodości, rozwoju, przyspieszenia),
- dojrzałości (ugruntowywania pozycji),
- stabilnego rozwoju (zinstytucjonalizowana).

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa średniej wielkości znajdują się głównie w drugiej, a przede wszystkim trzeciej fazie wzrostu. Podstawowe ryzyka w działalności to (numeracja zgodna z numeracją na rysunku 1):

- d)** trudności ze ściąganiem wierzytelności,
- e)** silna tendencja do rozszerzania działalności i ekspansji,
- f)** wysokie obciążenia fiskalne (obciążające w głównej mierze wynagrodzenia),
- g)** brak profesjonalnej kadry, głównie w obszarze zarządzania finansami, polityki personalnej i kadry inżynierskiej oraz do planowania i wdrażania zmian (zarówno organizacyjnych, jak i produktowych),
- h)** spadek popytu, słabnąca lojalność klientów i inne problemy sprzedażowe,
- i)** silna konkurencja, w tym międzynarodowa, również na rynku lokalnym i regionalnym.

Obok rosnącej konkurencji we wszystkich obszarach funkcjonowania, główne problemy przedsiębiorstwa średniej wielkości to problemy wewnętrzne:

- nastawienie na strategię ciągłego wzrostu,
- braki w formalizacji,
- niedostatek profesjonalnej kadry menedżerskiej,
- ograniczona innowacyjność,
- zdecydowana dominacja problemów bieżącego zarządzania nad strategicznymi,
- niedostateczna kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom.

Problemy te dają możliwość identyfikacji najistotniejszych ryzyk rozwojowych:

1. niski poziom strategicznego i bieżącego kierowania, głównie związanego z zarządzaniem zmianą, marketingiem, sprzedażą i gospodarką finansową (brak profesjonalnego controllingu),
2. słabość kultury organizacyjnej w zakresie prawidłowej i systemowej realizacji procesu wykorzystania kapitału ludzkiego i stosunkowo niski poziom profesjonalizmu w tym względzie.

Badania [Paszkowski, 2010, ss.163-204] wskazują jednak również na pozytywne tendencje, które wyraźnie widoczne są w polskiej rzeczywistości. Należą do nich:

- profesjonalizacja kadry właścicielskiej i menedżerskiej,
- umocnienie pozycji rynkowej firm średniej wielkości przy optymistycznych nastrojach (mimo kryzysu) co do przyszłości (ponad 50% badanych optymistycznie postrzega przyszłość),
- prawidłowa identyfikacja ryzyk i duża ostrożność kadry właścicielskiej,
- relatywny wzrost elastyczności w zarządzaniu i skłonności do zmian,
- coraz częstsze ofensywne strategie i zmiany rozwojowe,
- inwestowanie w rozwój pracowników (brak oszczędności w tym zakresie mimo kryzysu – ponad 90% deklaracji w badanych firmach),
- wzrost znaczenia doradztwa w zakresie zarządzania.

Zakończenie – ważniejsze uwagi aplikacyjne dotyczące zarządzania w przedsiębiorstwach średniej wielkości.

Uwagi dotyczące strategii:

1. Podjęcie decyzji – rozwój czy utrzymanie *status quo* oraz czy poszukiwać partnera bądź sieci?
2. Jak pogodzić i jak ustawić priorytety na linii łączenia relacji rodzinnych z biznesowymi?

Uwagi dotyczące zarządzania:

1. Konieczne nastawienie na zmiany niezależnie od strategii.
2. Rosnąca rola konsultanta/-ów ds. zarządzania.
3. Podstawa sukcesu to elastyczność, aktywny marketing, ciągła analiza płynności finansowej, aktywność w obszarze pozyskania i wykorzystania funduszy unijnych.

Uwagi dotyczące kapitału ludzkiego:

1. Decydujące znaczenie przy strategii rozwoju ma wysoce merytoryczny dobór i jakość kadry kierowniczej/menedżerskiej.
2. Konieczne jest inwestowanie w doskonalenie własne i pracowników.
3. Należy tworzyć i wdrażać formalne, profesjonalne rozwiązania w zakresie motywacji i ocen pracowniczych już na etapie początkowych faz firmy średniej wielkości.
4. Należy doceniać wagę i budować wiarygodną komunikację nastawioną na wzajemne zaufanie i zaangażowanie pracowników tworząc podstawy kultury wiedzy, etyki i mądrości.

Główne rekomendacje zmian:

- modyfikacje struktury organizacyjnej w kierunku elastyczności i zespołowości,
- budowa proefektywnościowego systemu motywacyjnego powiązanego z systemem ocen pracowniczych,
- inwestowanie w unowocześnianie technologii (szczególnie informatycznej),
- dopracowanie produktów i usług,
- budowa nowoczesnego marketingu nastawionego na klienta,
- zdecydowany wzrost skuteczności w metodach pozyskiwania specjalistów i w zakresie zarządzania talentami,
- doradztwo w zakresie zarządzania.

Należy zauważyć, że powyższe uwagi aplikacyjne oraz rekomendacje zmian są trudne do kwestionowania w każdej organizacji, najczęściej niezależnie nawet od jej fazy wzrostu, obszaru działania i innych cech i parametrów. W przedsiębiorstwach średniej wielkości są one jednak szczególnie istotne i decydujące o przyszłości tych organizacji.

Bibliografia

Bank Danych Regionalnych GUS, http://www.stat.gov.pl/bdr_n/app/strona.indeks, dostęp 31.03.2010.

Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., (2009), *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Warszawa.

Brussa A., Tarnawa A. (red.) (2011), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.

Kotler Ph., Caslione J.A. (2009), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes.

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

Rocznik Statystyczny GUS (2010, 2011, 2012), Warszawa.

Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.) (2013), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, PARP, Warszawa.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807).

Zalecenia Komisji Europejskiej z 03.04.1996 r. (Nr 96/280/WE) i zalecenia KE z 06.05.2003r. (Nr 2003/361/WE).

Żołnierski A. (red.) (2009), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP, Radom.

Elżbieta Szul

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Innowacyjność polskich przedsiębiorstw – uwarunkowania społeczne

Innovativeness of Polish enterprises – social determinants

Abstract: Innovation is an important feature of the developed economies of the twenty-first century, where modern companies, it's innovative companies. Innovations are often key to the success of the company, society and the economy. The level of innovation, in addition to technical and economic conditions, depend on including social aspects. The society's attitude to innovation can be a support or a barrier to building an innovative economy.

Key-words: innovation, innovativeness, enterprise.

Wstęp

W ostatnich latach pojęcia „innowacja” i „innowacyjność” stały się bardzo powszechne, stanowią swoisty klucz w odniesieniu do analizy gospodarki, firm, społeczeństwa. Mówi się o innowacyjnej gospodarce, innowacyjnych przedsiębiorstwach, produktach czy też społeczeństwie. Wskazuje się na konieczność kształtowania postaw kreatywnych, innowacyjnych wśród pracowników, klientów czy szerzej społeczeństwa. Innowacyjność stała się niejako nakazem społecznym, wszędzie słyszymy, że musimy być innowacyjni, musimy doganiać kraje innowacyjne. M. Żurawicka-Koczan i K. Polak wskazują, że otwarcie się Polski na idee innowacyjności było koniecznością, ale nie polegało ono na prostej adaptacji wzorów wypracowanych w innych krajach, a na połączeniu elementów swoich i obcych [Żurawicka-Koczan, Polak, dokument elektroniczny]. Z kolei J. Hauser wskazuje na potrzebę szukania własnych rozwiązań i ścieżek innowacyjności, a tym samym sprzeciwia się polityce innowacji, polegającej

na odgórnym narzucaniu jej przedsiębiorstwom [Gawęda 2012]. Innowacyjność jest jednym z czynników warunkujących pozycję i konkurencyjność gospodarki kraju oraz przedsiębiorstw na rynku. Zdaniem J. Collisa [2010, ss. 17-20] idee i innowacje to „waluta dzisiejszych czasów”. Według niego brak innowacji oznacza śmierć. W dobie szybkich zmian firmy, które nie wprowadzają innowacji skazują się na śmierć, na eliminację z rynku. Przedsiębiorstwa muszą być innowatorami, patrzeć na świat w nowy sposób, gdyż w przeciwnym razie zaprzepaszczą swoje szanse rozwoju. [Collis 2010, s.19]. Jednak o sukcesie innowacji, czyli o jej rozpowszechnieniu decyduje czynnik społeczny, gdyż to społeczeństwo jest odbiorcą nowych rozwiązań i od postaw społecznych zależy, czy zostaną one zaakceptowane czy też nie. Jednak czynnik społeczny nie jest dostatecznie uwzględniany na etapie tworzenia, wdrażania i rozpowszechniania innowacji. W dyskusji o znaczeniu i uwarunkowaniach innowacyjności zwraca się częściej uwagę na aspekty ekonomiczne, organizacyjne czy też technologiczne, zaś rzadziej pojawiają się aspekty społeczne bądź kulturowe. Celem artykułu jest ukazanie znaczenia społecznych czynników warunkujących innowacyjność przedsiębiorstw i całej gospodarki. Wychodząc od analizy pojęcia i istoty innowacyjności oraz podstawowych danych statystycznych nt. innowacyjności przedsiębiorstw, referat skupia się na społecznym wymiarze innowacyjności polskich firm, gospodarki innowacyjnej oraz stosunku Polaków do innowacji.

Pojęcie innowacyjności

Innowacyjność to wyzwanie, przed jakim staje gospodarka kraju, przedsiębiorstwa, a także społeczeństwo. Innowacja najczęściej kojarzona jest z czymś nowym, wdrażanym na różnych płaszczyznach działalności firm. Innowacja polega na wprowadzeniu czegoś nowego – pomysłu, metody, urządzenia, wiąże się ze zmianą [Thomas 2009, s. 43]. P. Drucker wskazuje, że innowacja jest narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług [za: Baran, Ostrowska, Pander 2012, s. 17]. J. Baruk określa innowację jako celowo zaprojektowaną przez człowieka zmianę dotyczącą produktu, metod wytwarzania, organizacji pracy i produkcji oraz metod zarządzania, zastosowaną po raz pierwszy w danej społeczności, celem osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych [Baruk 2006, s. 103].

Innowacyjność, to nie tylko proces ekonomiczny, gospodarczy, ale także społeczny. A. Giza-Poleszczuk i R. Włoch traktują innowacje, innowacyjność jako społeczny proces wytwarzania zmian w funkcjonowaniu jednostek, grup

i społeczeństw. Innowacyjność ujmuje się jako zdolność jednostek, grup, społeczeństw do wzrostu, samorozwoju, tworzenia nowych rozwiązań, uczenia się [Giza-Poleszczuk, Włoch 2013, s. 65–66]. W ujęciu społecznym innowację odnosi się do wzorów zachowań, norm i wartości. Innowacje normatywne wiążą się z nowym stylem życia, nowymi wzorami działania, które mogą przekształcić się w nowe reguły, wzory, normy wartości [Sztompka 2002, s. 432]. R. Merton określa innowację jako akceptację celów dyktowanych przez rozpowszechnione wartości, ale szukanie nowych sposobów ich realizacji różnych od normatywnie przepisanych. Odrzuca się przyjęte schematy myślenia, działania, zrywa się z przyjętym paradygmatem [za: Sztompka 2002, ss. 280–281]. Innowacja wiąże się z odrzuceniem rozwiązań dotychczasowych, z wyjściem poza schemat przyjętych społecznie reguł czy działań. Jednostki innowacyjne, to twórcze jednostki, ciągle poszukujące nowych możliwości, okazji, rozwiązań. J. Hryniewicz [2007, s. 99] podkreśla, że innowacja ujmowana jako indywidualny akt twórczy polega na wychodzeniu poza kulturę i sięganiu do własnej nieświadomości, aby znaleźć nowe rozwiązania, pomysły, idee. Podmiotami inicjującymi zmiany, innowatorami według Sztompki są:

- jednostki innowacyjne – osoby twórcze, wynalazcy, przedsiębiorcy, którzy posiadają cechy, predyspozycje do wprowadzenia innowacji,
- role innowacyjne – oczekiwania społeczne-innowacyjności i kreatywności wobec wykonawcy roli,
- organizacje innowacyjne – zespoły badawcze, jednostki B+R, innowacja jako efekt współpracy,
- zbiorowości, środowiska, kręgi społeczne – odrzucają przyjęte zwyczaje, praktyki proponując nowe wzory,
- ruchy społeczne – ukierunkowane na zmianę norm czy wartości społecznych,
- zwykli ludzie – w swoim nowym życiu codziennym wprowadzają nowe wzory zachowań [Sztompka 2002, ss. 419–420].

Wszystkie te podmioty stanowią źródła innowacji dla firm. Podmioty-innowatorzy działają w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym firmy. Otoczeniem wewnętrznym są pracownicy oraz jednostki twórcze, wobec których w strukturze firmy formułowane są oczekiwania stymulowania innowacji, są nimi także organizacje innowacyjne, tj. jednostki B+R. W otoczeniu zewnętrznym również wyróżnić można podmioty, z którymi firma podejmuje współpracę czy też środowiska, społeczne, ruchy społeczne proponujące nowe wzory, dążące do zmian w systemie wartości i norm oraz zwykli ludzie, klienci i ich preferencje czy zmiany sposobu życia.

Innowacyjność polskich przedsiębiorstw w świetle danych statystycznych

Działalność innowacyjna, według J. Baruka, jest to szereg działań o charakterze naukowym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów [Baruk 2006, s. 82]. Przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie to takie, które w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową lub realizowało w tym okresie przynajmniej jeden projekt innowacyjny, który został przerwany lub zaniechany w trakcie badanego okresu (niezakończony sukcesem) lub nie został do końca tego okresu ukończony (tzn. jest kontynuowany) [GUS 2013, s. 29]. Pod względem innowacyjności – jak wynika ze statystyk – działalność polskich przedsiębiorstw nie przedstawia się najlepiej i dużo jest w tym względzie do zrobienia. Wśród krajów UE Polska zajmuje przedostatnie miejsce, jeżeli chodzi o udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogóle przedsiębiorstw – przy średniej dla całej UE wynoszącej nieco ponad 50%, dla Polski wskaźnik ten wynosi około 1/4, za nami jest tylko Bułgaria [Komisja Europejska 2013].

Z danych GUS wynika, że w latach 2010–2012 w sektorze przedsiębiorstw przemysłowych było 17,7% przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie przy 13,9% w sektorze usług. Większy odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych jest w sektorze publicznym (25,4% przemysłowych i 39,6% usługowych) niż w sektorze prywatnym (odpowiednio 17,3% i 13,1%). Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstw – najwięcej innowacyjnych firm jest w sektorze dużych przedsiębiorstw (zatrudniających 250 i więcej osób), Najmniej innowacyjne są firmy małe (zatrudniające od 10 do 49 osób), z których tylko niewiele ponad 10% działa innowacyjnie [GUS 2013, ss. 29–33]. Innowacja kojarzy się ze zmianą na lepsze, z poprawą funkcjonowania firmy, lepszymi produktami, wyższą jakością życia. Innowacje zawierają w sobie element nowości na poziomie firmy, rynku lub w skali światowej. Najczęściej wyróżnia się innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne. W Polsce – poszczególne rodzaje innowacji – wprowadza stosunkowo niewielki odsetek przedsiębiorstw (po ok. 10% dla każdego rodzaju) [GUS 2013, ss. 47–53].

Innowacje wprowadzane przez polskie firmy dotyczą najczęściej poprawy jakości wyrobów lub usług, zwiększenia asortymentu oraz wejścia na nowe rynki lub zwiększenia w nich udziału. Nieco rzadziej dotyczą wymiany przestarzałych produktów lub procesów, zwiększenia zdolności produkcyjnych i elastyczności produkcji oraz poprawy w zakresie BHP. Stosunkowo często, choć rzadziej niż w wymienionych wyżej obszarach, innowacje dotyczą też

zmniejszenia szkodliwości dla środowiska oraz obniżenia kosztów pracy, materiałów i energii [za: Nieć 2013, s. 133].

Dla tworzenia innowacji i jej rozpowszechnienia ważna jest współpraca firm ze sobą oraz z innymi podmiotami z otoczenia. Z badań J. Gardawskiego wynika, że tylko ponad 1/4 firm uczestniczy w sieciach współdziałania. Badani negatywnie oceniają skłonność przedsiębiorców do podejmowania wspólnych działań. Zdaniem prawie połowy badanych, przedsiębiorcy polscy mniej sobie ufają niż przedsiębiorcy zachodni i obawiają się że stracą na współpracy z innymi. Według nich w Polsce nie ma tradycji współpracy w sieciach i nie ma też takiej potrzeby. [Gardawski 2013, ss. 183–189]. Nowe rozwiązania firmy najczęściej opracowują samodzielnie, korzystając z zasobów wewnętrznych – swoich pracowników (27,8%) oraz zasobów zewnętrznych – poprzez współpracę z klientami (26,6%) oraz z innymi firmami (24,5), najrzadziej zaś współpracując z ośrodkami badawczo-rozwojowymi, krajowymi lub zagranicznymi. [Gardawski 2013, ss. 183]. Z danych GUS wynika, że współpracę z innymi podmiotami częściej podejmują przedsiębiorstwa przemysłowe (33,8%) niż z sektora usług (27,3%) oraz częściej firmy z sektora publicznego (33%) niż z sektora prywatnego (24,3%). Ponadto widoczna jest zależność pomiędzy wielkością firmy a skłonnością do współpracy – im większa firma, tym częściej podejmuje współpracę [GUS 2013, s. 86]. W zakresie innowacyjności przedsiębiorstwa najwyżej oceniają współpracę z dostawcami (ok. 1/3) oraz przedsiębiorstwami z tej samej grupy przedsiębiorstw (prawie 1/3), a znacznie niżej współpracę ze szkołami wyższymi (co 10 wskazanie), instytutami badawczymi oraz klientami (również co 10 wskazanie) [GUS 2013, s. 92]. W ramach inicjatyw klastrowych współpracowało ponad 13% przedsiębiorstw przemysłowych i ponad 18% usługowych. [GUS 2013, s. 93]. Polskie firmy wprowadzają też rozwiązania mające na celu stymulowanie innowacyjności i kreatywności pracowników, z których najczęściej stosowanymi są: burza mózgów (32%), finansowe zachęty dla pracowników wypracowujących nowe pomysły (27%), szkolenia pracowników z zakresu sposobów podnoszenia kreatywności (21%), mulitidyscyplinarne i międzyfunkcyjne zespoły robocze (18%), rotacja pracowników do różnych działów (15%), zachęty niefinansowe (15%) [za: Nieć 2013, s. 139].

Spółeczne aspekty innowacyjności

Według Batorskiego społeczne uwarunkowania procesu innowacyjności odnoszą się bardziej do upowszechniania innowacji niż ich wytwarzania, jednak wraz ze wzrostem złożoności innowacji także kreatywność i wynalazczość są w coraz większym stopniu procesem społecznym [Batorski 2013, s. 82].

Proces przyjmowania innowacji w społeczeństwie jest długi. P. Sztompka [2002, ss. 425–428] wskazuje na kilka etapów innowacji, takich jak zainicjowanie innowacji, ujawnienie (ogłoszenie innowacji innym, przez co przestaje być ona prywatną stając się publiczną), filtrowanie (selekcja, przez którą przechodzą tylko niektóre innowacje), dyfuzja (rozprzestrzenianie się innowacji) oraz adaptacja, czyli zakorzenienie innowacji. J. Hryniewicz [2007, s. 99] wskazuje, że nowe rozwiązania stają się innowacjami społecznie użytecznymi dopiero, gdy zostaną wniesione do kultury. Aby można było je wprowadzić podlegają one obróbce, dostosowaniu do potrzeb i oczekiwań społecznych, a ponadto grupy społeczne przyjmujące je muszą dostrzegać korzyści z ich wprowadzenia oraz innowacje muszą zostać zakorzenione w systemie społecznym. Jego zdaniem na masowość, upowszechnienie innowacji wpływają czynniki społeczne tj. poziom stopy życiowej i nastawienie kulturowe. Wiele innowacji pozostaje, jak wskazuje Sztompka, jako innowacje prywatne (schowane w szufladzie), a tylko część w procesie selekcji przechodzi do grupy innowacji publicznych, zakorzenia się w systemie społecznym. A. Giza-Poleszczuk i R. Włoch [2013, s. 65] wskazują, że procesy tworzenia i upowszechniania innowacji zależą od społecznego kapitału, tzn. mobilności ludzi, idei, elastyczności tworzenia wokół idei zespołów, mobilizacji zasobów, kultury współdziałania, gotowości eksperymentowania, zaufania. To wszystko stanowi fundament innowacyjności.

Zdaniem J. Baruka [2006, s. 207] kołem zamachowym innowacji są ludzie, pracownicy, partnerzy firm, klienci. Posiadają oni wiedzę, która może być źródłem nowych pomysłów i rozwiązań. Natomiast D. Batorski [2013, s. 82] wskazuje, że innowacyjność jest cechą jednostek, grup, systemów cechujących się kreatywnością i gotowością do poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań, pomysłów i koncepcji. Kluczem do przyszłych sukcesów, jak pisze J. Collis [2010, ss. 35–36], jest myślenie kreatywne, czyli umiejętność dostrzegania i stwarzania możliwości niezauważanych przez innych oraz znajdowania rozwiązań, które problemy przekształcają w szanse i przełamują paradygmaty.

Aby odpowiadać na wyzwania współczesności firma musi gromadzić i poszerzać swoją wiedzę, dotyczy to nie tylko wewnętrznych zasobów (pracowników), ale należy wykorzystywać także zasoby zewnętrzne, tj. klientów, dostawców, konkurentów. Efektywność procesów innowacyjnych zależy m.in. od zdolności jednostek do dzielenia się wiedzą [Baruk 2006, s. 83] i dlatego konieczne jest tworzenie klimatu sprzyjającego innowacyjności. Społeczny kapitał innowacji odnosi się do zbiorowego sposobu działania, w ramach którego społeczne systemy organizują się wokół określonych celów wymagających tworzenia, integracji i wykorzystania nowej wiedzy w procesach innowacyjnych [Baruk 2006, s. 205]. Dla tworzenia klimatu innowacyjności w firmie ważne jest zaangażowanie kierownictwa, które zachęca pracowników do zgłaszania

pomysłów, wprowadzania zmian na różnych poziomach w organizacji. Potrzebne jest m.in.: zarządzanie oparte na kontaktach osobistych i nieformalnych, włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji, swoboda myśli i komunikacji, spłaszczona struktura organizacyjna, liderzy przystępni i otwarci, procedury ograniczone do minimum, zachęcanie pracowników do kreatywności, elastyczności i rozwoju osobistego oraz akceptacja ryzyka [Thomson, s. 45–47]. Robert Niewiadomski, wskazuje, że źródłem innowacji jest człowiek, jego talent, motywacje, środowisko, w którym pracuje. Dlatego ważne jest budowanie kultury promującej innowacyjność poprzez elastyczne struktury, specjalne programy motywacyjne, nieformalne zespoły zadaniowe i zatrudnianie jednostek twórczych – pasjonatów [za: Piętka 2010]. P. Drucker wskazuje na następujące źródła innowacji, wewnętrzne:

- nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie, zdarzenie,
- niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej,
- wymogi procesu,
- oraz zewnętrzne, związane ze zmianami w otoczeniu,
- zmiany demograficzne,
- zmiany w sposobie myślenia, w postrzeganiu,
- zmiany w systemie wartości i norm,
- nowa wiedza [za: Pangsy-Kania 2012, s. 17].

Nieoczekiwany sukces czy też porażka, jak wskazuje J. Collis [2010, ss. 40–41], jest niewykorzystywany i nie postrzegany przez firmy jako źródło innowacji oraz możliwość odniesienia sukcesu. Dlatego tak ważne dla firm jest wykorzystywanie nie tylko nadarzających się okazji, sytuacji, nieoczekiwanych szans, ale także niepowodzeń. Obecnie nie wystarczy walczyć o przetrwanie, wyzwaniem jest robienie wszystkiego lepiej niż do tej pory, firmy muszą bić własne rekordy, ciągle robić dodatkowy krok, aby lepiej służyć swoim klientom. [Collis 2010, s. 299]. A zatem co powstrzymuje nas przed zmianami? Collis odpowiada, że to nasze myślenie, paradygmat biznesowy, postrzeganie przyszłości naszej firmy jako kontynuacji dnia dzisiejszego, czyli sposób widzenia świata, w który wierzymy, zbiór reguł i regulacji, ograniczeń, które akceptujemy, sposób w jaki reagujemy na problemy i w jaki je rozwiązujemy [Collis 2010, s. 19]. Nie potrafimy być innowacyjni z braku chęci do kwestionowania i głębokiego przekonania co do sposobu, w jaki robimy różne rzeczy oraz z obawy, w tym strachu przed porażką [Collis 2010, s. 45].

Istotnym czynnikiem warunkującym innowacyjność firm są zmiany w otoczeniu, które skłaniają je do wprowadzania nowych rozwiązań, gdyż te dotychczasowe w zmienionych warunkach się nie sprawdzają. Zmiany te odnoszą się do stylu życia, norm, wartości i pojawiających się nowych potrzeb, nowych oczekiwań, nowych typów klientów. W tworzeniu innowacji ważna jest

współpraca z innymi podmiotami otoczenia, gdyż ma ona ogromne znaczenie dla innowacyjności firmy. Collis pisze, że życie to podróż, i nawet gdy będziemy ją odbywać w pojedynkę, to i tak nigdy nie będziemy zupełnie sami. Po prostu nigdy nie podróżujemy samotnie, bo na naszej drodze pojawiają się inni, którzy mają wpływ na nasze życie, od których otrzymujemy wsparcie, a czasami osiągamy sukces, gdyż inni czegoś nie zrobili [Collis 2010, s. 304]. Partnerzy, konkurencja, klienci są czynnikami stymulującymi procesy tworzenia nowych rozwiązań, poszukiwania nowych sposobów działania. W procesie upowszechniania innowacji ważną rolę odgrywają klienci, którzy albo zainteresują się innowacją, albo nawet jej nie zauważą. Współczesny klient jest wymagający, jako prosument chce współtworzyć produkty i usługi, dlatego też firma cały czas musi się z nim kontaktować. Przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają potrzebę tworzenia otwartych innowacji w myśl modelu *open innovation*, który bazuje nie tylko na wewnętrznych zasobach firmy, ale włącza w ten proces inne podmioty, dostawców, klientów i innych partnerów, którzy angażują się już od samego początku w tworzenie czegoś nowego. Ale aby innowacja została zaakceptowana, społeczeństwu należy wskazać korzyści jakie ze sobą niesie dla ich codziennego życia, dla poprawy jakości życia. Ważne jest, aby odbiorcy dostrzegali potrzebę posiadania określonych rozwiązań, nie można im ich odgórnie narzucić [Giza-Poleszczuk, Włoch 2013, ss. 69–70]. Można mówić o wzajemnej zależności pomiędzy innowacjami a postawami i zachowaniami odbiorców. Z jednej strony nowe rozwiązania warunkują zmianę sposobu życia, komunikowania się, zachowania, a z drugiej strony, to zmiany zachodzące w życiu społecznym, warunkują pojawienie się nowych rozwiązań.

Bardzo ważnym zatem czynnikiem, warunkującym innowacyjność, jest kapitał społeczny rozumiany jako zestaw norm, wartości, zaufanie, sieci i kontakty. Ważny jest zarówno kapitał wiążący – wewnątrz organizacji, jak również kapitał pomostowy, czyli nawiązywane kontakty z innymi podmiotami. Znaczenie czynnika społecznego w tworzeniu i rozwoju innowacji podkreśla w swoim modelu McElroy, wskazując na znaczenie sieci jako elementu kapitału społecznego. Społeczny kapitał innowacji kładzie nacisk na wzajemne stosunki między aktorami działalności innowacyjnej [za: Baruk 2006, s. 207]. Niski poziom zaufania przekładający się na stosunki między pracownikami jest problemem w Polsce, a to przekłada się na ich zaangażowanie i zgłaszanie swoich pomysłów. Niski poziom kapitału społecznego, przejawiający się w braku zaufania do innych, D. Batorski [2013, s. 88] wskazuje jako barierę innowacyjności, podkreślając słabe więzi, relacje pomiędzy jednostkami, skłonność do współpracy, wykorzystywanie zasobów innych osób. W przypadku firm ważna jest praca zespołowa, kształtowanie klimatu współpracy, gdyż innowacja jest efektem pracy zespołowej, zaangażowania wielu osób w tworzenie i rozpowszechnianie nowych rozwiązań.

Stosunek Polaków do innowacji

W dyskusji na temat innowacyjności pojawia się pytanie czy Polacy są innowacyjni? Opinie są podzielone, jedni wskazują na naszą innowacyjność i otwartość w stosunku do tego co nowe, inni są bardziej sceptyczni. Zdaniem M. Żurawickiej-Koczan i K. Polaka, w kulturze polskiej współistnieją dwie innowacyjności: stara i nowa. Stara innowacyjność ma swe źródła w poprzednim okresie i przypisywanym nam cechom, takim jak przedsiębiorczość, umiejętność radzenia sobie w różnych warunkach, zawierających się w powiedzeniu „Polak potrafi” czy też „złota rączka” oraz umiejętności zrobienia „czegoś z niczego”. Oznacza ona usprawnianie, poprawianie i ulepszanie. Zaś „nowa innowacyjność”, odnosząca się bardziej do zachodniej idei, oznacza permanentną zmianę, myślenie poza schematami, łamanie stereotypów, przekraczanie granic czy też ich zacieranie [Żurawicka-Koczan, Polak, dokument elektroniczny]. A zatem jaki jest stosunek Polaków do innowacyjnych rozwiązań, nowości rynkowych? Z badań wynika, że większość młodych uważa się za osoby innowacyjne. Częściej tak postrzegają się mężczyźni w wieku 30–35 lat, z wykształceniem ścisłym. Osoby te są skłonne zaangażować swój czas i wysiłek, by efektywnie korzystać z innowacyjnych walorów produktów. Zdecydowana większość (84%) badanych jest skłonnych zmienić w tym celu swoje przyzwyczajenia [Lechowska 2013]. Z kolei, badania przeprowadzone w Zakładzie Badań Konsumpcji SGGW w Warszawie wskazują, że polscy konsumenci raczej nie przejawiają postaw innowacyjnych wobec produktów żywnościowych. 18,1% badanych niechętnie kupuje nowości, a niecałe 10% lubi mieć nowy produkt jako pierwsi. Ponad 1/5 badanych kupuje stosunkowo szybko nowy produkt, choć po pewnym namyśle, zaś ponad 30% badanych kupuje nowy produkt, gdy znajomi już go kupili [Gutkowska 2011, ss. 110–111].

Zdaniem badanych produkt innowacyjny to produkt, którego wcześniej nie było, ma dużo funkcji, jest przyjazny w obsłudze, reklamowany w nowy sposób oraz ma nowe funkcje. Postrzeganie innowacyjności warunkowane jest wiekiem. Osoby starsze częściej wskazują, że wiąże się ona z ułatwieniami w obsłudze, zaś młodzi kojarzą ją z nowością, nowymi funkcjami. Z badań wynika, że młodzi dostrzegają wpływ osiągnięć nauki, nowych rozwiązań na poprawę jakości życia. Wskazują oni na znaczenie wprowadzanych innowacji w wymiarze indywidualnym (dostęp do nowoczesnych rozwiązań) i społecznym – nowoczesne rozwiązania ułatwiają kontakty międzyludzkie (40%) i przyczyniają się do rozwoju gospodarczego (36%) oraz warunkują postęp cywilizacyjny (ok. 40%) [Lechowska 2013]. Większość badanych (85%) uważa, że innowacyjne produkty ułatwiają ludziom życie, a 60% wskazuje, że pozwalają zaoszczędzić. Korzystamy z nowych produktów, gdyż chcemy spróbować cze-

goś nowego, być na czasie, podążać za trendami, nie chcemy pozostawać w tyle, lubimy eksperymentować i zmieniać przyzwyczajenia [Wirtualne Media 2011].

Nie wszyscy jednak chętnie korzystają z innowacji. Badani wskazują, że produkty innowacyjne wydają się zbyt skomplikowane, nie chcą zmieniać swoich przyzwyczajień, boją się zmian, nie znają korzyści wiążących się z innowacjami, nie mają osób, które mogłyby pomóc w korzystaniu z nowości obawiają się, że coś zniszczą, zepsują [Wirtualne Media 2011]. Pomóc w tym może edukacja społeczeństwa w zakresie innowacyjności, która poprzez wskazywanie korzyści wynikających z użytkowania określonych produktów czy usług, będzie prowadzić do zmiany wzorów działania i zachowań.

Podsumowanie

W obecnych czasach nowoczesna gospodarka to gospodarka innowacyjna, a firma aby się rozwijać musi ciągle pracować nad produktami innowacyjnymi i je wdrażać. Ale polskim firmom wiele w tym zakresie brakuje – nie tylko odstawiamy zdecydowanie od krajów o największym udziale innowacyjnych firm, ale w tym rankingu jesteśmy na szarym końcu w całej UE. Choć innowacyjność traktuje się głównie w kontekście gospodarczym, ekonomicznym czy technologicznym, to ma ona znacznie (choć rzadziej) także w kontekście społecznym. Innowacja wiąże się ze zmianą struktury, wartości, norm i wzorów zachowania. Innowacje warunkują szereg zmian w różnych sferach naszego codziennego życia, zmieniają stosunki międzyludzkie, sposoby komunikowania się, sposoby wykonywania pracy. Stosunek społeczeństwa do innowacji jest barierą bądź szansą dla wprowadzania produktów i usług innowacyjnych. A poziom zaufania i kapitału społecznego warunkuje istnienie pozytywnego lub negatywnego klimatu dla działań innowacyjnych. Wśród stymulantów innowacyjności o charakterze społecznym należy wymienić:

- poziom stopy życiowej społeczeństwa i jego style życia,
- motywację jednostek do dzielenia się wiedzą, tworzenia pomysłów, które mogą się przyczynić do powstawania innowacyjnych rozwiązań,
- promowanie wśród pracowników firm postaw sprzyjających innowacyjności i kreatywności i wdrażanie rozwiązań pozwalających je realizować,
- analizowanie zachowań klientów, które są wyznacznikiem zmian w otoczeniu firmy oraz włączanie ich w proces tworzenia produktów i usług,
- wysoki poziom kapitału społecznego wewnątrz firmy oraz tworzenie klimatu współpracy z innymi podmiotami,
- edukacja społeczeństwa i kształtowanie postaw proinnowacyjnych,
- promowanie przed organizacje rządowe i pozarządowe postaw przedsiębiorczych.

Znaczenie aspektów społecznych dla innowacyjności jest o tyle ważne, że źródłem zmian są często oczekiwania i potrzeby społeczeństwa. Mimo to więcej uwagi poświęca się analizie korzyści i barier ekonomicznych niż zmianom w środowisku społecznym oraz znaczeniu czynnika społecznego w generowaniu i rozpowszechnianiu innowacji.

Bibliografia

- Baran M, Ostrowska A., Pander W. (2012)**, *Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje*, PARP, Warszawa.
- Baruk J. (2006)**, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- Batorski D. (2013)**, *Kapitał społeczny i otwartość jako podstawa innowacyjności [w:] P. Zadura-Lichota (red.), Świt innowacyjnego społeczeństwa, trendy na najbliższe lata*, PARP, Warszawa.
- Collis J. (2010)**, *Innowacja albo śmierć, bij swoje rekordy w życiu i w pracy*, Warszawa.
- Komisja Europejska (2013)**, *Innovation Union Scoreboard 2013 [online]*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf, dostęp: 10 lutego 2014.
- Gardawski J. (2013)**, *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, Wyd. Scholar, Warszawa.
- Gawęda M. (2012)**, *Jesteśmy innowacyjni, ale innowacji nam brakuje*, „Biznes.pl” [online], <http://biznes.pl/magazyny/it/jestesmy-innowacyjni-ale-innowacji-nam-brakuje,5141136,magazyn-detal.html>, dostęp: 10 lutego 2014.
- Giza-Poleszczuk A., Włoch R. (2013)**, *Innowacje a społeczeństwo [w:] P. Zadura-Lichota (red.) Świt innowacyjnego społeczeństwa, trendy na najbliższe lata*, PARP, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny (2013)**, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010-2012*, Warszawa.
- Gutkowska K. (2011)**, *Innowacyjność konsumentów wobec produktów żywnościowych jako warunek rozwoju rynku żywności*, „Konsumpcja i rozwój”, nr 1.
- Hryniewicz J.T. (2007)**, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wyd. Scholar, Warszawa.
- Wirtualne Media (2011)**, *Innowacje to dla konsumentów oszczędność czasu i pieniędzy*, „Wirtualne Media” [online], <http://www.wirtualnemedia.pl/arttykul/innowacje-to-dla-konsumentow-oszczednosc-czasu-i-pieniedzy>, dostęp: 10 lutego 2014.
- Nieć M. (2013)**, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy [w:] P. Zadura-Lichota (red.), Świt innowacyjnego społeczeństwa, trendy na najbliższe lata*, PARP, Warszawa.
- Lechowska M. (2013)**, *Osiągnięcia nauki – ważne dla młodych [online]*, http://www.bayer.com.pl/content/42/press_room/190 dostęp: 10 lutego 2014.
- Pangsy-Kania S. (2012)**, *Rola innowacji w sektorze usług, [w:] M. Olszański, K. Piech: E-biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka, przykłady*, PARP, Warszawa.
- Piętka R. (2010)**, *Innowacyjność jest wymogiem naszych czasów*, „Zarządzanie zmianami. Biuletyn POU”, nr 5(39) [online], http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_innow&nr=5, dostęp: 10 lutego 2014.
- Sztompka P. (2002)**, *Socjologia*, Znak, Kraków.
- Thomas N. (2009)**, *Kreatywność i innowacje według Johna Adaira*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.
- Żurawicka-Koczan M., Polak K., W tyglu polskiej innowacyjności, <http://it-manager.pl/w-tyglu-polskiej-innowacyjnosci/>, dostęp: 10 lutego 2014.**

Justyna Trippner-Hrabi

Spółeczna Akademia Nauk

Mark Hrabi

Government Policy Advisor Department for Transport. London

Paradygmaty organizacji sieciowej

Network organization paradigms

Abstract: If companies want to achieve business success they must implement new marketing or management trends. Fast track economies development, advanced information exchanged possibilities, improved transport solutions and technical infrastructure make that big number of companies are able to run not only in local perspective. The main objective of article is to analyze chosen network companies aspects as well as to describe potential strong and weak points of that subject.

Key-words: management, network, organization, virtualization.

Wstęp

Podmioty gospodarcze chcąc odnosić sukcesy rynkowe muszą podporządkować się nowym trendom np. w zarządzaniu czy marketingu. Organizacje tworzące układy sieciowe z innymi partnerami biznesowymi powinny zmodyfikować wyznawaną filozofię działania przedsiębiorstwa z kategorii lokalnych na globalne. Przekłada się to na przyjęcie ponadnarodowego punktu widzenia na własną organizację. W dalszej kolejności – winny one poszukiwać partnerów i wzorów działania, nie ograniczając się do granic własnego kraju, gospodarki, kultury. Rozwój współczesnych gospodarek w tym malejąca hermetyczność granic państwowych i celnych, zaawansowane możliwości wymiany informacji, udoskonalenie środków transportu i infrastruktury technicznej sprawiają, że znaczna część przedsiębiorstw może działać w wymiarze nie tylko lokalnym.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych aspektów związanych z organizacją sieciową, jak również nakreślenie realnych i potencjalnych mocnych i słabych stron takiego podmiotu. W publikacji zastosowano analizę i przegląd literatury przedmiotu zarówno krajowej, jak i międzynarodowej.

1. Organizacje sieciowe – uwagi wstępne

Jedna z cech nowoczesnych organizacji jest sieciowość, będąca systemem powiązań o charakterze gospodarczym, komputerowym i społecznym, która występuje między podmiotami. Powiązania sieci można podzielić na miękkie i twarde. W przypadku pierwszym może to być portal społecznościowy np. Facebook, koła hobbistyczne, wyznaniowe i inne. Drugie natomiast charakterystyczne są dla relacji biznesowych, współprzyczyniających się do prowadzenia nowoczesnych przedsiębiorstw.

Jak zauważają Miłku B. i Pietruszka-Ortyl A., „Obecnie nie można analizować funkcjonowania poszczególnych organizacji w oderwaniu od ich środowiska, a przede wszystkim relacji, jakimi są one powiązane z innymi aktorami biznesowymi wywodzącymi się z różnych krajów. Stąd jednym z głównych wyzwań zarządzania XXI w. stało się kreowanie wzajemnych zależności międzyorganizacyjnych, najczęściej w postaci tworzenia struktur sieciowych” [Bogusz, Pietruszka-Ortyl 2006, s. 113].

Organizacja sieciowa (OS) jest różnie definiowana. Jedni określają ją jako skupisko czy grono wzajemnie powiązanych firm lub wyspecjalizowanych jednostek, koordynowanych przez mechanizmy rynkowe lub wzajemne normy, nie zaś przez hierarchiczny łańcuch poleceń czy rozkazów. Inni kładą nacisk na jakość i charakter wzajemnych relacji oraz wspólnie podzielony system wartości, określający role członków i ich odpowiedzialność, pozwalającą na odmienne zarządzanie i określenie granic. Sieci obejmują układ kontraktów przedsiębiorstwa będącymi dostawcami, klientami, konkurentami i innymi partnerami, również z innych branż i krajów [Dworzecki, Krejner-Nowicka 2002, s. 103; Głuszek, 2004, s. 148; Sztaba, Ważna 2008, s. 606]. Organizacje sieciowe składają się z szeregu krajowych lub międzynarodowych zespołów zadaniowych, posiadających tożsamość organizacyjną, które realizują określone cele biznesowe w oparciu o długo lub krótkoterminową współpracę. W naukach o zarządzaniu pojęcie tożsamość organizacyjna jest stosunkowo nowe, ponieważ pojawiło się dopiero w latach 80., a zaczęło się rozpowszechniać na przełomie XX i XXI wieku [Sułkowski 2012, s. 215].

Współpraca między tymi jednostkami polega na wzajemnym przenikaniu się firm, bezpośredniej kooperacji poszczególnych działów i pracowników partnerów sieciowych. Takie układy określane są mianem *borderless organization* – organizacji bez granic [Gillis 2010, s. 89].

Natężenie i rodzaj kontaktów występujących wśród współdziałających firm, determinuje formę współpracy w sieci np. tj.: sieć przedsiębiorstw, organizacja wirtualna, franchising, outsourcing czy alians strategiczny.

Główną przyczyną tworzenia organizacji sieciowych jest dążenie do wspólnych celów łączących podmioty tworzące ten układ. Po pierwsze może ona powstać poprzez rozproszenie i podział przedsiębiorstwa na mniejsze samodzielne jednostki. W drugim przypadku organizacja jest zbiorem podmiotów, które działając samodzielnie nie byłyby w stanie konkurować z regionalnymi ugrupowaniami gospodarczymi (gronami) oraz korporacjami ponadnarodowymi. Sieciowe powiązania przedsiębiorstw, kanały komunikacyjne oraz zależności rozkazodawczo-kontrolne mają charakter poziomy. Tradycyjnie pojmowana hierarchia organizacyjna często traci na znaczeniu a dominująca w niej struktura ma płaski charakter. Poprzez odejście od formalnie zależnych od siebie jednostek, tworzy się lepsze warunki do kooperacji, wrasta poziom elastyczności i adaptacyjności przedsiębiorstwa jak i całej sieci. Skutkuje to w bardziej przedsiębiorczych jej reakcjach na zaistniałe okazje rynkowe. Nie oznacza to jednak, że nie występuje tam podmiot lidera i że sieć pozbawiona jest przywództwa. Najczęściej rolę dowodzącą i koordynującą przejmuje firma centralna, która może być założycielem sieci lub posiada autorytet, odpowiednie kompetencje, kapitał itd. przyciągający i zrzeszający innych graczy.

2. Konfiguracje sieci tworzących organizacje, rodzaje sieci

Kooperacja i integracja przedsiębiorstw może przybierać trzy formy powiązań elementów w sieci:

- pionową (wertikalną) – obejmuje wspólne działania w obrębie faz produkcji, dystrybucji i sprzedaży danego wyrobu,
- poziomą (horyzontalną) – dotyczy firm zajmujących się produkcją tego samego rodzaju dobra i usługi,
- okresową – część zleceń jest przekazywana innej firmie, wytwarzającej ten sam wyrób [Wiatrak 2003, s. 12].

Sieci można także podzielić m. in. na: zintegrowane, sfederowane, kontraktowe, stosunków bezpośrednich, społeczne, biurokratyczne, lokalne, globalne [Brilman 2002, s. 427; Mikuła 2006, ss. 76–77; Todeva 2010, s. 133].

Sieci zintegrowane – składają się z rozpoznanych jednostek (przedsiębiorstw, filii) prawnie należących do jednej grupy bądź organizmu gospodarczego. Władza instytucjonalna zlokalizowana jest w centrali, która jest głównym dysponentem zasobów kapitałowych (np. centrala banku wraz z jej oddziałami),

Sieci sfederowane – tworzy grupa podmiotów (prawnych lub fizycznych), które chcą zaspokoić wspólną potrzebę we własnym zakresie (np. spółdzielnie, stowarzyszenia),

Sieci kontraktowe – w skład ich wchodzi partnerzy statusowo niezależni, których współpraca opiera się na umowach koncesyjnych lub franchisingowych (np. branża hotelarska),

Sieci stosunków bezpośrednich – polegają na kreowaniu związków pomiędzy pojedynczymi przedstawicielami organizacji a klientem. Najczęściej występują w dziedzinach życia społecznego i gospodarczego (np. agitatorzy religijni, polityczni, sprzedaż bezpośrednia w domu przez tzw. domokrażców).

Sieci społeczne – stanowią swoiste zaplecze pomysłów i wiedzy, których członkowie są gotowi do podjęcia działania, gdy nastąpi taka potrzeba (np. związki zawodowe, samorząd szkolny),

Sieci biurokratyczne – ich działalność jest poparta i wyznaczona przez różne umowy współpracy dotyczące: zakresu kontroli, formy transferu wiedzy, systemów motywacyjnych itp. (np. franchising, klastry).

Sieci wewnętrzne – powstają wewnątrz dużego przedsiębiorstwa, w którym jego poszczególne części działają jako samodzielne podmioty (WPCT – Anglia).

Sieci zewnętrzne – są zbudowane z niezależnych podmiotów gospodarczych (np. sektora publicznego).

Sieci lokalne – stanowią połączenie podmiotów, których zakres geograficznej działalności jest ograniczony do danego regionu (np. gazety lokalne),

Sieci globalne – zakres ich działania i wpływów jest rozpowszechniony na bardzo dużą skalę – transnarodową (np. firmy kurierskie DHL, UPS).

Zdaniem K. Zimniewicza w działalności jednostek gospodarczych można spotkać następujące rodzaje sieci:

- strategiczną – charakteryzuje się ona dominacją centralnego przedsiębiorstwa (rdzenia), który narzuca swoją wizję funkcjonowania sieci oraz koordynuje on aktywność jej uczestników,
- regionalną – stanowi ona zbiór wyspecjalizowanych małych i średnich przedsiębiorstw, których zakres działania obejmuje dany teren. Ich współpraca przyjmuje często postać nieformalną, faworyzującą działania, które dzięki niewielkiemu wzrostowi wydajności owocują znacznymi efektami,
- operacyjną – jest ona zawiązywana przez przedsiębiorstwa na krótki czas w celu wspólnego rozwijania pewnych standardów transakcji, dotyczących najczęściej wybranych elementów procesu tworzenia wartości,
- związek wirtualny – polega na współpracy niezależnych, rozproszonych podmiotów występujących w relacjach z klientami, jako jedność, połączonych ideą wspólnego działania. Kooperacja między przedsię-

biorstwami jest wspomagana w dużym zakresie narzędziami teleinformatycznymi [Zimniewicz 2000, ss. 326–327] (Różnica pomiędzy organizacją wirtualną a siecią jest głównie w tym, iż ta druga jest strukturą nośną, bazą, na której powstaje ta pierwsza. Sieć warunkuje powstanie organizacji wirtualnej, ale nie jest to element wystarczający).

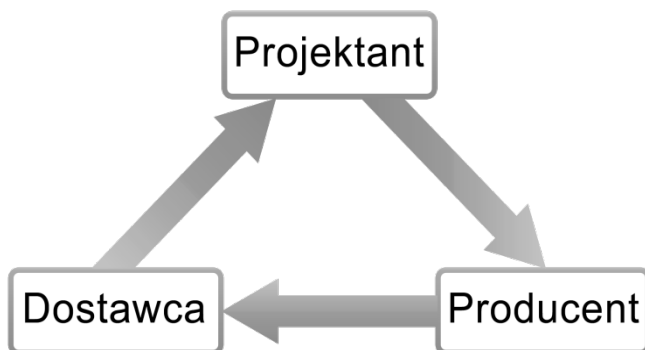
Ze względu na czas współpracy podmiotów zaangażowanych w organizację siecią oraz kryterium relacji między jej uczestnikami, w literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące typy [Bernais, Ingram, Kraśnicka 2007, s. 111; Gulski 2008, s. 37; Jaruga 2005, ss. 52–60]:

- dynamiczny – przedsiębiorstwo koncentruje się na fragmencie łańcucha wartości dodanej i szuka innych wyspecjalizowanych firm, które uzupełnią brakujące ogniwa,
- stabilny – sieć taka jest tworzona dookoła dużego przedsiębiorstwa, które skupia mniejsze podmioty,
- zdominowany (niesymetryczny) – tworzona jest ona przez duże przedsiębiorstwo oraz mniejsze firmy satelickie, których praca jest w znacznym stopniu podporządkowana dyrektywom płynącym od wiodącej firmy. Sieć ta jest nazywana mianem królestwa.
- sieć równorzędnych partnerów (symetryczna) – kooperujący partnerzy dysponują zbliżoną siłą przetargową w układzie. Podmioty rozwijają silne wzajemne powiązania i współpracują ze sobą w różnych konfiguracjach. Sieć ta jest również nazywana republiką.

3. Warianty współpracy podmiotów w sieci

Wymienić można kilka wariantów kooperacji organizacji gospodarczych tworzących sieć. W pierwszym przypadku charakteryzuje się ona brakiem podmiotu dominującego. Każdy z uczestników zaangażowany jest w wytwarzanie określonego dobra, w kolejności zaplanowanej na etapie projektowania procesów pracy. Sposoby przepływu komunikacji między podmiotami są ustalone w sposób analogiczny do przepływów strumieni: produktów pracy, wiedzy. Jest to sieć symetryczna, którą można podzielić na dwa warianty, co ilustruje rysunek nr 1a i 1b

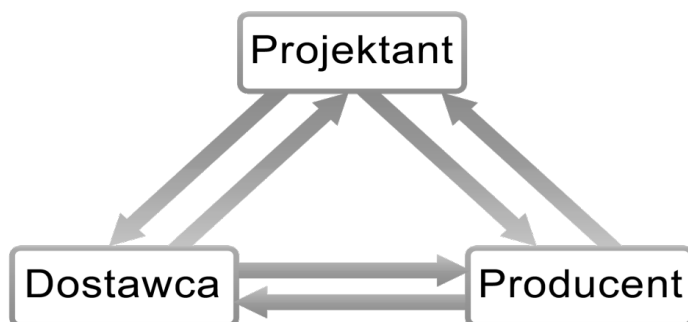
Rysunek 1a. Sieć symetryczna



Źródło: opracowanie własne.

W wariacie drugim nie występuje również przedsiębiorstwo centralne. Partnerzy sieci w równym stopniu formułują strategię układu, jak i koordynują jego funkcjonowanie. Komunikacja między podmiotami jest wielobiegowa i uzależniona od potrzeby jej aplikowania. Przepływ materiałów, wiedzy determinowane są również zaistniałą potrzebą rynkową.

Rysunek 1b. Sieć symetryczna



Źródło: opracowanie własne.

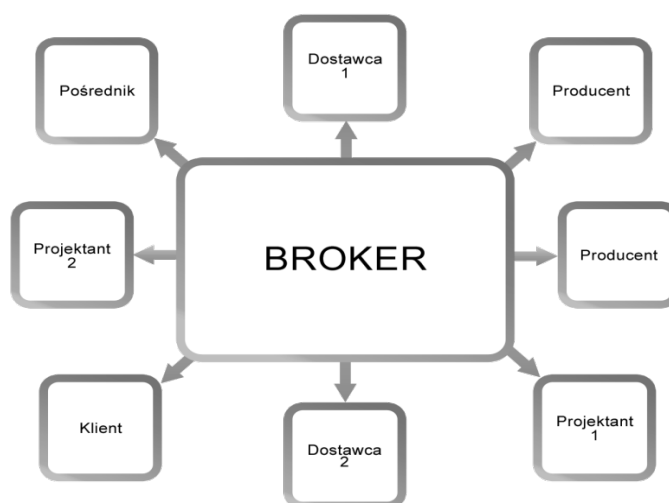
Głównym wyznacznikiem natomiast sieci niesymetrycznej w wariantie pierwszym jest istnienie przedsiębiorstwa centralnego (brokera), który na etapie tworzenia układu: identyfikuje obszary działalności gospodarczej

sprzyjające funkcjonowaniu grupowemu, określa potencjalne szanse na zaistnienie współpracy pomiędzy firmami, opracowuje biznes – plan sieci. Sytuacja została zobrazowana na rysunku 2a.

Rola brokera podczas nawiązywania współpracy, sprowadza się przede wszystkim do: prowadzenia mediacji między przedsiębiorstwami i zapewnianiu uczestnikom sieci pomocy doradczej przy formułowaniu zasad współpracy.

Po rozpoczęciu działalności sieci, inicjatywa brokera przejawia się głównie w: wspieraniu i ułatwianiu procesu rozwijania sieci, poszukiwaniu innych firm do współpracy w ramach już nawiązanej kooperacji.

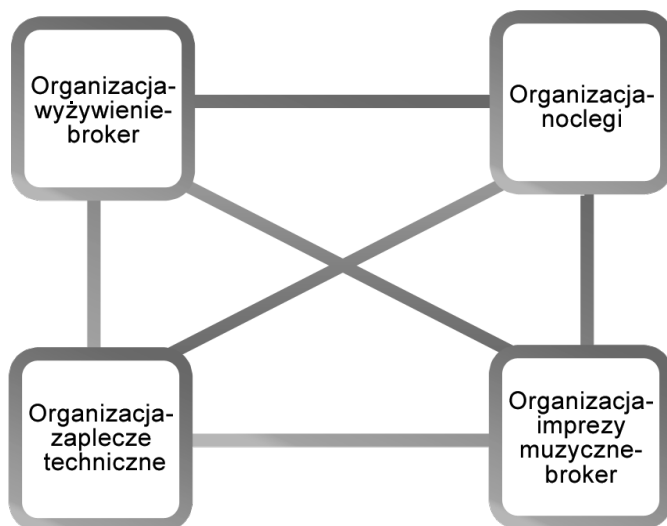
Rysunek 2a. Sieć niesymetryczna



Źródło: opracowanie własne.

W przykładzie zamieszczonym poniżej, również występuje przedsiębiorstwo-broker. Taką pozycję może zajmować więcej niż jedna organizacja. Sprzyja to lepszej specjalizacji wiedzy dotyczącej koordynowania poszczególnych działań w sieci. Zadania brokera/brokerów są analogiczne jak w wariancie a). Można podzielić je na te, które występują w początkowej fazie tworzenia sieci, podczas nawiązywania współpracy oraz po rozpoczęciu działalności układu. Kanały przepływu informacji, wiedzy, dóbr czy decyzji są tak zaprojektowane, by można je było dostarczać w zależności od zaistniałej potrzeby. Sytuację przedstawiono na rysunku 2b.

Rysunek 2b. Sieć niesymetryczna



Źródło: opracowanie własne.

Ważną funkcję w organizacjach sieciowych spełnia integrator (broker), który opracowuje koncepcje przedsięwzięcia i decyduje o roli, zakresie współpracy poszczególnych przedsiębiorstw. Do najważniejszych jego zadań w etapie tworzenia sieci można zaliczyć: wykreowanie pomysłu wspólnego przedsięwzięcia, zidentyfikowanie kluczowych niezbędnych kompetencji, zaprojektowanie mapy procesów, dobór partnerów gospodarczych, przydział czynności poszczególnym firmom według kryterium posiadanych kluczowych kompetencji. W etapie realizacji zadań do głównych obowiązków brokera należy: koordynacja, monitoring, nawigowanie przedsięwzięcia, kontrola realizacji, zapewnienie procesu dostarczenia produktów/usług klientowi, rozliczanie transakcji [Gergen, Vanourek 2009, s. 162; Grudzewski, Hejduk 2002, ss. 93-94]. Listę tę można uzupełnić o: nieustanne poszukiwanie nowych pomysłów, które odpowiednio selekcjonowane i wdrażane do sieci sprawiają, iż będzie ona nieustannie rozwijać i uczyć się, co ma zasadniczy wpływ na jej poziom konkurencyjności. Rola integratora nie sprowadza się do tradycyjnie pojmowanego zarządzania firmą. Musi on opracować wiele szczególnych zasad kierowania przedsięwzięciem, zwłaszcza wtedy, gdy nie może on wykorzystywać władzy hierarchicznej. W organizacjach sieciowych rolę brokera może spełniać w tym samym czasie więcej niż jeden podmiot.

W skład organizacji sieciowej wchodzi wiele przedsiębiorstw kooperujących ze sobą o następujących funkcjach:

operacyjnych – polegają one na wypełnianiu podstawowych zadań związanych z zarządzaniem produkcją wyrobów lub usług,

administracyjno-zarządczych – ich zadaniem jest umiejętne koordynowanie pracą sieci oraz zapewnienie niezbędnego zaplecza administracyjnego,

zaopatrzeniowych – polegają na dostarczeniu wymaganej ilości i jakości zasobów niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia w odpowiednim czasie.

Główne różnice pomiędzy organizacją sieciową a wirtualną można upatrywać w tym, że:

- organizacja sieciowa bazuje w mniejszym stopniu w swojej pracy na rozwiązaniach teleinformatycznych, niż podmiot wirtualny
- w organizacji wirtualnej może występować większe rozproszenie przestrzenne poszczególnych ogniw współpracujących ze sobą, niż w organizacji sieciowej
- w organizacji wirtualnej występuje częściej tymczasowość współpracy pomiędzy partnerami niż w organizacji sieciowej.

4. Organizacja sieciowa – mocne i słabe strony

Organizacje sieciowe posiadają wiele zalet. Poprzez rozproszenie współpracujących firm, podmioty te mają możliwość pozostawania bliżej klienta. Oznacza to, iż potrzeby kupujących są w sposób bardziej kompleksowy i szybszy zaspokajane oraz łatwiej jest zbadać i przewidzieć przyszłe zapotrzebowania – firmy te stają się bardziej elastyczne. Są także w stanie zwiększać udziały w rynku oraz łatwiej jest im wchodzić w nowe segmenty. Członkowie sieci specjalizują się w wąskich dziedzinach, dzięki czemu mogą dostarczać nowe rozwiązania, co ma bezpośredni wpływ na maksymalizację potencjału całej organizacji. Współpraca w ramach sieci umożliwia dostęp do deficytowych zasobów i umiejętności. Szeroka autonomia poszczególnych partnerów sprzyja innowacyjności i eksperymentowaniu. Poprzez szeroką współpracę z różnymi przedsiębiorstwami, podmioty sieciowe w mniejszym stopniu są narażone na zakłócenia ich pracy przez zdarzenia losowe. Zminimalizowanie zależności hierarchiczno-biurokratycznych w tym typie kooperacji, prowadzi do zmniejszania kosztów działalności organizacji. Wpływa to na polepszenie sytuacji finansowej sieci. Ważnym czynnikiem określającym konkurencyjność OS jest komplementarność jej członków i występowanie efektu synergii. Szybsze kanały komunikacyjne i przepływu strumieni zasobów wpływają na jakość przekazywanych informacji, umożliwiają trafniejsze podejmowanie

decyzji oraz stymulują wzajemne uczenie się. Organizacje sieciowe składają się z jednostek i zespołów odmiennych kulturowo, wyznaniowo czy identyfikujących się z innymi przekonaniami politycznymi. Wpływa to na podnoszenie jakości otrzymywanych rezultatów, występowaniu synergii oraz większej różnorodności pomysłów. Partnerstwo w sieci opiera się o zasady mechanizmu rynkowego, czyli relacji klient – dostawca. Stanowi to element integrujący oraz powoduje, że podmioty starają się zachować jak najwyższą jakość oferowanych usług przy niskim poziomie cen co ma utrudnić wejście innym graczom spoza sieci w jej układ.

Organizacje sieciowe cechują również wady. Podmioty takie są zbiorem wielu niezależnie działających jednostek, dlatego kontrola ich pracy może być utrudniona i mało precyzyjna. Wraz ze wzrostem liczby członków pojawić się mogą zachowania egoistyczne jednostek, wynikające z chęci uzyskania indywidualnych korzyści oraz z występowaniem problemu przy podziale zysku. Sytuacje te w sposób bezpośredni wpływają na zaistnienie konfliktu interesów uczestników sieci. W rezultacie tego następuje pogorszenie jakości przesyłanych informacji czy zauważalne jest występowanie zachowań oportunistycznych w stosunku do pozostałych członków sieci. Im więcej podmiotów jest zaangażowanych w układ, tym ryzyko wycieku lub przekłamania informacji jest większe. Wyniki działalności gospodarczej takich jednostek są w bardzo dużym stopniu uzależnione od stopnia zaangażowania w pracę osób tam zatrudnionych. Należy zatem znać i odpowiednio dobierać narzędzia motywacyjne, które zwiększą identyfikowanie się osób z przedsiębiorstwami. Menadżerowie sieci powinni dobierać różnorodne metody motywacyjne, tak by pasowały one do danej jednostki i przynosiły zamierzone efekty. W sieciach typu zdominowanego istnieje ryzyko wystąpienia wyzysku słabszych partnerów przez podmioty wiodące. Trudności w sprecyzowaniu dokładnych granic organizacji sieciowej powodują, iż niektóre firmy w oczach klientów zewnętrznych i wewnętrznych mogą jawić się jako mało wiarygodne, niekonkretne. Prowadzi to do występowania niskiego poziomu zaufania uczestników sieci w stosunku do innych partnerów jak i całej organizacji. Organizacje sieciowe to zbiór różnorodnych podmiotów odmiennych pod względem pochodzenia, kultury, religii itp. Wpływać to może na występowanie zakłóceń w pracy jej członków czy wzajemnym niezrozumieniu się. Ważne jest, aby w takim przedsiębiorstwie odpowiednio posługiwać się narzędziami zarządzania różnorodnością.

Jako przykład organizacji sieciowej można podać firmę Benetton. Składa się ona z setek małych wytwórców odzieży i wielu działających pod wspólnym szyldem punktów sprzedaży, zgrupowanych wokół centrum dystrybucyjnego i wspólnego systemu informacji i kontroli. Spora liczba wytwórców

sieci Benetton wyodrębniła się z tej firmy, natomiast inne przyłączyły się do sieci dlatego, że same były za małe i to nie pozwoliłoby im wkroczyć na międzynarodowy rynek odzieży, w którym uczestniczą firmy Benettona. Oprócz zarządzania dystrybucją Benetton zapewnia swym dostawcą fachowe porady techniczne, potrzebne zasoby rzeczowe, a czasem kapitał oraz prowadzi marketing dla całej sieci [Hatch, Cunliffe 2006, ss. 297–298].

Zakończenie

Reasumując rozważania na temat organizacji sieciowej, można postawić następujące spostrzeżenia. Odbywa się w niej transfer wiedzy, technologii, informacji między partnerami. Ważne jest stworzenie odpowiednich kanałów komunikacyjnych, które przyczyniają się do sprawniejszego funkcjonowania organizacji sieciowej. Podmioty zaangażowane w sieć są jednostkami w różnym stopniu autonomicznymi posiadającymi własne cele. Partnerzy sieci dzielą między sobą koszty i ryzyko przedsięwzięć. Współpraca między nimi winna mieć charakter odnawialny i długofalowy. Tworzą ją podmioty, które współdziałają ze sobą na podstawie zróżnicowanych relacji i powiązań. Uczestnicy sieci muszą w zaawansowanym stopniu posługiwać się w swojej pracy nowoczesną technologią. Podmioty tworzące ten typ organizacji mogą przynależeć równocześnie do innych sieci. Praca organizacji opiera się na zasadach komplementarności oraz synergii. Formą koordynacji działań między współpracującymi stronami są negocjacje i porozumienia, a nie konkurencja. Przedsiębiorstwa takie posiadają w swoich strukturach zespoły pracownicze wywodzące się z różnych krajów i organizacji. Partnerstwo w sieci opiera się na wzajemnym zaufaniu, wspólnej ideologii i reputacji. Jednostki wchodzące w skład takiego podmiotu nieustannie powinny pogłębiać swoje kompetencje, poszukiwać nowych rozwiązań i uczyć się.

Bibliografia

- Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T. (2007)**, *ABC Współczesnych koncepcji i metod zarządzania.*, WAE, Katowice.
- Bogusz M., Pietruszka-Ortyl A. (2006)**, *Organizacje sieciowe*, Zeszyt naukowy nr 715, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Brilman J. (2002)**, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Dworzecki Z., Krejner-Nowecka A. (2002)**, *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Z. Dworzecki (red.), Euro Export Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa.
- Gergen Ch., Vanourek G. (2009)**, *Dynamic Organizations for an Entrepreneurial Age*, [w:] *The Organization of the Future: Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era*, M. Goldsmith, F. Hesselbein (red.), San Francisco.
- Gillis T. (2010)**, *Securing the Borderless Network: Security for the web 2.0 World*, Cisco Press, Indianapolis.
- Gluszek E. (2004)**, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2002)**, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
- Hatch M.J., Cunliffe A. (2006)**, *Organization Theory, modern, symbolic, and postmodern perspective*, OUP Oxford.
- Jurga A. (2005)**, *Struktury sieciowe przyczynkiem kierowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, tom 1, Lewandowski J. (red.), Politechnika Łódzka, Łódź.
- Mikuła B. (2006)**, *Organizacje oparte na wiedzy*, WAEK, Kraków.
- Sułkowski Ł. (2012)**, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Sztaba M., Ważna E. (2008)**, *Zarządzanie wiedzą warunkiem wzrostu firmy*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Jarosław.
- Todeva E. (2010)**, *Management of International Business Networks*, Routledge, Oxford.
- Wiatrak A. (2003)**, *Organizacje sieciowe – istota ich działalności i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.
- Zimniewicz K. (2000)**, *Związki wirtualne – problemy i warunki powodzenia*, [w:] *Komputerowo Zintegrowane zarządzanie*, R. Konosala (red.), Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa.

Jolanta Łuczaj

Politechnika Białostocka

Innowacje w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w Polsce – wybrane aspekty

Network organization paradigmsInnovation in the food industry enterprises in Poland – selected aspects

Abstract: One of the impediments to development of the Polish food industry enterprises is a fact that their profitability is still too low. An important issue is therefore to take actions which can improve the profitability and efficiency of food processing. One of such activities may be the increase in level of innovation in food industry enterprises. The aim of the study is to analyze the impact of innovation on profitability growth in Polish food industry enterprises, with particular focus on the impact of innovation on the level of costs and sales increase. This is an important issue from the point of view of the whole Polish economy given the high importance of the food industry in Poland.

Key-words: innovations, costs, revenues, food industry.

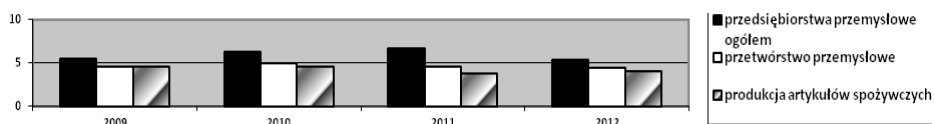
Wstęp

W ramach przemysłu spożywczego w Polsce funkcjonuje ponad kilkadziesiąt branż, między innymi przemysł mięsny i przemysł mleczarski. Produkcja sprzedana przemysłu spożywczego w 2012 roku wyniosła 142110,4 mln zł, co stanowiło około 14,3% całkowitej wartości produkcji sprzedanej przemysłu. Przeciętne zatrudnienie w przemyśle spożywczym wyniosło w 2012 roku 386,4 tys. osób i stanowiło 14,4% całkowitego zatrudnienia w przemyśle¹. Wartość eksportu artykułów spożywczych w latach 2010–2012 systematycznie wzra-

1. Wskaźnik zatrudnienia w tej grupie przedsiębiorstw kształtował się na względnie stałym poziomie w latach 2005–2012 oscylując od poziomu 14,26% w 2011 roku do 14,62% w 2010 roku. [Rocznik 2013, s. 224].

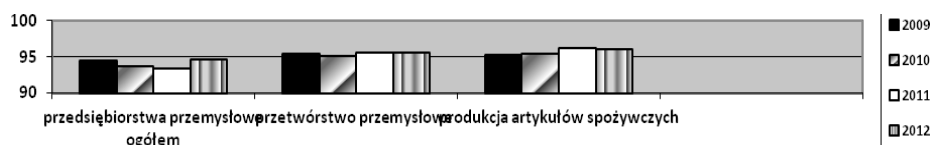
stała: od kwoty 40117,6 mln zł w 2010 roku, poprzez 47748,20 mln zł w 2011 roku, aż do 56067,2 mln zł w 2012 roku. Dynamika wynosiła odpowiednio 119,0% i 117,4%.² Znaczącą część (83,3%) stanowił eksport polskich artykułów spożywczych do krajów rozwiniętych gospodarczo, w tym 78,8% stanowił eksport do krajów Unii Europejskiej. Dane te wskazują na znaczącą rolę przemysłu spożywczego w Polsce, dlatego też rozwój polskiej gospodarki w bardzo dużym stopniu uzależniony jest od konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. [Dmochowska 2013, ss. 133, 207, 224, 405, 412].

Rysunek 1. Rentowność obrotu brutto w przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce w latach 2009–2012



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS [Dmochowska 2013, s. 172].

Rysunek 2. Wskaźniki poziomu kosztów w przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce w latach 2009–2012 (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS [Dmochowska 2013, s.171].

Oceny konkurencyjności dokonać można między innymi poprzez wskaźniki efektywności mikroekonomicznej np. wskaźnik rentowności obrotu czy wskaźnik poziomu kosztów (rysunki nr 1, 2). Przedstawione w nich dane dowodzą, że we wszystkich badanych latach przedsiębiorstwa przemysłu przetwórczego miały niższą rentowność niż przedsiębiorstwa przemysłowe ogółem. W latach 2009–2011 rentowność przedsiębiorstw przemysłowych wzrastała z roku na rok i osiągnęła najwyższą wartość w 2011 roku (6,6%), a w 2012 roku nastąpił jej spadek do poziomu 5,4%. Z kolei rentowność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w latach 2009–2011 systematycznie malała i dopiero w 2012 roku nastąpił jej niewielki wzrost (do poziomu 4,0%). Z tych danych wynika, że przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego były nawet mniej rentowne niż przedsiębiorstwa przetwórstwa przemysłowego ogółem, do których między innymi są zaliczane. Najniższą rentowność (3,8%) przedsiębiorstwa z tej grupy zanotowały w 2011 roku i była

2. Liczona w stosunku do roku poprzedniego.

ona niższa od rentowności przedsiębiorstw przemysłowych ogółem aż o 2,8 p.p. Przeprowadzone badania wskazują także, że przedsiębiorstwa przemysłu przetwórczego miały wysoki wskaźnik poziomu kosztów³. Był on wyższy w tej grupie przedsiębiorstw niż w przedsiębiorstwach przemysłowych ogółem. Wskaźnik ten kształtował się w całym badanym okresie na względnie stałym poziomie i oscylował w przedziale od 95,1 do 95,6%. Najwyższy poziom kosztów miały jednak przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego. Wskaźnik wahał się w badanym okresie w tej grupie przedsiębiorstw od 95,3% do 96,2%. Jedynie w roku 2009 roku minimalnie wyższy (o 0,1 p.p) wskaźnik poziomu kosztów miały ogółem przedsiębiorstwa przetwórstwa przemysłowego. [Dmochowska 2013, ss. 171–172].

Zaobserwowane niekorzystne wskaźniki: wysoki poziom kosztów, powolny wzrost przychodów i niska rentowność całej branży może być więc barierą dla szybkiego rozwoju przemysłu spożywczego w Polsce. Należy zatem podjąć takie działania, które pozwolą na podniesienie rentowności i efektywności produkcji. Czynnikiem prowadzącym do poprawy rentowności jest zarówno obniżka kosztów jednostkowych produkcji, jak też zwiększenie dynamiki wartości produkcji sprzedanej. W tym kontekście jednym z podstawowych działań pozwalających na poprawę rentowności i efektywności przedsiębiorstw może być wysoki poziom ich innowacyjności. Celem opracowania jest analiza danych wtórnych dotyczących działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce w latach 2009–2012 z uwzględnieniem wpływu innowacji na poziom kosztów i wzrost sprzedaży.

Przegląd literatury

Problem innowacji oraz innowacyjności przedsiębiorstw został podniesiony przez Austriaka J. Schumpetera. Zdaniem tego autora proces innowacyjny jest nieregularnym, kreatywnym działaniem, polegającym na tworzeniu, projektowaniu i realizacji innowacji. Innowacje zaś wiązać się mogą z wprowadzeniem nowych produktów, zastosowaniem nowych metod produkcji, zdobyciem nowych źródeł surowców, nowych rynków zbytu lub wprowadzeniem zmian w organizacji produkcji. Wdrożenie innowacji pozwala przedsiębiorstwu realizować ponadprzeciętne zyski i wpływa stymulująco na gospodarkę⁴ [Schumpeter 1960, s. 104].

W późniejszych latach olbrzymi wpływ na kształt współczesnych poglądów na procesy innowacyjne miały między innymi opracowania P.F.

3. Wskaźnik ten jest mierzony relacją kosztów uzyskania przychodu z całokształtu działalności do przychodów z całokształtu działalności.

4. Takie podejście uważane jest współcześnie za klasyczne.

Druckera, M.E. Portera oraz E.M. Rogersa. Drucker uważał, że innowacje powinny wiązać się z ciągłym poszukiwaniem zmian postrzeganych jako źródła innowacji. Wyraźnie rozgraniczał innowacje od imitacji (naśladownictwa), a także uważał, że innowacje są podstawową siłą sprawczą przedsiębiorczości i wynikają z wiedzy, pomysłowości oraz predyspozycji [Drucker 2004, s. 22-41]. Porter w swoich opracowaniach powiązał uzyskanie przewagi konkurencyjnej z innowacyjnością: poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwo może uzyskać poprzez działalność innowacyjną prowadzącą do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa. Innowacje mogą polegać na ulepszeniach w technologii wytwarzania, zmianach w produktach, ale także na zmianach w procesach dystrybucji [Porter 2001, ss. 23-24, 202]. W teorii E.M. Rogersa innowacją jest idea, procedura postępowania lub przedmiot traktowany jako nowy, a zatem innowacją jest wszystko to, co przedsiębiorstwo postrzega jako nowe, niezależnie od obiektywnej nowości [Rogers 1983, s. 11]. Innowacje mogą być też traktowane w kategoriach absolutnej nowości na skalę światową [Spruch 1976, s. 37]. Zgodnie z takim postrzeganiem innowacją jest każda nowa myśl, nowe zachowanie lub rzecz, różniąca się od istniejących do tej pory form [Grudzewski, Hejduk 2000, ss. 138-140].

Innowacje można więc interpretować w szerokim albo w wąskim rozumieniu. Innowacją w szerokim rozumieniu jest każde usprawnienie czy zmiana w produkcji związana z przyswojeniem wiedzy⁵, a wąsko rozumiane innowacje polegają na zmianach w produkcji (zarówno produktach, jak i metodach wytwarzania) wynikających wyłącznie z nowej lub dotąd nie stosowanej wiedzy. W danych prezentowanych przez GUS poprzez innowacje rozumie się wprowadzenie produktów, metod organizacyjnych i marketingowych, które nie muszą być restrykcyjnie rozumianą nowością na rynku, ale są nowością we wdrażającym je przedsiębiorstwie, a więc jest to szerokie rozumienie innowacji.

Innowacje można klasyfikować ze względu na przedmiot i rodzaj związanych z innowacją efektów. Zgodnie z tym klasycznym podziałem wyróżnić można *innowacje produktowe* – obejmujące zmiany fizycznej charakterystyki lub osiągnięć istniejących produktów i usług oraz *innowacje procesowe* – obejmujące zmiany w sposobach wytwarzania lub dystrybucji produktów i usług. Wdrożenie innowacji produktowych prowadzi zazwyczaj do wyeliminowania produktów przestarzałych i rozszerzenia asortymentu wyrobów, co pozwala utrzymać dobrą pozycję firmy na rynku i prowadzi do otwarcia nowych rynków zbytu. Korzyści wynikające z wdrożenia innowacji procesowych wiążą się zazwyczaj z obniżeniem kosztów produkcji, poprawą możliwości elastycznego projektowania produkcji w zależności od potrzeb i warunków, zmniejszeniem zanieczyszczania środowiska, a także poprawą warunków pracy.

5. Obecnie te innowacje określane są często mianem imitacji (naśladownictwa).

Innowacje w przemyśle spożywczym w Polsce w latach 2010–2012

Poziom innowacyjności działających w Polsce przedsiębiorstw jest niższy niż przeciętny poziom innowacyjności w krajach Unii Europejskiej. Świadczą o tym zarówno niskie nakłady na B+R oraz niski udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw. Najnowsze badania GUS, dotyczące lat 2010–2012, potwierdzają niską innowacyjność polskiego przemysłu. Zaledwie 16,5% ogólnej liczby badanych przedsiębiorstw przemysłowych to przedsiębiorstwa innowacyjne⁶. W stosunku do poprzedniego okresu objętego badaniami (lata 2009–2011) udział ten zwiększył się nieznacznie (o 0,4 p.p.). Jeszcze niższą innowacyjność wykazują przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego – tylko 11,9% tych podmiotów wprowadziło w latach 2010–2012 na rynek choć jedną innowację. Innowacyjność tej grupy przedsiębiorstw była jedną z najniższych wśród przedsiębiorstw przemysłowych – mniej innowacyjne było tylko działy: produkcja odzieży, produkcja wyrobów z korka, słomy i wikliny oraz produkcja skór i wyrobów skórzanych [GUS 2013, ss. 35–36].

Przeprowadzone badania wykazały także, że innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych jest silnie sprzężona z wielkością przedsiębiorstw. W grupie przedsiębiorstw przemysłowych małych⁷ innowacje produktowe lub procesowe wprowadziło tylko 9,6% przedsiębiorstw, w przedsiębiorstwach średnich⁸ przedsiębiorstwa innowacyjne stanowiły 29,4%, a w dużych⁹ przedsiębiorstwach odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych wyniósł 56,2%. Analizując wyniki badań GUS można stwierdzić, że w latach 2010–2012 przedsiębiorstwa przemysłowe częściej wprowadzały innowacje procesowe (12,4%) niż innowacje produktowe (11,2%). Przedsiębiorstwa, które wprowadziły w badanych latach oba rodzaje innowacji, stanowiły tylko 7,1% ogółu przedsiębiorstw przemysłowych. Odmienne zachowywały się przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego: aż 9% przedsiębiorstw z tej grupy przedsiębiorstw wprowadziło nowe lub istotnie ulepszone produkty, a tylko 7,6% nowe lub ulepszone procesy. Zaledwie 4,7% wśród tej grupy przedsiębiorstw stanowiły jednostki wdrażające zarówno innowacje produktowe, jak i procesowe. Można więc stwierdzić, że przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego były znacznie mniej innowacyjne niż przedsiębiorstwa przemysłowe ogółem. Przedstawione dane zaprezentowano na rysunku 3.

6. Są to przedsiębiorstwa, które w badanym okresie wprowadziły na rynek przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową (nowy lub istotnie ulepszony produkt lub proces).

7. Zatrudniających od 10 do 49 osób.

8. Zatrudniających od 50 do 249 osób.

9. Zatrudniających od 250 osób i więcej.

Rysunek 3. Innowacyjne przedsiębiorstwa przemysłowe według rodzajów innowacji w latach 2010-2012 (w % ogółu)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS [2013, ss.41-43].

Przedsiębiorstwa przemysłowe działające w Polsce wdrażały także innowacje organizacyjne (10,3% ogółu przedsiębiorstw przemysłowych) oraz innowacje marketingowe (10,2%). Można więc stwierdzić, że podobny odsetek przedsiębiorstw przemysłowych stosował innowacje organizacyjne i marketingowe. W grupie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego innowacje organizacyjne wprowadziło 6,2%, a innowacje marketingowe 10,9% tych przedsiębiorstw. Z przytoczonych danych wynika więc, że w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego znacznie częściej wprowadzano innowacje marketingowe niż organizacyjne, a także przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego częściej wprowadzały innowacje marketingowe niż ogół przedsiębiorstw przemysłowych (rys. 4).

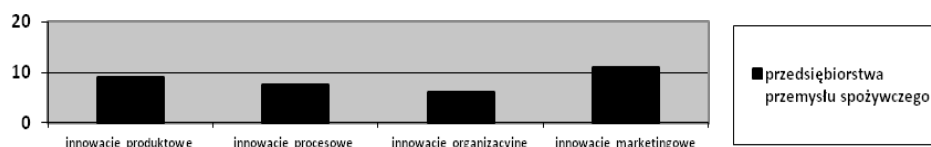
Rysunek 4. Przedsiębiorstwa przemysłowe które wprowadziły innowacje organizacyjne lub marketingowe w latach 2010-2012 (w % ogółu)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS [2013, ss. 47-55].

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego w latach 2010-2012 wdrażały najczęściej innowacje marketingowe (10,9%) i innowacje produktowe (9%). Odsetek przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, które wdrożyły w badanych latach innowacje procesowe, był niższy – wynosił 7,6%. Najmniejsza liczba przedsiębiorstw z tej grupy 6,2% wdrożyła innowacje organizacyjne (rys. 5).

Rysunek 5. Innowacyjne przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego w Polsce w latach 2010-2012 (w % ogółu przedsiębiorstw)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS [2013, ss. 41-55].

Wdrożenie innowacji może być efektem prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności badawczo-rozwojowej, może wiązać się także z zakupem wiedzy (np. w postaci patentów), wynikać z prowadzonej współpracy z innymi jednostkami oraz z zastosowania maszyn i urządzeń o istotnie ulepszonych parametrach. Podstawowym źródłem innowacji są więc nakłady inwestycyjne, w szczególności poniesione na pozyskanie zaawansowanych technologii, maszyn i urządzeń produkcyjnych, działalność badawczo-rozwojową (B+R), a także wzrost kwalifikacji i wiedzy pracowników. Działające w Polsce przedsiębiorstwa przemysłowe ponoszą jednak stosunkowo niewielkie nakłady na działalność innowacyjną. Wszystkie wydatki związane z innowacjami produktowymi i procesowymi¹⁰ przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce w 2012 roku wyniosły 21,5 mld zł i były wyższe niż w roku 2011 o około 3,3%. Najwięcej – 12,52 mld zł, czyli 58,17% – stanowiły wydatki poniesione na maszyny i urządzenia techniczne. Duża część nakładów innowacyjnych – 17,7% – dotyczyła B+R (3,68 mld zł). Najmniejsze nakłady innowacyjne – w kwocie 44,3 mln zł – poniesione zostały na szkolenie personelu związane z działalnością innowacyjną (stanowiły one 0,2% nakładów innowacyjnych ogółem) i na zakup oprogramowania 397,7 mln zł (1,85%) [GUS 2013, ss. 69-70].

Przychody netto ze sprzedaży innowacyjnych produktów (nowych lub istotnie ulepszonych) w latach 2010–2013 stanowiły w przychodach ze sprzedaży ogółem przedsiębiorstw przemysłowych tylko 9,2% i były wyższe od przychodów netto ze sprzedaży innowacyjnych produktów w latach 2009–2011 o jedynie 0,3 p.p. Większość (aż 5,4%) stanowiły przychody ze sprzedaży produktów nowych tylko dla przedsiębiorstw, a tylko 3,8% stanowiły przychody ze sprzedaży produktów zupełnie nowych dla rynku. Zatem duża część przedsiębiorstw nie wdrażała innowacji w wąskim rozumieniu tego pojęcia. W przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego udział przychodów netto ze sprzedaży innowacyjnych produktów w latach 2010–2012 był znacznie mniejszy i wynosił tylko 2,8% przychodów ogółem. Był więc aż o 6,4 p.p. mniejszy niż w przedsiębiorstwach przemysłowych ogółem [GUS 2013, s. 476].

Innowacje w przemyśle spożywczym a poprawa efektywności

Głównym zadaniem prowadzonej działalności innowacyjnej jest zapewnienie przedsiębiorstwom optymalnych efektów gospodarczych. Innowacje utożsamiać można z wprowadzeniem nowości do procesu wytwarzania, produk-

10. W wynikach badań uwzględnione są zarówno wydatki bieżące jak i inwestycyjne poniesione w okresie sprawozdawczym (roku) na prace zakończone wdrożeniem innowacji, kontynuowane oraz wydatki poniesione na przerwane lub zaniechane prace przed wdrożeniem innowacji.

tu, usługi, organizacji lub dystrybucji. Z takiego punktu widzenia wyróżnić można innowacje technologiczne (techniczne)¹¹, procesowe¹², organizacyjne¹³ i marketingowe¹⁴. Ze względu na różnorodność możliwych działań innowacyjnych ich wpływ na efektywność przedsiębiorstw może być rozpatrywany z dwóch punktów widzenia: oszczędności czynników produkcji oraz wzrostu zakresu i stopnia zaspokojenia potrzeb.

Wdrożenie innowacji prowadzić może do oszczędności czynników produkcji, czego skutkiem byłoby obniżenie kosztów jednostkowych wytwarzanych wyrobów, a przez to poprawa rentowności przedsiębiorstwa. Zmniejszenie nakładów ze względu na innowacyjne rozwiązania w zakresie metod wytwarzania i produktów wynika najczęściej ze zmniejszenia pracochłonności produkcji oraz ze zmniejszenia materiało- i energochłonności produkcji. Obniżenie kosztów ze względu na innowacje może wynikać często również ze zwiększenia rotacji środków obrotowych, zmniejszenia zapasów i lepszego wykorzystania zdolności produkcyjnych.

Innowacje mogą też polegać na zmianach w produktach i usługach, a więc na wprowadzeniu nowych produktów, usług. Wdrożenie tej grupy innowacji wpływa więc zazwyczaj na rozszerzenie ich asortymentu wyrobów i usług oraz wyeliminowanie produktów przestarzałych. Zadaniem nowych, innowacyjnych produktów jest lepsze zaspokajanie istniejących potrzeb odbiorców, a także zaspokajanie nowych potrzeb – takich, które dotychczas nie były dostrzegane. Wprowadzenie innowacji może się więc przełożyć na wyższą jakość wyrobów, które będą lepiej zaspokajały dotychczasowe lub nowe potrzeby oraz poprawiały warunki życia i pracy człowieka. W efekcie działania innowacyjne mogą umożliwić wejście na nowe rynki zbytu i zwiększenie dynamiki wartości produkcji sprzedanej, co przekłada się na poprawę rentowności przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania wykazały, że przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego w Polsce mają niski poziom innowacyjności. Ze względu na swoją specyfikę produkty spożywcze dobrej jakości często jednak są utożsamiane przez wielu odbiorców z tradycyjnymi recepturami i są postrzegane jako

11. Wiążą się z rozwojem produktów i usług. Ich wdrożenie generuje zazwyczaj najwyższe koszty, ale jednocześnie innowacje te przynoszą zwykle największą wartość dodaną.

12. Ten rodzaj innowacji wynika ze zmian w procesie produkcji/świadczenia usług i często jest związany z wdrażaniem innowacji technicznych.

13. Wiążą się ze zmianami organizacyjnymi dokonanymi w celu racjonalizacji, dostosowaniem funkcjonowania przedsiębiorstwa do przepisów prawa lub potrzeb odbiorców. Często wdrożenie tej grupy innowacji nie wymaga ponoszenia kosztów.

14. Wiążą się ze sprzedażą i dystrybucją wyrobów i usług (np. są to nowe formy kompanii reklamowych, nowe opakowania, nowe metody ustalania cen, systemy upustów, korekty cen w zależności od popytu).

w natury nieinnowacyjne¹⁵. Innowacja w przemyśle spożywczym nie musi jednak oznaczać rezygnacji z wysokiej jakości produktów, ale, wręcz przeciwnie, często poprawiając efektywność przedsiębiorstwa prowadzi jednocześnie do poprawy jakości wyrobów. Na rynku obserwuje się jednak, że odbiorcy coraz częściej oczekują zarówno wyrobów wytworzonych według naturalnych metod produkcji, jak też bardziej zaawansowanych technologicznie produktów.

Za najbardziej technologicznie zaawansowany i skomplikowany dział przemysłu spożywczego uważa się obecnie sektor mleczarski. Analizując działalność innowacyjną (naśladowczą) przedsiębiorstw mleczarskich osiągających najlepsze wyniki finansowe można odnaleźć liczne przykłady innowacji zarówno obniżających koszty, jak też dynamizujących wartość sprzedaży. Przedsiębiorstwa mleczarskie niemal „na wyścigi” stosują zautomatyzowane systemy, integrujące procesy przetwarzania i pakowania wyrobów. Nowością w przemyśle mleczarskim są obecnie malezyjskie bioplastikowe opakowania ze skórek owocowych. Te nowoczesne opakowania są bardzo trwałe (niepoddane działaniu wody i ziemi mogą przetrwać przez 2 lata), tańsze o 10% (od stosowanego obecnie tworzywa uzyskanego na bazie ropy naftowej) i łatwo degradowane¹⁶. Wielką szansą dla rozwoju polskich przedsiębiorstw mleczarskich może być dostrzeżenie zmian w zachowaniach konsumentów, którzy są coraz bardziej świadomi swoich potrzeb, dbają o zdrowie i coraz częściej stosują „zdrowy model życia”, bazujący na starannym doborze produktów spożywczych. Opracowanie produktów spełniających oczekiwania tej grupy odbiorców pozwoli na wzrost sprzedaży. Przykładem podjęcia takich działań są trwające obecnie prace nad opracowaniem produktów o obniżonej zawartości soli czy zastosowaniem naturalnych metod utrwalania. Na podstawie danych rynkowych można stwierdzić duży wzrost zapotrzebowania na produkty ekologiczne. Obserwuje się także wzrost sprzedaży produktów mleczarskich o obniżonej kaloryczności i zawartości tłuszczu, które dodatkowo zawierają składniki pozwalające kontrolować wagę, a także wzrost zapotrzebowania na produkty o podwyższonej wartości odżywczej i prozdrowotnej m.in. wzbogacone o składniki bioaktywne i produkty o obniżonej alergenicności¹⁷. Nowością na japońskim rynku jest opracowany jogurt antywrzodowy¹⁸, a także zaliczane do produktów funkcjonalnych kosmeceutyki¹⁹. Na światowym rynku mleczarskim szybko rośnie też sprzedaż produktów funkcjonalnych (probiotyków, prebiotyków i synbiotyków; rys. 6).

15. Produkcja artykułów spożywczych należy do sektora przedsiębiorstw przemysłowych niskiej techniki.

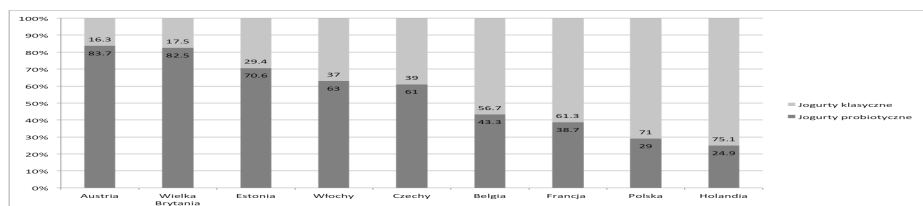
16. W ciągu kilku miesięcy.

17. Np. dla osób z nietolerancją laktozy.

18. Działanie zostało potwierdzone badaniami.

19. żywność funkcjonalna, którą wzbogacono w składniki (np. kolagen i kwas hialuronowy) ujędrniające, regenerujące nawilżające i wygładzające.

Rysunek 6. Sprzedaż produktów funkcjonalnych w Polsce i innych krajach UE



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Górski 2009.

Przeprowadzone badania ankietowe [Przyborowska, Tarczyńska, Ziajka] wskazują jednoznacznie, że konsumenci są otwarci na innowacyjne produkty. Aż 42% ankietowanych osób stwierdziła, że chętnie kupuje nowe produkty, 25% respondentów kupuje produkty nowe gdy stare nie spełniają oczekiwań, a tylko 0,2% ankietowanych osób pomimo zainteresowania produktem nie dokonuje jego zakupu. Duża grupa respondentów (23%) stwierdziła, że głównym czynnikiem przesądającym o zakupie produktu jest jego cena.

Konkurencyjność polskiego mleczarstwa będzie zależeć od wzrostu poziomu innowacji także w obszarach produkcji mleka, hodowli i zdrowia zwierząt, przetwarzania mleka, pakowania surowca i produktów gotowych, logistyki oraz zarządzania. Zdobycie i utrzymanie dobrej pozycji polskich przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego na coraz bardziej skonkurowanym i dynamicznym światowym rynku mleka, możliwe będzie dzięki procesom rozwoju nowych produktów i procesów określanych również jako innowacje.

Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone badania wykazały niski poziom innowacyjności w działających w Polsce w latach 2010–2012 przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego. W innowacyjnych przedsiębiorstwach tego sektora wdrażano głównie innowacje marketingowe (10,9% przedsiębiorstw) i produktowe (9%). Prawie 8% przedsiębiorstw wdrożyło innowacje procesowe a najmniejsza liczba przedsiębiorstw (6,2%) wdrożyła innowacje organizacyjne. Wdrażane w przemyśle spożywczym innowacje często prowadzą do poprawy jakości produktów, obniżki cen i zwiększenia przychodów.

Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego muszą radzić sobie z zagrożeniami związanymi między innymi z globalizacją, silną segmentacją rynku²⁰ i dużymi zmianami w preferencjach klientów. Współcześni konsumenci oczekują z jednej strony wysokiej jakości i zdrowych produktów coraz częściej

20. Rośnie rola żywności ekologicznej, dietetycznej, funkcjonalnej itp.

posiadających cechy wyrobów ekologicznych, ale z drugiej strony mających długi okres przydatności do spożycia. Przedsiębiorstwa muszą więc zaspokajać coraz wyższe wymagania swoich wrażliwych na ceny odbiorców. Powoduje to konieczność wdrażania innowacyjnych rozwiązań, które wpłyną na obniżenie kosztów, oraz zwiększenie dynamiki wartości produkcji sprzedanej i poprawę rentowności przedsiębiorstw.

Bibliografia

Drucker P.F. (2004), *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa.

GUS (2013), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012*, Główny Urząd Statystyczny, Szczecin.

Górski J. (2009), *Forum mleczarskie*, nr 4.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.) (2000), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.

Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencyjności*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Przyborowska D., Tarczyńska A.S., Ziajka S., Uwarunkowania rozwoju nowych produktów w branży mleczarskiej [online], <http://www.forummleczarskie.pl/RAPORTY/104/1/uwarunkowania-rozwoju-nowych-produktow-w-branzy-mleczarskiej/>, dostęp: 28 kwietnia 2004.

Dmochowska H. (red.) (2013), *Rocznik statystyczny przemysłu*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Rogers E.M. (1983), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.

Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Spruch W. (1976), *Strategia postępu technicznego: wstęp do teorii*, PWN, Warszawa.

Juozas Lakis

Politechnika Białostocka

Juozas Vijeikis

Uniwersytet im. Mykolas Romerisa w Wilnie

Problemy nauczania przedsiębiorczości w systemie edukacji na Litwie

Training the skills of up-and-doing in educational system of Lithuania

Abstract: The article deals with the problem of teaching and exercising students business up-and-doing at all levels of the educational system of Lithuania. The educational system of Lithuania is preferably based on teaching theoretical knowledge. Also practical knowledge and skills are assumed as very important, yet teaching them is still underdeveloped. The teachers are not professionally prepared for accomplishing this requirement, furthermore they need more class time to realise this goal. The students of pedagogical profile were investigated to evaluate their competence in the area of business and enterprise. The conclusions indicate that the gaps between theoretical knowledge and practical skills in the system of preparing future teachers are still evident.

Key-words: learning students business up-and-doing, educational system, the business oriented content of education.

Wstęp

Litewski system oświaty i szkolnictwa wyższego dopiero teraz zmierza się z jednym z najistotniejszych stawianych obecnie wyzwań – z potrzebą stworzenia kompleksowego programu nauczania młodzieży przedsiębiorczości i konsekwentnego wprowadzenia go w życie. Dziś w nauczaniu przedsiębiorczości brak jest ustalonych sekwencji i płynności w przejściu z jednego etapu edukacji na kolejny, jest ono również oderwane od praktyki. Jak wiadomo,

placówki edukacyjne mają ograniczone możliwości kształtowania zdolności przedsiębiorczych młodzieży. Warto jednak zaznaczyć, że ich dorobek w zakresie przekazania praktycznych umiejętności jest minimalny. Proces edukacyjny jest tradycyjnie zdominowany mówieniem (przekazaniem wiedzy), bezpośredniej styczności z praktyką (czyli kształtowania umiejętności) jest niewiele. Dodajmy również, że młodzi ludzie mają możliwość systematycznie nauczać się zarządzania w biznesie dopiero na późniejszych etapach kształcenia po ukończeniu szkoły średniej. Poza tym są oni przygotowywani do pracy w już istniejących firmach (jako jeszcze jeden „trybik“ funkcjonującego mechanizmu), a nie do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej.

W roku 2013 wśród 45000 osób bezrobotnych na Litwie poniżej 25 roku życia 20% posiadało wykształcenie wyższe [Klaipėdos apskrities darbdavių asociacija 2012]. Już ta okoliczność sugeruje ujęcie problemów nauczania przedsiębiorczości młodzieży jako dyscypliny kształcenia ogólnego. Jednak jak wynika z badań przeprowadzonych wśród litewskich nauczycieli, zaledwie połowa (55%) respondentów posiada wystarczającą wiedzę w zakresie biznesu i prowadzenia firmy. A wśród tych, notujących dostateczną wiedzę, ok. 40% to nauczyciele prowadzący przedmioty ekonomiczne.

W roku 2013 przyjęto plan działań o nazwie „Przedsiębiorczość 2020” [Europos Sąjungos Komisijos komunikatas Europos parlamentui]. Jako pierwszą strefę działań wskazano „edukację przedsiębiorczości i szkolenie w celu promowania wzrostu gospodarczego i rozwoju biznesu”. To podkreśla, jak pilną jest potrzeba poprawy kształcenia specjalistów na wyższych uczelniach Litwy o profilu pedagogicznym.

Zintegrowany krajowy system edukacji społecznej, którego integralną częścią powinno być kształcenie w zakresie przedsiębiorczości, obejmuje okres od dzieciństwa aż do momentu zakończenia aktywnej działalności zawodowej. Kolejne etapy systemu kształcenia (przedszkole, szkoła podstawowa, gimnazjum, szkoła średnia, szkolnictwo wyższe) powinny być ściśle ze sobą powiązane i zharmonizowane. Korygując treści programowe nauczania przedsiębiorczości największą uwagę należy poświęcić stworzeniu otoczenia sprzyjającego edukacji biznesowej, to znaczy uzgodnić programy nauczania i przepisy dotyczące szkolenia w zakresie przedsiębiorczości na różnych poziomach edukacji. Należy ograniczyć ilość wykładów teoretycznych na rzecz znaczącego zwiększenia udziału praktyki w edukacji biznesowej. Sprzyjające otoczenie niewątpliwie oznaczałoby podtrzymanie stałych kontaktów z firmami-opiekunami i przedsiębiorcami.

Wzajemne powiązania pomiędzy placówkami kształcenia i jednocześnie ich współpraca z firmami, zwiększyłaby poziom zaufania, odwagi i chęci młodzieży do podjęcia własnej działalności gospodarczej.

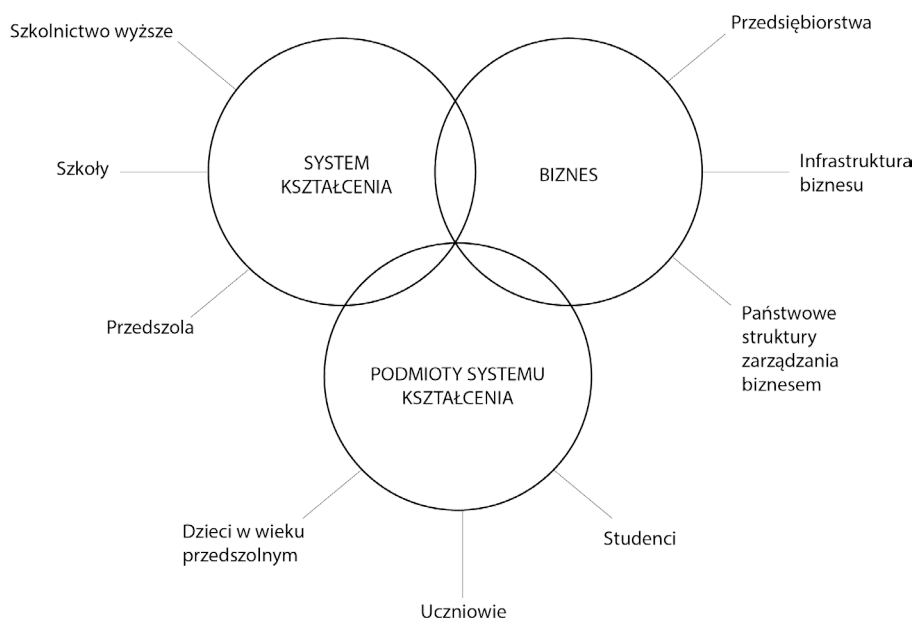
Nauczanie przedsiębiorczości w systemie edukacji

Dziś szkoła zмага się z potrzebą zintegrowanego kształcenia kompetencji, w tym również przedsiębiorczości. Stopień przedsiębiorczości młodej osoby wiąże się z potrzebami rynku pracy, a więc z dostosowaniem się do zmieniających się warunków otoczenia, z poszukiwaniem pracy po ukończeniu nauki i możliwie, z rozpoczęciem własnej działalności gospodarczej.

Nauczanie młodych ludzi abc ekonomii i przedsiębiorczości stało się szczególnie aktualnym od roku 2000, kiedy to na szczycie Unii Europejskiej w Lizbonie został przyjęty plan rozwoju szkolnictwa wyższego [Europos bendrijų komisijos Komunikatas Tarybai]. W Strategii Lizbońskiej szczególnie akcenty położono na konkurencyjność, integrację, zatrudnienie młodzieży i przedsiębiorczość. Litewskie ogólne programy nauczania i standardy nauczania [Švietimo ir mokslo ministerijos švietimo plėtotos centras 2003, s. 7] jako podstawowy cel działania instytucji edukacyjnych stawiają „kształcenie osoby zdolnej samodzielnie, lecz razem z innymi rozwiązywać problemy życia osobistego i społecznego”. Według *Strategii nauczania ekonomii i przedsiębiorczości* [Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004, s. 15] edukacja ta składa się z dwóch elementów: propagowania idei przedsiębiorczości i szkolenia w zakresie praktycznych umiejętności. Tak więc, ukierunkowane kształcenie orientuje ostatecznie na rozpoczęcie własnego biznesu i na kształtowanie odpowiednich cech osobowości. Podsumowując: pojęcie przedsiębiorczości obejmuje przyswojenie wiedzy, kształtowanie kompetencji i odpowiednich cech osobowych oraz korektę postaw w zależności od wieku i stopnia percepcji osoby uczącej się.

Uwzględniając zmiany, jakie zaszły w ostatnich latach, nauczanie przedsiębiorczości na różnych poziomach kształcenia powinno być postrzegane jako całościowy system, składający się z trzech uzupełniających się części – systemu edukacji, biznesu oraz ich podmiotów – uczestników systemu kształcenia (rysunek 1).

Rysunek 1. Elementy systemu edukacji przedsiębiorczości



Źródło: opracowanie własne.

W systemie edukacji przedsiębiorczości wzajemnie współdziałają i oddziałują na siebie trzy podstawowe podmioty: pracownicy systemu szkolnictwa (nauczanie przedszkolne, początkowe, szkoła podstawowa, gimnazjum, szkoła średnia, studia wyższe), uczniowie i podmioty gospodarcze. Szczególną uwagę zwraca się tu na głównych uczestników tego systemu – uczniów i nauczycieli, ponieważ to ich wysiłek decyduje o ostatecznym rezultacie.

Wiadomo, że Komitet Ekonomiczny Unii Europejskiej zachęca do tworzenia systemu, w którym kształcenie dzieci w zakresie przedsiębiorczości zaczyna się we wczesnym wieku szkolnym. G. Žibeniene [2012, s. 379] analizując doświadczenia krajów sąsiadujących wskazuje na to, że chcąc osiągnąć dobre rezultaty w edukacji przedsiębiorczości, pracę z młodzieżą powinno się rozpocząć już na etapie przedszkolnym. Podobną opinię wyraża także S. Navasaitienė i inni [Navasaitienė, Stankevičienė, Markevičius 2008, s. 128].

Badanie opinii członków Litewskiego Stowarzyszenia Biznesu prezentuje następujące wyniki. Zalecają oni rozpoczęcie edukacji przedsiębiorczości: w wieku przedszkolnym i kontynuowanie jej przez cały okres edukacji – 8,8% respondentów, następnie 6,8% proponuje rozpocząć ją od nauczania wczesnoszkolnego i szkolnego, 24% badanych jako początkowy etap wskazuje gimnazjum, szkołę średnią 37,6%, a studia wyższe 20% [Apklauso.LT 2007, s. 8].

Szkolenie nauczycieli i ocena programów nauczania

W ujednoliconych programach nauczania, zatwierdzonych w 2011 roku przez Ministerstwo Edukacji, podkreśla się, że elementy nauczania ekonomii i przedsiębiorczości bezwzględnie muszą zostać włączone do programów następujących przedmiotów: etyka, nauki przyrodnicze, geografia, historia, technologie komunikacyjne i matematyka. Dlatego też nauczyciele prowadzący zajęcia z tych przedmiotów muszą posiadać wiedzę z zakresu podstaw przedsiębiorczości oraz umiejętności przekazania jej. Jednak wielu nauczycieli tych dyscyplin nie posiada wystarczającej wiedzy w niezbędnym zakresie. Według ostatnich danych pochodzących z przeprowadzonych przez autorów artykułu badań pilotażowych (2012 r.) potwierdza się fakt, iż od 61% do 83% nauczycieli nie jest przygotowanych do wykonywania tej funkcji. Jedynie 38,9% nauczycieli ekonomii i wychowania obywatelskiego deklaruje swoje kompetencje w tym zakresie. Podobną sytuację opisują również Zaleskiene i Žadeikaitė [2008, s. 104] i Župerka [2010].

Ta paradoksalna sytuacja utworzyła się ze względu na fakt, iż przedsiębiorczość nie wchodzi w skład programów nauczania na studiach wyższych, natomiast nauczyciele w szkołach mają obowiązek wprowadzenia problematyki przedsiębiorczości do swoich zajęć.

Programy studiów w zakresie biznesu, prowadzone na uczelniach wyższych Litwy o profilu pedagogicznym, są częścią studiów na kierunkach ekonomia i zarządzanie. Dla potrzeb przygotowania niniejszego tekstu zapoznaliśmy się z programami studiów na uczelniach wyższych o profilu edukologicznym – Uniwersytów w Kłajpedzie i w Szawlach, na Litewskim Uniwersytecie Edukologicznym i Uniwersytecie im. Mykołasa Romerisa w Wilnie. W trakcie analizy ustalono, że w 2013 roku na wyżej wymienionych uniwersytetach programy związane z edukacją w biznesie stanowią 10,2% wszystkich programów studiów. Na wydziałach nauk społecznych wykładane są następujące przedmioty: ekonomia, marketing, prawo gospodarcze, przywództwo, zarządzanie innowacjami. Przeprowadzone badanie potwierdza, że teoretyczne dyskusje mają słabe podłoże wiedzy empirycznej i praktycznych doświadczeń, że brak jest zdeterminowania młodzieży do prowadzenia własnego biznesu.

Chociaż w badanych instytucjach edukacyjnych zaleca się zintegrowanie przedmiotów ekonomicznych i przedsiębiorczości z innymi przedmiotami kształcenia ogólnego, to jednak przepis ten nie jest realizowany. Wymogi litewskiego szkolnictwa wyższego zakładają, że przedmioty do wyboru z zakresu ekonomii powinny stanowić co najmniej 5% programu studiów. Na innych wydziałach (nie nauk społecznych) dyscypliny z zakresu zarządzania i eko-

nomii są proponowane jedynie jako przedmioty fakultatywne. Ustaliliśmy, że studenci innych kierunków rzadko wybierają te przedmioty. Najczęściej wybierane są te, które mają bezpośredni związek z ich pracą, czy z wybranym kierunkiem studiów. Z naszego punktu widzenia, ma sens przeniesienie przedmiotów ekonomicznych do grupy przedmiotów obowiązkowych.

Edukacja przedsiębiorczości w szkołach i na uniwersytetach

Na program nauczania przedsiębiorczości i ekonomii w szkolnictwie litewskim składa się pięć obszarów działań: obszar orientacji na rynku, zarządzanie finansami osobistymi, organizacja biznesu i nauczanie umiejętności biznesowych, rola państwa w gospodarce rynkowej i rozwoju ekonomicznym, analiza i szacowanie wskaźników ekonomicznych oraz udział na rynku międzynarodowym [Vidurinis ugdymas Socialinis ugdymas Ekonomika ir verslumas 2011].

Wdrożenie problematyki przedsiębiorczości w nauczaniu początkowym i przedszkolnym. Poprawki wniesione do Ustawy o edukacji na Litwie [Lietuvos Respublikos Seimas 2011, s. 3] przewidują nauczanie zasad ekonomii i kultury biznesu poprzez kształcenie ustawiczne. Zatem nauczanie przedszkolne powinno stać się pierwszym etapem, na którym należy rozpocząć wdrażanie podstaw kultury przedsiębiorczości. Jednak proces i zasady nauczania przedsiębiorczości w litewskich przedszkolach i szkołach nie są szczegółowo uregulowane. Zaledwie kilka przedszkoli i szkół podstawowych realizuje obecnie projekty powiązane z przedsiębiorczością.

Eksperci twierdzą, że im wcześniej nauczymy swoje dzieci planowania i oszczędzania, tym łatwiej będzie im w życiu dorosłym. Dzieci uczą się poprzez naśladowanie, istotnym więc jest, jak postępują rodzice. Ich obowiązkiem jest w toku przygotowywania dziecka do wejścia w życie dorosłe pokazać znaczenie i wartość pieniądza, nauczyć, jak zarządzać pieniędzmi, jak planować wydatki i nie wydawać więcej, niż się posiada [Valioniene 2012]. Zintegrowanie nauczania przedsiębiorczości z procesem edukacji najmłodszych, kształtuje takie cechy osobowości, jak pracowitość, inicjatywność, odpowiedzialność i obowiązkowość.

Nauczanie ekonomii i przedsiębiorczości na poziomie gimnazjum i szkoły średniej. W klasach V–VIII ekonomia i przedsiębiorczość nie są ujęte jako odrębne przedmioty w planach nauczania. Zakres wiedzy i umiejętności w tej dziedzinie jest włączony do programu innych przedmiotów, tak jak na etapie nauczania początkowego. Dopiero w IX lub X klasie wydzielono 35 godzin lekcyjnych w roku szkolnym na nauczanie przedsiębiorczości. W klasach XI i XII, jeśli szkoła proponuje zajęcia w tym zakresie, uczeń może wybrać je

z bloku przedmiotów do wyboru. Dlatego też i w najstarszych klasach edukacja biznesowa odbywa się jedynie z indywidualnej inicjatywy szkół i nauczycieli.

Nauczanie przedsiębiorczości na Uniwersytecie Edukologicznym w Wilnie

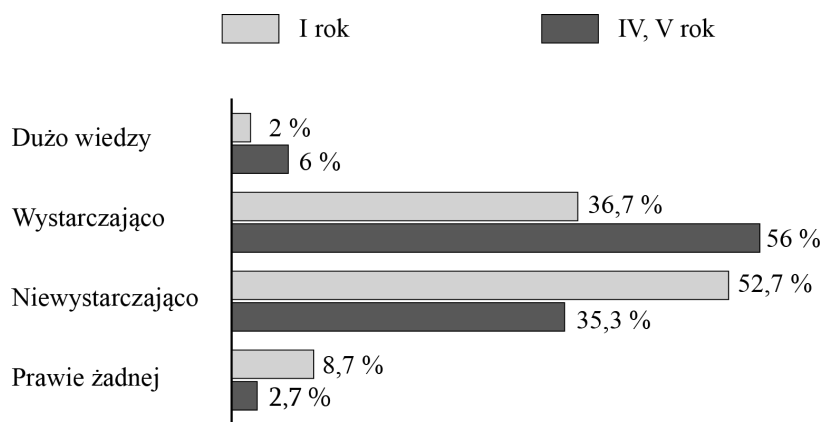
Respondenci i metodyka badań. W celu określenia stopnia przygotowania specjalistycznego przyszłych nauczycieli dyscyplin ekonomicznych w 2011 roku zostało przeprowadzone badanie ankietowe wśród studentów I, IV, V roku specjalności „Ekonomia i podstawy przedsiębiorczości” na Wydziale Nauk Socjalnych Litewskiego Uniwersytetu Edukologicznego. Kwestionariusz wypełniło 300 studentów pierwszego oraz ostatniego roku studiów stacjonarnych i niestacjonarnych.

Kwestionariusz został oparty na zasadzie skali stopni. Udzielając odpowiedzi na pierwszą grupę pytań, respondenci wyrazili opinie na temat posiadanej wiedzy z zakresu przedsiębiorczości, wyróżnili odrębne jej obszary. W odpowiedzi na drugą grupę pytań wskazywano na źródła pochodzenia informacji z zakresu biznesu, trzecia grupa pytań dawała możliwość wypowiedzenia swego zdania na temat stopnia zintegrowania edukacji przedsiębiorczości z zasadniczą i obowiązującą tematyką kształcenia.

Dane badania ankietowego zostały opracowane w programach SPSS 19 i Excel.

Zakres wiedzy studentów o przedsiębiorczości. Pierwsza grupa pytań wymagała samooceny respondentów na temat posiadanej wiedzy w dziedzinie przedsiębiorczości. 4% studentów I roku i 46,4% absolwentów (rysunek 2) sądzi, że posiada sporą lub wystarczającą wiedzę z tego zakresu. 44% badanych stwierdziło, że ich aktualny stan wiedzy w badanym obszarze jest niewystarczający. 5,7% respondentów nie posiada żadnej wiedzy biznesowej. Aczkolwiek, co widać na wykresie słupkowym, kończąc studia większość absolwentów (62%) posiada dużą lub wystarczającą wiedzę w dziedzinie przedsiębiorczości.

Rysunek2. Wiedza studentów w zakresie przedsiębiorczości (n=300)

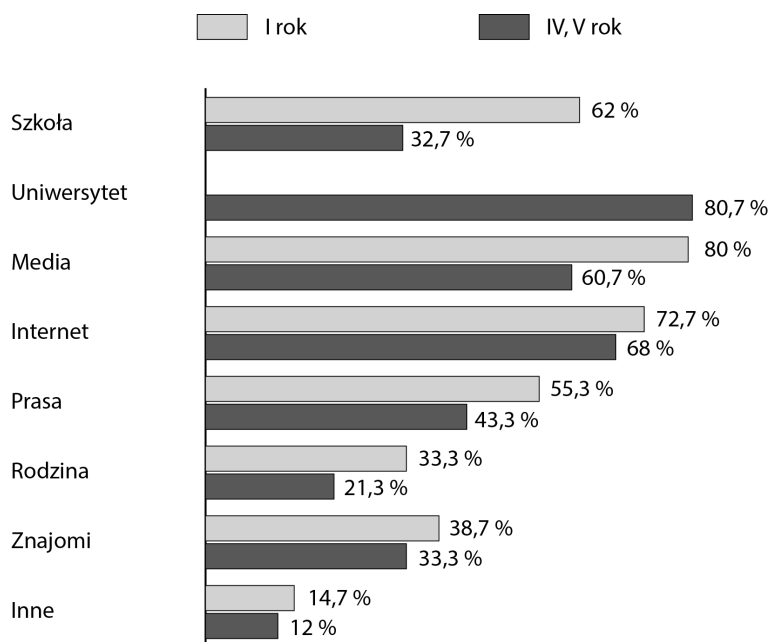


Źródło: opracowanie własne.

Studenci pierwszego roku byli proszeni o skonkretyzowanie posiadanej wiedzy na temat przedsiębiorczości według pięciu wydzielonych stref działań w zakresie gospodarki i przedsiębiorczości. Sądzą oni, że posiadają sporo lub wystarczająco dużo wiedzy w sferze zarządzania finansami osobistymi (79,3%), orientacji na rynku (36,7%), organizowania biznesu (28,7%), roli państwa w gospodarce rynkowej (23,3%). Najgorzej respondenci ocenili swoją wiedzę w zakresie znajomości rynków międzynarodowych – jedynie 10,7% może pochwalić się sporą lub wystarczającą wiedzą w tym temacie.

Źródła wiedzy studentów o przedsiębiorczości. Poproszono respondentów o przedstawienie źródeł informacji biznesowej. Studenci I roku jako główne źródło tych informacji wskazali media publiczne (telewizja, radio: 80%), Internet (72,7%) i szkołę (62%). Jako potencjalne źródła wskazano też prasę (55,3%) oraz znajomych (38,7%).

Rysunek 3. Źródła wiedzy studentów o przedsiębiorczości (n=300)



Źródło: opracowanie własne.

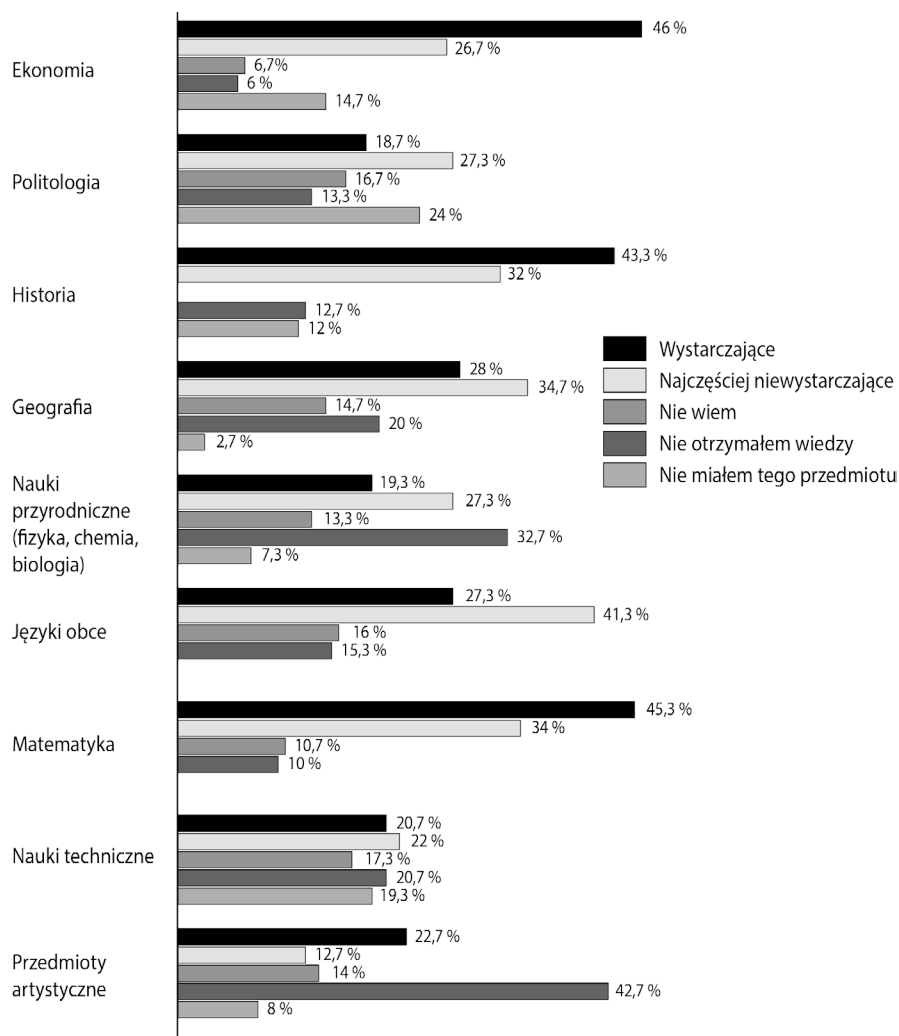
Natomiast absolwenci za podstawowe źródło wiedzy biznesowej uważają uczelnię (80,7%) i Internet (68%), zaś możliwe źródła to media publiczne (telewizja, radio: 60,7%) i prasa (43,3%).

Jak można zauważyć, ocena posiadanej informacji biznesowej pomiędzy rozpoczynającymi i kończącymi studia dotyczy przede wszystkim wiedzy otrzymywanej na uczelni, która stopniowo deprecjonuje lub zmniejsza znaczenie wiedzy pochodzącej z mediów.

Zintegrowanie edukacji przedsiębiorczości z zasadami kształcenia ogólnego. W rozporządzeniu Ministerstwa Edukacji regulującym programy kształcenia ogólnego [Vidurinis ugdyamas Socialinis ugdyamas Ekonomika ir verslumas 2011] stwierdza się, że dla osiągnięcia postawionego celu w nauczaniu ekonomii i przedsiębiorczości w szkołach średnich, powinno być wykorzystane nauczanie interdyscyplinarne. Podkreśla się, że elementy edukacji biznesowej powinny zostać włączone do programów takich przedmiotów jak: etyka, nauki przyrodnicze, geografia, historia, technologie komunikacyjne, matematyka. Jednak, jak świadczą przykłady z życia, zrealizowanie tych przepisów jest uzależnione od inicjatywy szkół, nauczycieli, i wsparcia lokalnej społeczności biznesowej.

Zapytaliśmy respondentów I roku studiów, czy w czasie zajęć lekcyjnych w szkole w wystarczającym zakresie omawiana była tematyka przedsiębiorczości i ekonomii (rysunek 4).

Rysunek 4. Znajomość tematyki biznesowej studentów I roku studiów wyniesiona ze szkoły średniej (n =150)



Źródło: opracowanie własne.

W ocenie badanych wystarczającą ilość wiedzy w tym temacie przekazano im na lekcjach ekonomii (46%), matematyki (45,3%), i historii (43,3%). Najmniej z wiedzą o przedsiębiorczości związane były zajęcia z nauk przyrodni-

czych (19,3%), nauk technicznych (20,7%), oraz z przedmiotów artystycznych (tylko 22,7%). Chociaż zaleca się nauczanie przedsiębiorczości praktycznie na wszystkich zajęciach edukacyjnych, z naszych danych wynika, że zaledwie niewielki odsetek nauczycieli stosuje się do niniejszych wskazówek.

Instytucje zarządzające systemem kształcenia na Litwie, korygując treści programowe przedmiotów biznesowych, powinny skierować swoje wysiłki na kształtowanie warunków dla nauczania przedsiębiorczości, to znaczy ujednolicić przepisy i programy na wszystkich poziomach kształcenia, ograniczyć na studiach ilość wykładów teoretycznych na korzyść. praktycznej aktywności studentów w tej dziedzinie. Stworzenie korzystnych warunków dla nauczania przedsiębiorczości bez wątpienia oznaczałoby zacieśnienie powiązań systemu szkolnictwa ze środowiskiem biznesu i biznesmenami.

Niezbędne uzupełnienia w przygotowaniu pedagogów

Litewski system szkolnictwa nie jest obecnie zorientowany na kształcenie praktycznych i podstawowych umiejętności, co stanowi przeszkodę w rozpoczęciu własnego biznesu i powstrzymuje aktywne działania młodych ludzi w środowisku biznesowym. Według Narodowego Programu Promowania Przedsiębiorczości 2007–2011, szkoły i uczelnie wyższe przygotowują pracowników, lecz nie potencjalnych pracodawców. Badania przeprowadzone przez J. Okunia [2007, s. 51], jak i późniejsze badania studentów na temat przedsiębiorczości, wykazały, jak ważnym jest kształtowanie i rozwijanie cech osobowości i postaw młodego człowieka, a nie przekazywanie jedynie wiedzy formalnej. Absolwenci, którzy wybrali ekonomiczny kierunek studiów, zgromadzili bogaty bagaż wiedzy akademickiej, ale według przedsiębiorców podejmujących własną działalność gospodarczą potrzebna jest odwaga i determinacja, umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy w rozwiązywaniu problemów w praktyce. Absolwenci tych kierunków chętniej poszukują miejsca pracy w firmie, a nie luki dla własnego biznesu.

W związku z przyspieszającymi procesami integracyjnymi w Europie, w świetle przyjętego przez Komisję Unii Europejskiej w 2013 roku komunikatu „Przedsiębiorczość 2020” ważne jest by stworzyć instrumenty stymulujące ekonomiczną aktywność studentów, np. akademie lub inkubatory przedsiębiorczości, gdzie studenci mogą realizować swoje pomysły [ES Komisijos komunikatas Europos Parlamentui]. Proces kształcenia powinien odbywać się w harmonijnej interakcji, w układzie „Ja i Ty”, w dialogu z wykładowcą wdrażając się w proces twórczy. Biznesowe otoczenie powinno zapewnić właściwy związek pomiędzy teorią i praktyką.

Biorąc pod uwagę treści kształcenia, proponowane jest wprowadzenie dwusemestralnego programu nauczania ekonomii i przedsiębiorczości dla przyszłych nauczycieli wszystkich specjalności (tabela 1). W pierwszym semestrze w ramach mikro- i makroekonomii student miałby możliwość pogłębić podstawy wiedzy otrzymane w procesie nauczania na etapie szkoły średniej, a jednocześnie rozwijać umiejętności praktyczne. W drugim semestrze, kontynuując zgłębianie problematyki ekonomii biznesu i zarządzania, student mógłby zdobyłą wiedzę wykorzystać w planowaniu przyszłej działalności.

Tabela 1. Treści kształcenia z zakresu przedsiębiorczości zalecane dla absolwentów studiów o profilu pedagogicznym

Program nauczania ekonomii i przedsiębiorczości	Tematyka nauczania przedsiębiorczości
Orientacja rynkowa Zarządzanie finansami Organizacja biznesu i kształtowanie kompetencji biznesowych Rola państwa w rozwoju gospodarczym i analiza wskaźników ekonomicznych Udział biznesu na rynkach międzynarodowych	Podstawy ekonomii (mikro- i makroekonomia). Podstawy zarządzania Gospodarstwo domowe. Pieniądz i jego produkty. Zarządzanie budżetem osobistym. Litewski system emerytalny. Planowanie kariery zawodowej Przedsiębiorczość i biznes. Definicje i kategorie System i formy organizacji biznesu Małe i duże firmy – istotne różnice Przedsiębiorstwo jako kluczowy element gospodarki Możliwości inwestycji biznesowych i ocena ryzyka. Usługi instytucji kredytujących Podstawy biznesu małych firm. Różnice pomiędzy własną działalnością gospodarczą a pracą najemną w firmie Zarządzanie firmą – założenie firmy, zarządzanie firmą, proces likwidacji: pracownicy, finanse, podatki. Proces rozwoju przedsiębiorstwa. Biznes plan i wprowadzenie nowego produktu na rynek. Praktyka w firmach opiekuńczych Instrumenty wspierania konkurencyjności firmy Litewski biznes na rynku międzynarodowym

Źródło: opracowanie własne

Wprowadzenie powyższej problematyki w proces kształcenia w szkolnictwie wyższym o profilu pedagogicznym powinien zapewnić młodym pedagogom osiągnięcie wystarczającego poziomu kompetencji, aby móc podjąć się zadania nauczania przedsiębiorczości.

Wnioski

1. Analiza materiałów i dokumentów, które reglamentują kształcenie przedsiębiorczości w systemie szkolnictwa, jak również badania zaistniałej sytuacji na uczelniach ujawniają:
2. brak konsekwencji w nauczaniu młodzieży przedsiębiorczości – na wszystkich etapach szkolnictwa, jak również zanotowano pewne luki w powiązaniach między nimi;

3. reprezentanci biznesu nie są zaangażowani w działalność na rzecz organizacji i wspierania szkoleń.
4. W aktach prawnych, regulujących proces szkolenia, nauczanie przedsiębiorczości jest zadeklarowane jako wymóg na wszystkich etapach edukacji. Sposób jego realizacji nie jest określony odnośnie dwóch pierwszych etapów (nauczanie przedszkolne i początkowe). Podobnie jest i w programach nauczania dla klas V–VIII. Dopiero w klasach IX i X są przewidziane zajęcia z przedsiębiorczości. Zaznaczyć jednak trzeba, iż przeznaczona jest na to zdecydowanie za mała liczba godzin.
5. Przedsiębiorczość w klasach maturalnych umieszczono w bloku przedmiotów do wyboru. Jednak maturzyści są skupieni na egzaminach końcowych i z reguły ignorują ten przedmiot.
6. Pedagodzy w szkołach średnich nauczają przedsiębiorczości sporadycznie, ponieważ większość z nich nie jest odpowiednio przygotowana do tego merytorycznie (z wyjątkiem zajęć z ekonomii i biznesu).
7. Programy i plany studiów na uczelniach wyższych nie odzwierciedlają treści *Ogólnego programu kształcenia przedsiębiorczości*.
8. Plany studiów na uczelniach o pedagogicznym profilu mają być uzupełnione przedmiotem „Podstawy przedsiębiorczości ekonomicznej”.
9. Absolwenci wyższych szkół na kierunku ekonomia i biznes posiadają solidną wiedzę akademicką. Brakuje im praktycznych nawyków, jak zainicjować biznes i następnie kierować nim. Na uczelniach wyższych potrzebne jest stworzenie systemu, który wspiera przedsiębiorczość studentów: praktyki w różnym formacie (poparte mentoringiem), promowanie szkoleń pomagających w podjęciu własnej działalności gospodarczej, inkubatory przedsiębiorczości, gdzie młodzi ludzie mogą realizować swoje pomysły i generować doświadczenie.
10. Przypuszczamy, że problem kształcenia przedsiębiorczości i kształtowania odpowiednich nawyków młodzieży może być aktualny i dla szkolnictwa w Polsce, ponieważ makroekonomiczne charakterystyki (rynek pracy, stopień bezrobocia) obu krajów są podobne.

Bibliografija

Švietimo ir mokslo ministerijos švietimo plėtotės centras (2003), *Bendrosios programos ir išsiugdyto standartai: priešmokyklinis, pradinis ir pagrindinis ugdymas*, Spausdino UAB, Vilnius.

Vidurinis ugdymas Socialinis ugdymas Ekonomika ir verslumas (2011) *Bendrosios ugdymo programos. Vidurinis ugdymas. Socialinis ugdymas. Ekonomika ir verslumas* [online], http://portalas.emokykla.lt/bup/Puslapiai/vidurinis_ugdymas_socialinis_ugdymas_ekonomika_ir_verslumas_bendrosios_nuostatos.aspx, dostėp 19 grudnia 2011.

Dakaro veiksmų planas “Švietimas visiems”. Lietuvos “Švietimo visiems” veiksmų planas 2003-2015 metams, Nacionalinis švietimo forumas [online], http://www.forumas.smm.lt/dok-sv_gaires.html [2008 08 19].

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro (2004), *Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategija* [online], http://www.suaugusiujušvietimas.lt/modules/document_manager/documents/3/Ekonominio_rastingumo_ir_verslumo_ugdymo_strategija.doc, dostėp 1 sierpnia 2006.

Europos bendrijų komisijos Komunikatas Tarybai, Europos parlamentui, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui įgyvendinant Bendrijos Lisabonos programą: Verslumu pagrįsto mąstymo puoselėjimas ugdant ir mokant (2006). Briuselis. – http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_l?p_id=50210 [2006 12 12].

Europos Sąjungos Komisijos komunikatas Europos parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui veiksmų planas „Verslumas 2020“ Verslumo dvasios atkūrimas Europoje (2012). Briuselis, 2013 01 09 COM 795 final <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:LT:PDF>

Klaipėdos apskrities darbdavių asociacija (2012), *Jaunimo darbo rinkos situacija šiandien*, [online], <http://www.slideshare.net/VerslasVakaraiLT/jaunimo-darbo-rinkos-situacija-iandien-2012-02-08>, dostėp: 20 lutego 2012.

Apklausa.LT (2007), *Lietuvos pramonininkų konfederacijos narių (verslo savininkų) tyrimas verslumo mokymo poreikiui išaiškinti*, UAB „Abrė“, Vilnius [online] <http://www.i-manager.lt/upload/200705/Apklausa.LT-LPK-tyrimas-verslininku-ataskaita-200701.pdf>, dostėp 28 lutego 2008.

Lietuvos Respublikos Seimas (2011), *Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo Įstatymas*, „Valstybės Žinios“, nr 38-1804 [online] http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=395105&p_query=&p_tr2=, dostėp 20 lutego 2012.

Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui VEIKSMŲ PLANAS „VERSLUMAS 2020“ – Verslumo dvasios atkūrimas Europoje.COM(2012) 795 final.

Navasaitienė S., Stankevičienė D., Markevičius P. (2008), *Ekonominio raštingumo pamokų ir kišeninių įtaka mokinių verslumo kompetencijos plėtoei*, „Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai“, nr 2 (13) [online], <http://ba-itas.lzuu.lt/~mazylis/julram/122.pdf>, dostėp 21 paždziernika 2011.

Okunis J. (2007), *Studentų lūkesčių raida: karjera, lyderystė, verslumas*, [w:] **S. Damašiūnas, A. Dagys (red.)** *Lietuvos aukštųjų mokyklų ir verslo bendradarbiavimas – verslaus jaunimo ugdymui. Studija*, Lietuvos studentų sąjunga, Vilniaus miesto ir apskrities verslininkų darbdavių konfederacija, Vilnius [online], <http://www.lss.lt/doc/Verslumo%20studija.pdf>, dostęp 28 lutego 2008.

Zaleskienė I., Žadeikaitė L. (2008), *Mokytojų požiūris į verslumo ugdymo prielaidas*. Pedagogika: mokslo darbai, t.89, s. 99-105.

Žibėnienė G., (2012). *Verslumą ugdančių mokytojų kvalifikacijos tobulinimas: aktualūs aspektai ir tendencijos Europoje*, Socialinis darbas. Mykolo Romerio universitetas, nr 11 (2).

Župerka A. (2010), *Moksleivių verslumo ugdymo tobulinimo kryptys Lietuvoje*, Verslas, vadyba, studija, t.8, ss. 299–311.

Valionienė E. (2012), „Valstiečių laikraštis“, 6 czerwca.

Urszula Kobylińska

Politechnika Białostocka

Perspektywy rozwoju administracji społecznie odpowiedzialnej w Polsce

Prospects for the development of socially responsible public administration in Poland

Abstract: In the twenty-first century, the public sector does not remain indifferent to the issues of corporate social responsibility. However, the degree of involvement of public authorities in the intensity of action to promote CSR in each country is different and depends on such factors as social and economic conditions of the country, the level of activity of enterprises in the field of CSR, pressure from various groups on import and issues linked with CSR at present, as well as other factors significantly affecting the specificity of the country [Institutional Analysis... 2011]. The idea of CSR in public administration is connected with the concept of New Public Management, where the public sector is subjected to the rules of the market, particularly in the responsibility for the efficient and effective delivery of public services. Although the concept of CSR in Poland is characterized by a slower rate than in Western Europe, a growing awareness of the need for the implementation of the CSR concept, and its use in a larger number of entities including public institutions, can be seen from year to year. Actions in this sector can and should support the implementation of CSR in business organizations, especially in the form of joint projects in the area of social responsibility. This article analyzes the concept of social responsibility and its modalities of implementation in public administration. In particular, attention was paid to the conditions of development, the rules for implementation and prospects of the concept in the public sector.

Key-words: social responsibility, CSR, public administration.

Wstęp

Problematyka Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (z ang. *CSR – Corporate Social Responsibility*) – zyskała popularność zarówno w Europie, jak

i w Polsce, chociaż termin CSR wszedł do obiegu już na początku lat 50. wieku [Adamik 2012, s. 502]. Wyrasta ona z zagadnień etyki biznesu i ściśle się z nią wiąże [Kłusa 2010, s. 32]. Potocznie pojęcie to utożsamiane było z dbałością o zasady etyczne, kontakty z interesariuszami, ochroną środowiska czy ze zwiększonymi inwestycjami w zasoby ludzkie. Dzięki tym działaniom przedsiębiorstwa miały ukształtować pozytywny wizerunek, osiągnąć zadowolenie i lojalność klienta oraz większy rozgłos jako efekt marketingu szeptanego [Lustyk 2011, s. 149].

Jak dotąd nie sprecyzowano jednej definicji określającej CSR, a też różne nazewnictwo stosowane jest do tego samego pojęcia. Obok pojęcia „odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw”, pojawiają się też określenia „odpowiedzialność społeczna biznesu”, „zrównoważona społecznie odpowiedzialność”, „obywatelskie zaangażowanie przedsiębiorstw” (ang. *corporate citizenship*), „korporacyjny zrównoważony rozwój” (ang. *corporate sustainability*), „odpowiedzialność korporacyjna” i wiele innych synonimów [Social Responsibility... 2009].

Szereg organizacji i norm próbujących określić, czym jest CSR wypracowała mnóstwo definicji. Powstało wiele opracowań, które sposób syntetyczny próbują dokonać systematyki pojęciowej CSR [Kakabadse 2005, ss. 281-282; Zapłata 2011, ss. 162-163]. Międzynarodowa Korporacja Finansowa z Grupy Banku Światowego wskazuje, iż społeczna odpowiedzialność biznesu to „zobowiązanie do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju poprzez pracę z zatrudnionymi, ich rodzinami, społecznością lokalną i społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości życia” [Ward 2004, s. 3]. Definicję CSR przyjęto także w Zielonej Księdze Komisji Europejskiej, która przez „społeczną odpowiedzialność” rozumie dobrowolne podejmowanie działań przez organizacje na rzecz poprawy życia interesariuszy oraz czystości środowiska [Green Paper 2001]. Podmioty, które przyjęły wytyczne międzynarodowego standardu ISO 26000 w zakresie społecznej odpowiedzialności definiują ją jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które: przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa; uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji); jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania, jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływów” [ISO 26000... 2014]. ISO 26000 jest jednym z trzech dokumentów rekomendowanych przez Komisję Europejską przedsiębiorstwom europejskim do wdrożenia społecznej odpowiedzialności. Rekomendacja ta jest zawarta w komunikacie Komisji zawierającym odnowioną strategię UE na lata 2011–2014 dotyczącą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw [ISO 26000... 2014].

Pomimo tego, iż w Polsce rozwój koncepcji charakteryzuje się wolniejszą dynamiką, niż w krajach Europy Zachodniej, z roku na rok można zaobserwować zwiększającą się świadomość, co do potrzeby wdrażania koncepcji CSR, a także jej zastosowania w większej liczbie podmiotów, w tym instytucjach publicznych. Podmioty z tego sektora mogą i powinny wspierać wdrażanie CSR w organizacjach biznesowych, szczególnie w postaci realizacji wspólnych projektów w obszarze społecznej odpowiedzialności. Przedsiębiorstwa nie działają w próżni, ale w warunkach, które mogą sprzyjać lub ograniczać rozwój ich społecznego wymiaru, a podmioty administracji mogą wspierać organizacje biznesowe w tym zakresie.

Rządy przeszły od postawy pasywnej do aktywnej wobec CSR. Dzisiaj nie pozostają obojętne na kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Jednak ich stopień zaangażowania i intensywność działań na rzecz promocji CSR w poszczególnych krajach jest uzależniona m.in. od uwarunkowań społecznych i gospodarczych danego kraju, poziomu aktywności innych aktorów życia gospodarczego i społecznego, od rysu historycznego, od nacisków poszczególnych grup społecznych na istotne kwestie wiążące się dziś z CSR, a także od innych czynników znacznie wpływających na specyfikę danego kraju [Analiza instytucjonalna... 2011, s. 11]. Idea CSR w administracji publicznej wpisuje się w nurt koncepcji New Public Management, gdzie sektor publiczny poddany zostaje regułom rynkowym, szczególnie w zakresie odpowiedzialności za efektywne i skuteczne świadczenie usług publicznych. W tym podejściu odpowiedzialność władzy publicznej wyraża się dostępnością usługi, jawnością i kosztem jej świadczenia [Wodecka-Hyjek 2008, s. 247]. Administracja publiczna ma szczególną rolę do odegrania w promowaniu CSR, z drugiej zaś strony społeczna odpowiedzialność organizacji to przede wszystkim kompetencja i obowiązek administracji czyli urzędów, z którymi głównie kojarzy się społeczeństwu pojęcie służby publicznej.

W artykule dokonano analizy koncepcji społecznej odpowiedzialności i jej uwarunkowań wdrażania w administracji publicznej. W szczególności uwagę zwrócono na przesłanki rozwoju tej koncepcji w organizacjach publicznych, zasady ich wdrażania oraz perspektywy rozwoju w krajowej administracji.

Rozwój CSR w administracji publicznej

Do końca XX wieku interpretacja pojęcia CSR w krajach europejskich dotyczyła głównie działań związanych z sektorem komercyjnym. Zainteresowanie sektora publicznego problematyką zrównoważonego rozwoju, rozpoczęły działania Unii w 2001 r., w momencie przygotowania Green Paper on CSR – dokumentu, który opisuje zakres społecznej odpowiedzialności przedsię-

biorstw w wymiarze wewnętrznym (dotyczy pracowników – inwestycje w kapitał ludzki, zdrowie i bezpieczeństwo pracy, przestrzeganie praw człowieka i eliminowanie dyskryminacji) i zewnętrznym (społeczność lokalna i interesariusze) [CSR w Europie... 2014]. Pomimo, iż Komisja Europejska wyznaczyła na początku stulecia pewne trendy w CSR, to nie można było zaobserwować, że rządy poszczególnych państw podejmowały jakieś konkretne inicjatywy w tym zakresie [Broniewska 2012, s. 119]. Wyjątkiem była Wielka Brytania, która systematycznie od 2000 r. podejmuje działania prospołeczne. W marcu 2000 roku rząd brytyjski mianował Ministra ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Władze publiczne wspierają promowanie CSR, projekty badawcze na ten temat, zasady przejrzystości w biznesie, społecznie odpowiedzialne inwestycje oraz zaangażowanie biznesu w rozwój tych regionów Wielkiej Brytanii, w których skala problemów społecznych jest największa. Istnieją specjalne ulgi podatkowe zachęcające biznes do inwestowania właśnie w takich regionach, a także przepisy umożliwiające pracownikom przekazywanie pieniędzy na organizacje dobroczynne. Można stwierdzić, iż Wielka Brytania jest najbardziej zaawansowana w promowaniu idei CSR z silnym wsparciem administracji rządowej. Szereg programów z zakresu promowania społecznej odpowiedzialności władze publiczne podejmują także w innych krajach europejskich m.in. Austrii, Belgii, Czechach, Niemczech, Francji, Holandii [CSR w Europie... 2014].

Pierwsze wzmianki o zagadnieniu określanym jako społeczna odpowiedzialność biznesu w odniesieniu do przedsiębiorstw zaczęły pojawiać się w Polsce w latach 90. ubiegłego wieku [Błahuciak 2013, s. 16]. Z kolei, w odniesieniu do krajowego sektora publicznego, zjawisko CSR wciąż jest zjawiskiem stosunkowo nowym, aczkolwiek już rozpoznawanym. Obserwuje się powolny wzrost zainteresowania kadry zarządzającej w instytucjach publicznych zagadnieniami społecznej odpowiedzialności. Realizacja oczekiwań społecznych wymaga od tego sektora przede wszystkim działania w roli partnera i pośrednika między biznesem a społeczeństwem, celem tworzenia sprzyjających warunków do podejmowania dobrowolnych zobowiązań na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Przyczyn rozwoju popularności koncepcji CSR w administracji można dopatrywać się w wielu obszarach: postępującej globalizacji, coraz wyższej świadomości społecznej odnośnie ochrony środowiska oraz korzyści, jakie organizacje tego sektora mogą odnieść, będąc społecznie odpowiedzialne. Dążenie do budowania wzajemnego zaufania, transparentności oraz współpracy zarówno z interesariuszami zewnętrznymi, jak i środowiskiem wewnętrznym może stać się sposobem na lepszy wizerunek miasta, gminy czy województwa. Pozytywny wizerunek samorządu w oczach mieszkańców, inwestorów czy turystów ma szansę owocować napływem inwestycji, wsparciem lokal-

nych przedsiębiorców i dobrą opinią wśród mieszkańców na temat jakości życia i zaufaniem do władz lokalnych. Pomysłem na to, aby powyższe korzyści maksymalizować jest wdrożenie długofalowej strategii CSR dopasowanej do specyfiki danej jednostki publicznej. Przyjęte podejście powinno być zintegrowane z funkcjonującym już w urzędzie systemem zarządzania, np. opartym o normy ISO serii 9000 czy 14000, co pozwoli w lepszym stopniu sformalizować kwestie społeczne i środowiskowe [Kobylińska 2013, ss. 119–131].

Główne przesłanki do wdrożenia CSR w jednostce publicznej to stworzenie warunków do efektywnego stosowania prawa, umożliwienie dostępu do informacji publicznej, przejrzystość podejmowanych decyzji publicznych, ograniczanie szkodliwych przywilejów, zapewnianie należytej rangi profesjonalnej służby publicznej, zapobieganie korupcji i promowanie etycznych postaw w administracji [Wodecka-Hyjek 2012, s. 44]. Opracowanie i wdrożenie strategii CSR może przynieść wymierne korzyści instytucjom sektora publicznego, m.in. poprawę lub wzmocnienie pozytywnego wizerunku jednostki wśród podmiotów zewnętrznych (interesariuszy), większe zaufanie wśród podmiotów korzystających z usług świadczonych przez jednostkę czy inwestorów, umocnienie wiarygodności finansowej na skutek wzrostu poziomu zaufania po stronie instytucji finansujących [Społecznie odpowiedzialna administracja... 2009, s. 2].

Aby skutecznie i z pełną świadomością osiągać korzyści z odpowiedzialnej społecznie działalności, instytucje publiczne powinny wykorzystywać cały wachlarz instrumentów CSR. W kontekście organizacji publicznych zastosowanie znajdują takie działania jak rzetelna komunikacja z interesariuszami, realizacja programów etycznych i wolontariatu pracowniczego, prowadzenie kampanii społecznych, podejmowanie inicjatyw z zakresu ekologii oraz współpraca z organizacjami pozarządowymi [Lustyk 2011, s. 152].

Proces wdrażania CSR w urzędzie

Proces tworzenia polityki CSR i jej wdrażania wygląda bardzo podobnie jak w przypadku firm. Instytucja musi zidentyfikować obszary działań, a także otoczenie, w którym funkcjonuje i te, na które wywiera wpływ. Musi także zdefiniować grupy interesariuszy oraz stopień ich zaangażowania w działania i tworzoną strategię CSR. Niezbędne jest ponadto oszacowanie potrzeb i obszarów szkoleniowych, aby dysponować kompetencjami potrzebnymi do wdrożenia i realizacji strategii. Urzędy powinny także komunikować działania społecznie odpowiedzialne szerokiemu gronu odbiorców.

Planując przyjęcie podejścia CSR należy wziąć pod uwagę zarówno wielkość, jak i specyfikę danej jednostki publicznej, w tym złożoność realizowanych zadań, skalę interakcji z podmiotami zewnętrznymi. Proces wdrażania sfor-

malizowanej strategii społecznej odpowiedzialności do urzędu może zawierać się w następujących etapach: [Społecznie odpowiedzialna administracja... 2009, s. 2]:

1. analiza przyjętej wizji funkcjonowania i usprawniania podejmowanych działań, systemów wartości i kultury organizacyjnych, a także finansowych i kadrowych zasobów organizacji;
2. analiza i usystematyzowanie dotychczasowej działalności prospołecznej i proekologicznej jednostki;
3. identyfikacja kluczowych grup interesariuszy;
4. zdefiniowanie priorytetowych dla jednostki i interesariuszy obszarów zaangażowania;
5. analiza i ocena ryzyk dotyczących poszczególnych interesariuszy, obszarów oraz zadań planowanych w związku z realizacją CSR;
6. ustalenie celów, programów, i działań, a także opracowanie procedur i regulaminów;
7. zdefiniowanie wskaźników umożliwiających monitorowanie wyników poszczególnych zadań;
8. komunikacja strategii CSR na zewnątrz i wewnątrz organizacji;
9. realizacja strategii CSR oraz bieżące monitorowanie wyników i konsultacje z interesariuszami;
10. kontrola realizacji celów, aktualizacja oceny ryzyk.

Rozpoczynając prace nad wdrożeniem CSR, należy dokładnie opracować harmonogram działań wdrożeniowych oraz zdefiniować narzędzia i kanały komunikacji, które zostaną wykorzystane do kontaktów z otoczeniem zewnętrznym. Realizacja idei CSR to przede wszystkim wyzwanie wymagające wnikliwej analizy otoczenia jednostki publicznej oraz tworzenia regulatorów zapewniających realizację tych oczekiwań, przy uwzględnieniu rosnącego znaczenia presji społecznej [Lustyk 2011, s. 156].

Sformalizowanie działań społecznej odpowiedzialności w urzędzie umożliwi przejrzyste i etyczne postępowanie organizacji, zgodne z obowiązującym prawem oraz spójne z międzynarodowymi normami postępowania. Oznacza to także, że społeczna odpowiedzialność jest uwzględniana we wszystkich działaniach organizacji, praktykowana w jej kontaktach, bierze pod uwagę interesy stron zainteresowanych. Społeczna odpowiedzialność wymaga od urzędów, aby w podejmowanych działaniach uwzględniały zobowiązania wobec różnych grup otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, które nie są prawnie wiążące, ale wynikają z powszechnie uznawanych zasad etycznych oraz wyznawanych wartości.

Stan obecny i perspektywy rozwoju CSR w polskiej administracji

W Polsce działania z zakresu CSR przybrały na sile w 2004 r., po wstąpieniu Polski do UE. Przedstawiciele administracji rządowej rozpoczęli pracę w różnych organach UE, w tym również przy pracach na rzecz rozwoju CSR. Działania w tym zakresie koordynowane były przez powołaną w tym celu w 2006r. przy Ministerstwie Pracy i Polityki Socjalnej nieformalną Międzyresortową Grupę Roboczą ds. Społecznej Odpowiedzialności [Broniewska, 2012 s. 5]. Dostrzegając potrzebę wzmocnienia współpracy w zakresie społecznej odpowiedzialności pomiędzy stroną rządową a partnerami społeczno-gospodarczymi, Zarządzeniem Nr 38 Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. został powołany Zespół do spraw Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw. Jego główne zadania to opracowanie rekomendacji dla podmiotów administracji rządowej w zakresie promowania CSR oraz koordynowanie działań różnych organów administracji publicznej w tym zakresie, popularyzacja dobrych praktyk z innych państw w krajowym sektorze publicznym [Analiza instytucjonalna... 2014]. Zwraca się w rekomendacjach m.in. uwagę na to, aby przedsiębiorstwa państwowe oraz spółki skarbu państwa, często reprezentujące sektory strategiczne dla rozwoju państwa, powinny wyznaczać najlepsze standardy prowadzenia działalności gospodarczej. Zarządzanie majątkiem Skarbu Państwa powinno spełniać normy jakościowe oraz międzynarodowe standardy w tym zakresie, zwiększając wiarygodność państwa oraz samych spółek w zakresie gospodarowania. Planowane rozwiązania powinny bazować na standardach innych krajów m.in. Szwecji, Danii i Zjednoczonego Królestwa, które wprowadziły wytyczne dla swoich spółek skarbu państwa odnośnie uwzględniania ryzyka ESG (ang. *Environmental, Social, Governance*) oraz raportowania CSR [Rekomendacje... 2009, s. 14].

Wśród obecnie najistotniejszych działań zrealizowanych przez podmioty sektora publicznego w Polsce w zakresie społecznej odpowiedzialności można wskazać m.in.: powołanie instytucji Rzecznika Praw Obywatelskich, utworzenie Biuletynu Informacji Publicznej, ustanowienie Kodeksu Etyki Służby Cywilnej, dotyczącego pracowników administracji rządowej, ratyfikacja Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego w zakresie statutu pracownika samorządowego, opracowywanie lokalnych kodeksów etycznych przez jednostki samorządu terytorialnego, organizowanie szkoleń dla administracji w zakresie społecznej odpowiedzialności, promowanie działań z zakresu ochrony środowiska poprzez opracowanie katalogu kryteriów środowiskowych niezbędnych dla potrzeb specyfikacji zamówień publicznych [Broniewska 2008, ss. 249–252].

W roku 2010 w Polsce przeprowadzono badanie wśród urzędów wojewódzkich na temat stosowanych w nich praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności. Analizie poddano piętnaście urzędów wojewódzkich, pytając o działania w sześciu obszarach: klienci, pracownicy, środowisko, partnerzy/dostawcy, społeczność lokalna i praktyki zarządzania. Spośród dwunastu urzędów wojewódzkich, które prowadzą jakiekolwiek działania, dziewięć deklaruje realizowanie praktyk, które można uznać za działania odpowiedzialne społecznie. [Praktyki społecznej odpowiedzialności... 2011, ss. 12-13]. Analiza wyników badań kwestionariuszowych pozwoliła stwierdzić, że w większości, społecznie odpowiedzialne działania urzędów, koncentrują się w obszarze klienckim (w przypadku administracji publicznej klient jest najważniejszym interesariuszem). Urzędy wprowadzając udogodnienia w obsłudze klientów starają się spełniać ich oczekiwania, czyli prowadzony jest dialog urzędu z tą grupą interesariuszy i poprawnie wykorzystywane są przez urząd informacje zwrotne. Można tu wymienić działania polegające na usprawnieniu pracy urzędu poprzez wykorzystanie nowych technologii informatycznych, wprowadzanie punktów obsługi klienta, modyfikacje budynków i inne udogodnienia wprowadzone przez urzędy w celu ułatwienia dostępu osobom niepełnosprawnym oraz wprowadzenie do obiegu dokumentów w języku obcym, w celu ułatwienia korzystania z usług urzędu osobom nieznającym języka polskiego. W przypadku drugiej co do istotności grupy interesariuszy – pracowników, urzędy deklarują, że prowadzą przejrzystą politykę zatrudniania, oferują możliwości rozwoju, terminowo realizują wypłaty wynagrodzeń oraz dbają o warunki pracy. Większość urzędów promuje zachowania proekologiczne wśród pracowników, a połowa z nich zyskała fundusze na modernizację budynków urzędu, co pozwala na znaczne oszczędności w zużyciu energii czy wody. W zakresie relacji z dostawcami i partnerami biznesowymi w wielu przypadkach urzędy są ograniczone ustawą prawo zamówień publicznych. Niemniej, w ramach dostępnych możliwości starają się zawierać umowy z tymi podmiotami, których działanie charakteryzuje się terminowością, przejrzystością i jakością. Jako najważniejszy element tej relacji leżący po stronie urzędu, wymieniano terminowość regulowania zobowiązań wobec partnerów i dostawców. Warto podkreślić, że niektóre urzędy starają się zaopatrywać u dostawców lokalnych, wspierając w ten sposób lokalnych przedsiębiorców. Zaangażowanie urzędów w sprawy społeczności lokalnej przejawia się przede wszystkim poprzez wspieranie patronatem honorowym wojewody różnego rodzaju wydarzeń kulturalnych i społecznych. Urzędy organizują również konsultacje społeczne w sprawach istotnych dla lokalnej społeczności. Są również przypadki oferowania dla członków lokalnej społeczności możliwości odbycia stażu lub praktyki w urzędzie. Również w zarządzaniu urzędem można zaobserwować

tendencje do podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych, wykraczających poza obowiązujące regulacje prawne [Praktyki... 2011, ss. 5-11].

Wskazane powyżej przykłady dobrych praktyk z urzędów wojewódzkich w zakresie wdrażania elementów CSR napawają optymizmem, jednakże nie są to rozwiązania kompleksowe i szczególnie nagłaśniane. Nadal istnieje potencjalnie wiele obszarów działań, które stwarzają pole do włączenia się administracji publicznej w wysiłki na rzecz wdrażania CSR w Polsce. W szczególności instytucje szczebla samorządowego w upowszechnianiu CSR mogą odegrać rolę inicjatora i propagatora działań prospołecznych. Samorządy w swoich strategiach działania powinny ujmować kwestie zaspokajania potrzeb szerszych grup interesariuszy i w większym stopniu komunikować na zewnątrz podejmowane działania społeczne. Ponadto niezbędny jest ich udział we wsparciu lokalnych przedsiębiorców w popularyzacji działań społecznie odpowiedzialnych.

Podsumowanie i wnioski

Jak wskazano w powyższym artykule, w ostatnich latach nie tylko przedsiębiorstwa, ale również organizacje z sektora administracji publicznej coraz szerzej włączają się w rozwój koncepcji CSR w Polsce. Omówione przykłady świadczą o poprawie etycznej strony działalności administracji, co do której opinia publiczna ma liczne zastrzeżenia. Ponadto kształtowanie zachowań przedsiębiorczych i społecznie odpowiedzialnych wymaga od organów administracji, zmiany stylu sprawowania władzy – z administrowania na zarządzanie, co wiąże się z większym profesjonalizmem, innowacyjnością i większą odpowiedzialnością kadry urzędniczej za podejmowane decyzje.

Administracja publiczna może odegrać szczególną rolę w upowszechnianiu koncepcji CSR chociażby z uwagi na fakt, że to właśnie rząd odpowiedzialny jest za rozwój polityki CSR na poziomie krajowym. Pomimo tego, iż inicjatywy podejmowane w zakresie społecznej odpowiedzialności należą do biznesu, instytucje publiczne powinny pełnić rolę wspomagającą realizację założeń strategii zrównoważonego rozwoju, jak również mogą dostarczać innowacyjnych rozwiązań w tym obszarze. Instytucje publiczne, w szczególności zaś administracja publiczna może to robić poprzez „inteligentny zestaw dobrowolnych rozwiązań strategicznych oraz, w razie potrzeby, uzupełniające regulacje” [Odnowiona strategia UE... 2011] aby na przykład promować przejrzystość działania firm czy też tworzyć zachęty rynkowe dla odpowiedzialnych postaw polskich przedsiębiorstw oraz wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju. Należy podkreślić, że w procesie upowszechniania ważne są nie tylko działania administracji publicznej, ale także wspólne wysiłki podejmowane przez partnerów społecznych i/lub organizacje pozarządowe i społeczeństwa obywatelskiego.

Bibliografia

Adamik M., Nowicki E. (2012), *Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, **Zakrzewska-Bielawska A. (red.)**, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.

Analiza instytucjonalna modeli promocji CSR w wybranych krajach (2011), analiza przygotowana dla Ministerstwa Gospodarki przez CSRinfo, dokument elektroniczny dostępny na www.mg.gov.pl/.../Analiza_instytucjonalna_modeli_promocji_CSR.pdf (02.02.2014).

Błahuciak A., *Společna odpowiedzialność w organizacjach samorządowych*, materiały z konferencji *Dobre praktyki doskonalenia organizacji zarządzania – społeczna odpowiedzialność organizacji*, dokument elektroniczny dostępny na http://www.pbce.gov.pl/doc/konferencja_2013.pdf (10.02.2014).

Broniewska M.J. (2012), *Společna odpowiedzialność w administracji publicznej*, „Acta Universitatis Lodziensis”, Folia Oeconomica 265.

Broniewska M.J. (2013), *Společna odpowiedzialność i zaufanie podstawą strategicznej współpracy międzysektorowej*, „Management and Business Administration Central Europe” vol. 21, No 1 (120).

CSR w Europie, artykuł dostępny na stronie <http://www.csr.szczecin.pl/baza-wiedzy/csr-w-europie> (10.02.2014)

CSR w nowej perspektywie, dokument elektroniczny dostępny na

www.mg.gov.pl/files/upload/10901/CSR%20w%20NPF_RPO.pdf (15.02.2014)

Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility (2001), Commission of the European Communities.

ISO 26000: nareszcie precyzyjna definicja CSR, artykuł dostępny na <http://www.csrinfo.org/pl/component/content/article/2590-iso-26000-nareszcie-precyzyjna-definicja-csr> (01.02.2014)

ISO 26000, materiał dostępny na <http://www.pkn.pl/iso-26000> (15.02.2014)

Kakabadse N., Rozuel C., Lee Davis L. (2005), *Corporate Social Responsibility and stakeholder approach: a conceptual review*, “International Journal Business Governance and Ethics”, Vol.1, No. 4.

Kłusa R. (2010), *Společna odpowiedzialność organizacji niekomercyjnych*, „Ekonomia Menedżerska”, nr 7.

Kobylińska U. (2013), *Socially responsible administration*, [w:] **A. Lulewicz-Sas (ed.)**, *Corporate social (ir)responsibility*, Wyd. PB, Białystok.

Lustyk D. (2011), *Společna odpowiedzialność biznesu w kreowaniu wizerunku miasta*, [w:] **Grzegorzczak A., Kochaniec A. (red.)**, *Kreowanie wizerunku miasta*, Wyd. WSP, Warszawa.

Odnowiona Strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (2011), Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Społeczno-Ekonomicznego i Komitetu regionów, Bruksela.

Praktyki społecznej odpowiedzialności w urzędach wojewódzkich (2011), Analiza przygotowana dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej przez CSRinfo, Warszawa.

Rekomendacje w zakresie wdrażania założeń koncepcji społecznie odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce (2009), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Społecznie odpowiedzialna administracja. Sektor publiczny, (2009), Deloitte Polska.

Tula M.V., *Social responsibility as a value of the public administration in the context of sustainable development*, dokument elektroniczny dostępny na <http://doctorat.sn-spa.ro> (01.02.2014)

Ward H. (2004), *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: taking stock*, The World Bank.

Wodecka-Hyjek A. (2008), *Odpowiedzialność społeczna w administracji publicznej*, [w:] **W. Błaszczyk (red.)**, *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu – w drodze ku doskonałości*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.

Wodecka-Hyjek A. (2012), *Determinanty przedsiębiorczości a kreowanie postaw społecznie odpowiedzialnych w sektorze publicznym*, „Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica” 265.

Zapłata S., Kazimierczak M. (2011), *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.

Krzysztof Dietczyk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin

Zasady funkcjonowania prywatnej działalności gospodarczej w Polsce. Aspekty formalno-prawne

Organizational principles of private business in Poland.

Formal and legal aspects

Abstract: Due to its social and economic functions, the state cannot remain indifferent to the organization of economic activity. This may lead to infringement of interests and values protected by the state, including economic freedom. Therefore, it becomes necessary to create a legal system, which would define an entrepreneur's latitude for the organization of economic activity. Among other things, the normative definition of certain organizational forms of economic activity is a part of this system.

Key-words: economic freedom, economic activity.

Wprowadzenie

Ze względu na swe funkcje społeczne i gospodarcze państwo nie może pozostać obojętne na organizację działalności gospodarczej. Może ona bowiem prowadzić do naruszenia dóbr i wartości chronionych przez państwo, w tym również wolności gospodarczej. Konieczne staje się więc stworzenie pewnego porządku prawnego, z którego powinno wynikać, w jakim zakresie przedsiębiorca ma swobodę w organizacji podejmowanej działalności gospodarczej. Elementem tego porządku jest, między innymi, normatywne określenie pewnych form organizacyjnych wykonywania działalności gospodarczej.

1. Podstawy prawne funkcjonowania działalności gospodarczej

1.1. Formy prawne działalności gospodarczej

Polskie prawo¹ nie zna tak licznych form organizacyjno-prawnych wykonywania działalności gospodarczej, jakie występują w państwach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Spośród form, wyraźnie nazwanych i prawnie unormowanych, wymienić można przede wszystkim spółki prawa handlowego (jawną, partnerską, komandytową, komandytowo – akcyjną, z o.o.), których konstrukcja jest uregulowana w przepisach kodeksu spółek handlowych (Ustawa z 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz. U. Nr 94 poz. 1037 z późn. zm.). Odrębnie wymienić należy formę spółdzielni, wynikającą z przepisów prawa spółdzielczego z 1982 r. Uzupełniające znaczenie mają zaś takie formy, jak: towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych (wynikające z ustawy ubezpieczeniowej z 1990 r.), oddział i przedstawicielstwo przedsiębiorcy zagranicznego, fundacja (z ustawy z 1984 r. o fundacjach), przedsiębiorstwa międzynarodowe (tworzone na podstawie umów międzynarodowych).

Formy prawne działalności gospodarczej, które mają do wyboru krajowe osoby fizyczne, przedstawiają się dość skromnie, jeżeli osoba fizyczna prowadzi działalność gospodarczą jako samodzielny podmiot prawa. W tym znaczeniu wchodzi w grę jedynie działalność prowadzona w formie nienormowanej i nazwanej przez prawo, a więc na podstawie wpisu do rejestru przedsiębiorców. Osoba fizyczna może samodzielnie organizować i prowadzić działalność gospodarczą, bez współdziałania i udziału innych osób, lecz nie występuje już wówczas w roli osoby fizycznej będącej przedsiębiorcą, którym jest natomiast pierwotnie utworzona jednoosobowa spółka z o.o. lub wtórnie istniejąca spółka z o.o. albo spółka akcyjna. Osoba fizyczna może realizować swą aktywność gospodarczą, nie będąc przedsiębiorcą, lecz występując w roli współnika w wieloosobowych spółkach prawa handlowego lub w roli członka spółdzielni, bądź członka towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych. Zastosowanie tych form wymaga współdziałania kilku osób fizycznych lub osób prawnych.

W przepisach prawa polskiego wyraźnie zagwarantowana jest swoboda podejmowania działalności gospodarczej. Podstawa prawna: art. 20 Konstytucji RP, zgodnie z którym społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego

1. Do niedawna obliczone w zasadzie na regulację prawną uspołecznionej działalności gospodarczej.

Rzeczypospolitej Polskiej oraz art. 22 Konstytucji RP, zgodnie z którym ograniczenie wolności działalności gospodarczej jest dopuszczalne tylko w drodze ustawy i tylko ze względu na ważny interes publiczny. Art. 5 ustawy z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 101, poz. 1178, z 2000 r. Nr 86, poz. 958 i Nr 114, poz. 1193) stanowi, że podejmowanie działalności gospodarczej jest wolne dla każdego na równych prawach, z zachowaniem warunków określonych przepisami prawa. Wolność podejmowania działalności gospodarczej nie może być jednak pojmowana w sposób absolutny.

Przedsiębiorca jest zobowiązany zapoznać się ze wszystkimi warunkami prowadzenia działalności gospodarczej, wynikającymi z obowiązujących przepisów, oraz stosować się do nich w trakcie jej wykonywania. Przepisy budowlane, sanitarne, przeciwpożarowe oraz z zakresu ochrony środowiska to tylko niektóre, a nie wszystkie przepisy, do których przedsiębiorca zobowiązany jest się stosować.

Najważniejszym dokumentem dotyczącym omawianej kwestii jest Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o Swobodzie Działalności Gospodarczej, w której wprowadzono nowe i najistotniejsze uregulowania dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej. Ustawa ta reguluje podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zadania organów administracji publicznej w tym zakresie [Art. 1, Dz. U. Nr 173, poz. 1807].

W myśl przepisów ogólnych ustawy, działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły (Art. 2). Przepisów ustawy nie stosuje się do działalności wytwórczej w rolnictwie w zakresie upraw rolnych oraz chowu i hodowli zwierząt, ogrodnictwa, warzywnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego, a także wynajmowania przez rolników pokoi, sprzedaży posiłków domowych i świadczenia w gospodarstwach rolnych innych usług związanych z pobytem turystów (Art. 3). Ustawa dokładnie określa, kim jest podmiot podejmujący i wykonujący zawodowo i we własnym imieniu działalność gospodarczą. Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. (Art. 4). Przedsiębiorcą może być: osoba fizyczna, osoba prawna, niemająca osobowości prawnej spółka prawa handlowego. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej. Podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej jest wolne dla każdego na równych prawach, z zachowaniem warunków określonych prze-

pisami prawa. Organ administracji publicznej nie może żądać, ani uzależnić swojej decyzji w sprawie podjęcia, wykonywania lub zakończenia działalności gospodarczej przez zainteresowaną osobę od spełnienia przez nią dodatkowych warunków, w szczególności przedłożenia dokumentów lub ujawnienia danych, nieprzewidzianych przepisami prawa (Art. 6).

Państwo udziela przedsiębiorcom pomocy publicznej na zasadach i w formach określonych w odrębnych przepisach, z poszanowaniem zasad równości i konkurencji (Art. 7).

Organy administracji publicznej wspierają rozwój przedsiębiorczości, tworząc korzystne warunki do podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej, w szczególności wspierają mikroprzedsiębiorców oraz małych i średnich przedsiębiorców. Organy administracji publicznej, które wdrażają programy pomocowe w rozumieniu przepisów o dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców, przekazują drogą elektroniczną informacje o warunkach i formach udzielanej pomocy ministrowi właściwemu do spraw gospodarki, który je gromadzi i udostępnia na stronie internetowej (Art. 8). Organy administracji publicznej są zobowiązane do ułatwiania spraw przedsiębiorców bez zbędnej zwłoki (Art. 11). Wykonując swe zadania, organy administracji publicznej współdziałają z organizacjami pracodawców, organizacjami pracowników, organizacjami przedsiębiorców oraz samorządami zawodowymi i gospodarczymi (Art. 12).

2. Zasady podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej

Przedsiębiorca może podjąć działalność gospodarczą po uzyskaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym albo do Ewidencji Działalności Gospodarczej, zwanej dalej „ewidencją”. Spółka kapitałowa w organizacji może podjąć działalność gospodarczą przed uzyskaniem wpisu do rejestru przedsiębiorców (Art. 14). Wpisowi do ewidencji podlegają przedsiębiorcy będący osobami fizycznymi. Zasady wpisu do rejestru przedsiębiorców określają odrębne przepisy – ustawa z dnia 13 października 1995 r. o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników [Dz. U. Nr 142, poz. 702 z późn. zm.]. Ustawa ta określa zasady ewidencji podatników i płatników podatków, a także płatników składek na ubezpieczenie społeczne oraz ubezpieczenie zdrowotne, zasady i tryb nadawania numerów identyfikacji podatkowej oraz zasady posługiwania się tymi numerami. Osoby fizyczne, osoby prawne, jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej oraz zakłady (oddziały) osób prawnych, które na podstawie odrębnych przepisów są podatnikami, podlegają obowiązkowi ewidencyjnemu oraz otrzymują numery identyfikacji podatkowej (NIP).

Podatnicy obowiązani są do dokonania zgłoszenia identyfikacyjnego, którego dokonuje się jednokrotnie. Zgłoszenie identyfikacyjne osób fizycznych powinno zawierać: nazwisko, imiona, imiona rodziców, datę i miejsce urodzenia, płeć, nazwisko rodowe, obywatelstwo, adres miejsca zamieszkania, adres miejsca zameldowania na pobyt stały lub czasowy, rodzaj i numer dowodu tożsamości oraz numer ewidencyjny PESEL.

Zgłoszenie identyfikacyjne podatników, niebędących osobami fizycznymi, powinno zawierać w szczególności pełną i skróconą nazwę (firmę), formę organizacyjno – prawną, adres siedziby, numer REGON, organ rejestrowy lub ewidencyjny i numer nadany przez ten organ, wykaz rachunków bankowych, adres miejsca przechowywania dokumentacji rachunkowej oraz przedmiot wykonywanej działalności określony według obowiązujących standardów klasyfikacyjnych, a ponadto:

1. w przypadku zakładów (oddziałów) osób prywatnych – dane dotyczące jednostki macierzystej, w tym również NIP tej jednostki,
2. w przypadku spółek cywilnych, jawnych oraz komandytowych – dane dotyczące wspólników, w tym również NIP nadany poszczególnym wspólnikom.

Ewidencją podatników zajmują się właściwe dla poszczególnych podatników urzędy skarbowe. Nadanie NIP następuje w drodze decyzji administracyjnej urzędu skarbowego.

Przedsiębiorca wpisany do rejestru przedsiębiorców albo ewidencji jest obowiązany umieszczać w oświadczeniach pisemnych, skierowanych w zakresie swojej działalności do oznaczonych osób i organów, numer identyfikacji podatkowej (NIP) oraz posługiwać się tym numerem w obrocie prawnym i gospodarczym (Art. 16). Przedsiębiorca wykonuje działalność gospodarczą na zasadach uczciwej konkurencji poszanowania dobrych obyczajów oraz słusznym interesów konsumentów (Art. 17). Przedsiębiorca jest obowiązany spełniać określone przepisami prawa warunki wykonywania działalności gospodarczej, w szczególności dotyczące ochrony przed zagrożeniem życia, zdrowia ludzkiego i moralności publicznej, a także ochrony środowiska (Art. 18). Jeżeli przepisy szczególne nakładają obowiązek posiadania odpowiednich uprawnień zawodowych przy wykonywaniu określonego rodzaju działalności gospodarczej, przedsiębiorca jest obowiązany zapewnić, aby czynności w ramach działalności gospodarczej były wykonywane bezpośrednio przez osobę legitymującą się posiadaniem takich uprawnień zawodowych (Art. 19). Przedsiębiorca wprowadzający towar do obrotu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej jest obowiązany do zamieszczenia na towarze, jego opakowaniu, etykiecie lub instrukcji informacji w języku polskim zawierającej: 1) firmę przedsiębiorcy i jego adres; 2) nazwę towaru; 3) inne oznaczenia i informacje wymagane na podstawie odrębnych przepisów (Art. 20).

3. Ewidencja działalności gospodarczej

Ewidencję prowadzi gmina właściwa dla miejsca zamieszkania przedsiębiorcy, jako zadanie zlecone z zakresu administracji rządowej. Miejszem zamieszkania jest miejscowość, w której przebywa przedsiębiorca z zamiarem stałego pobytu (Art. 23). Ewidencja działalności gospodarczej jest jawna. Każdy ma prawo dostępu do danych zawartych w ewidencji i do przeglądania akt ewidencyjnych przedsiębiorcy wpisanego do ewidencji. Domniema się, że dane wpisane do ewidencji są prawdziwe. Jeżeli dane wpisano do ewidencji niezgodnie ze zgłoszeniem przedsiębiorcy lub bez tego zgłoszenia, przedsiębiorca ten nie może bronić się przed osobą trzecią, działającą w dobrej wierze, tym, że dane te nie są prawdziwe, jeżeli zaniedbał wystąpić niezwłocznie z wnioskiem o sprostowanie, uzupełnienie lub wykreślenie wpisu (Art. 24). Wniosek o wpis do ewidencji składa się na formularzu zgodnym z określonym wzorem urzędowym, o którym mowa w art. 43 pkt. 1. Składając wniosek, wnioskodawca uiszcza opłatę. Wniosek o dokonanie wpisu do ewidencji zawiera:

1. firmę przedsiębiorcy oraz jego numer PESEL, o ile taki posiada;
2. numer identyfikacji podatkowej (NIP), o ile taki posiada;
3. oznaczenie miejsca zamieszkania i adresu, adres do doręczeń przedsiębiorcy oraz adres, pod którym jest wykonywana działalność gospodarcza, a jeżeli przedsiębiorca wykonuje działalność poza miejscem zamieszkania – adres głównego miejsca wykonywania działalności i oddziału, jeżeli został utworzony; określenie przedmiotu wykonywanej działalności gospodarczej, zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD);
4. informacje o istnieniu lub ustaniu małżeńskiej wspólności majątkowej;
5. informacje o umowie spółki cywilnej, jeżeli taka została zawarta;
6. dane stałego pełnomocnika, uprawnionego do prowadzenia spraw przedsiębiorcy, o ile przedsiębiorca udzielił takiego pełnomocnictwa.
7. Wpisowi do ewidencji podlegają (Art. 30):
8. numer identyfikacji podatkowej (NIP);
9. oznaczenie miejsca zamieszkania i adresu do doręczeń przedsiębiorcy, adres, pod którym jest wykonywana działalność gospodarcza, a jeżeli przedsiębiorca wykonuje działalność poza miejscem zamieszkania – adres głównego miejsca wykonywania działalności i oddziału, jeżeli został utworzony;
10. określenie przedmiotu wykonywanej działalności gospodarczej, zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD);
11. informacje o istnieniu lub ustaniu małżeńskiej wspólnoty majątkowej;
12. informacje o ograniczeniu lub utracie zdolności do czynności prawnych;
13. informacje o ogłoszeniu upadłości, umorzeniu i zakończeniu tego postępowania;

- 14.** informacje o wszczęciu postępowania naprawczego;
- 15.** informacje o udzieleniu, zmianie i cofnięciu koncesji;
- 16.** informacje o stwierdzeniu wygaśnięcia koncesji, jeżeli przepisy ustaw odrębnych przewidują wydanie takiej decyzji;
- 17.** informacje o uzyskaniu zezwolenia lub licencji i ich cofnięciu;
- 18.** dane stałego pełnomocnika, uprawnionego do prowadzenia spraw przedsiębiorcy, o ile przedsiębiorca udzielił takiego pełnomocnictwa.

Przedsiębiorca podejmujący działalność wraz z wnioskiem o wpis do rejestru przedsiębiorców albo do ewidencji może złożyć wniosek zawierający żądanie (Art. 44) wpisu do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej (REGON):

- 1.** zgłoszenia identyfikacyjnego albo aktualizacyjnego, o którym mowa w przepisach o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników;
- 2.** zgłoszenia płatnika składek lub zgłoszenia do ubezpieczeń społecznych lub ich zmiany w rozumieniu przepisów o systemie ubezpieczeń społecznych.

4. Koncesja jako forma regulowanej działalności gospodarczej

4.1. Koncesja ograniczeniem swobody działalności gospodarczej

Przepisy ustawy znacznie ograniczają liczbę koncesji, wszelkie formalności związane z założeniem firmy będzie można załatwić w gminie i to od ręki, a w firmie na raz będzie mogła się odbywać tylko jedna kontrola. Mamy trzy rodzaje ograniczeń swobody działalności gospodarczej:

- 1.** koncesja – to upoważnienie do wykonywania jakiejś działalności, głównie gospodarczej, wydane przez władze administracyjne osobie fizycznej lub prawnej,
- 2.** zezwolenie – to wyrażenie zgody na działalność w ramach obowiązującego prawa,
- 3.** rejestracja – to zgłoszenie działalności do odpowiedniego rejestru prowadzonego przez władze.

Koncesje, (Art. 46) Najważniejszym ograniczeniem swobody prowadzenia działalności gospodarczej jest lista koncesji. Mieści się ona w prawie o swobodzie gospodarczej i dotyczy specjalnych pozwoleń na prowadzenie firm, zajmujących się działalnością określoną w przepisach. Koncesje potrzebne są na:

1. na poszukiwanie lub rozpoznawanie złóż kopalin, wydobywanie kopalin ze złóż, bezbiornikowe magazynowanie substancji oraz składowanie odpadów w górotworze, w tym w podziemnych wyrobiskach górniczych,
2. na wytwarzanie i obrót materiałami wybuchowymi, bronią i amunicją oraz wyrobami i technologią o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym,
3. na wytwarzanie, przetwarzanie, magazynowanie, przesyłanie, dystrybucją i obrót paliwami i energią,
4. na przewóz lotniczy,
5. na rozpowszechnianie programów radiowych i telewizyjnych.

Może się zdarzyć, że państwo dysponuje ograniczoną liczbą koncesji, na które jest wielu chętnych. W tej sytuacji organizuje się przetarg. Za udzielenie koncesji lub za jej późniejszą zmianę pobiera się opłatę skarbową, której wysokość uzależniona jest od rodzaju koncesji. Organ koncesyjny jest uprawniony do kontroli działalności gospodarczej w zakresie:

1. zgodności wykonywanej działalności z udzieloną koncesją;
2. przestrzegania warunków wykonywania działalności gospodarczej.

Zezwolenia (Art. 75) – w niektórych przypadkach prawo o swobodzie gospodarczej nakazuje uzyskanie, zamiast koncesji, zezwolenia na prowadzenie przedsiębiorstwa zajmującego się działalnością określonego rodzaju. Zasadnicza różnica pomiędzy koncesją a zezwoleniem polega na tym, że organy koncesyjne udzielają koncesji na zasadzie swobodnego uznania, natomiast organy zezwalające wydają zezwolenia, jeżeli przedsiębiorca spełni wszystkie przewidziane prawem warunki (zdanie urzędnika jest wtedy nieistotne). Zezwolenie na prowadzenie danego rodzaju działalności gospodarczej jest potrzebne tylko wtedy, gdy wyraźnie tak stanowią przepisy ustawy o swobodzie działalności gospodarczej².

2. Uzyskania zezwolenia wymaga wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie określonym w przepisach: ustawy z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (Dz. U. z 2002 r. Nr 147, poz. 1231, z późn. zm.); ustawy z dnia 29 lipca 1992 r. o grach i zakładach wzajemnych (Dz. U. z 2004 r. Nr 4, poz. 27); ustawy z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych (Dz. U. Nr 123, poz. 600, z późn. zm.); ustawy z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (Dz. U. Nr 132, poz. 622, z późn. zm.); ustawy z dnia 24 kwietnia 1997 r. o przeciwdziałaniu narkomanii (Dz. U. z 2003 r. Nr 24, poz. 198 i Nr 122, poz. 1143); ustawy z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym (Dz. U. z 2003 r. Nr 58, poz. 515, z późn. zm.) w zakresie produkcji tablic rejestracyjnych; ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. – Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi (Dz. U. z 2002 r. Nr 49, poz. 447, z późn. zm.); ustawy z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych (Dz. U. Nr 139, poz. 934, z późn. zm.); ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe; ustawy z dnia 21 lipca 2000 r. – Prawo telekomunikacyjne (Dz. U. Nr 73, poz. 852, z późn. zm.); ustawy z dnia 26 października 2000 r. o giełdach towarowych (Dz. U. Nr 103, poz. 1099, z późn. zm.); ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. o odpadach (Dz. U. Nr 62, poz. 628, z późn. zm.); ustawy z dnia 11 maja 2001 r. – Prawo o miarach (Dz. U. Nr 63, poz. 636, z późn. zm.);

Zezwolenie jest wymagane m.in. w przypadku:

1. hurtowej i detalicznej sprzedaży alkoholi,
2. prowadzenia działalności ubezpieczeniowej i wykonywanie pośrednictwa ubezpieczeniowego,
3. prowadzenia loterii fantowych, gier losowych, gier na automatach i zakładów wzajemnych,
4. działalności w zakresie usuwania, wykorzystywania i unieszkodliwiania odpadów komunalnych oraz prowadzenia działalności ochronnej przed bezdomnymi zwierzętami, oraz prowadzenia schronisk dla bezdomnych zwierząt,
5. produkcji i dystrybucji tablic rejestracyjnych do pojazdów samochodowych,
6. wytwarzania i dopuszczenia do obrotu produktów leczniczych, prowadzenia aptek ogólnodostępnych, hurtowni farmaceutycznych.

Są też jeszcze rodzaje działalności, których nie można wykonywać, nie mając odpowiednich uprawnień zawodowych – dotyczy to, np. doradztwa podatkowego, usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, zawodu architekta, lekarza, notariusza, itd. Poza samym wykształceniem konieczne jest w tym wypadku także nabycie uprawnień do wykonywania zawodu (np. trzeba odbyć aplikację, staż zawodowy, zdać odpowiedni egzamin, zostać wpisanym na listę osób uprawnionych do wykonywania zawodu).

Rejestracja działalności gospodarczej jest ograniczeniem swobody w tym tylko sensie, że wymaga wykonania pewnych czynności urzędowych: w przypadku indywidualnych przedsiębiorców i wspólników spółek cywilnych jest to

ustawy z dnia 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (Dz. U. Nr 72, poz. 747, z 2002 r. Nr 113, poz. 984 oraz z 2004 r. Nr 96, poz. 959); ustawy z dnia 22 czerwca 2001 r. o organizmach genetycznie zmodyfikowanych (Dz. U. Nr 76, poz. 811, z 2002 r. Nr 25, poz. 253 i Nr 41, poz. 365, z 2003 r. Nr 130, poz. 1187 oraz z 2004 r. Nr 96, poz. 959) w zakresie prowadzenia laboratorium referencyjnego; ustawy z dnia 23 sierpnia 2001 r. o środkach żywienia zwierząt (Dz. U. Nr 123, poz. 1350, z 2003 r. Nr 122, poz. 1144 i Nr 208, poz. 2020 oraz z 2004 r. Nr 91, poz. 877); ustawy z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne (Dz. U. z 2004 r. Nr 53, poz. 533, Nr 69, poz. 625, Nr 91, poz. 877, Nr 92, poz. 882 i Nr 93, poz. 896); ustawy z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (Dz. U. Nr 125, poz. 1371, z późn. zm.); ustawy z dnia 19 lutego 2004 r. o rybołówstwie (Dz. U. Nr 62, poz. 574); ustawy z dnia 3 lipca 2002 r. – Prawo lotnicze (Dz. U. Nr 130, poz. 1112, z 2003 r. Nr 210, poz. 2036 oraz z 2004 r. Nr 54, poz. 535, Nr 96, poz. 959 i Nr 99, poz. 101); ustawy z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych (Dz. U. Nr 169, poz. 1385 oraz z 2004 r. Nr 91, poz. 870 i Nr 96, poz. 959); ustawy z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz. U. Nr 124, poz. 1151 oraz z 2004 r. Nr 91, poz. 870 i Nr 96, poz. 959); ustawy z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym (Dz. U. Nr 124, poz. 1154 oraz z 2004 r. Nr 96, poz. 959); ustawy z dnia 12 czerwca 2003 r. – Prawo pocztowe (Dz. U. Nr 130, poz. 1188 oraz z 2004 r. Nr 69, poz. 627 i Nr 96, poz. 959); ustawy z dnia 23 stycznia 2004 r. o podatku akcyzowym (Dz. U. Nr 29, poz. 257 i Nr 68, poz. 623); ustawy z dnia 21 stycznia 2005 r. o doświadczeniach na zwierzętach (Dz. U. Nr 33, poz. 289).

wypełnienie urzędowego formularza i uiszczenie opłaty rejestracyjnej, a w przypadku spółek handlowych – złożenie wniosku o wpis do Krajowego Rejestru Przedsiębiorców i również uiszczenie w związku z tym określonych opłat.

4.2. Formy kontroli przedsiębiorcy

W razie powzięcia wiadomości o wykonywaniu działalności gospodarczej niezgodnie z przepisami ustawy, a także w razie stwierdzenia: zagrożenia życia lub zdrowia, niebezpieczeństwa powstania szkód majątkowych w znacznych rozmiarach lub naruszenia środowiska w wyniku wykonywania tej działalności, wójt, burmistrz lub prezydent miasta niezwłocznie zawiadamia właściwe organy administracji publicznej (Art. 78).

Czynności kontrolne mogą być wykonywane przez pracowników organów kontroli po okazaniu legitymacji służbowej, upoważniającej do wykonywania takich czynności oraz po doręczeniu upoważnienia do przeprowadzenia kontroli działalności przedsiębiorcy, chyba że przepisy szczególne przewidują możliwość przeprowadzenia kontroli po okazaniu legitymacji. W takim przypadku upoważnienie doręcza się przedsiębiorcy w terminie określonym w tych przepisach (Art. 79). Upoważnienie, o którym mowa w ust. 1, zawiera, co najmniej:

1. wskazanie podstawy prawnej;
2. oznaczenie organu kontroli;
3. datę i miejsce wystawienia;
4. imię i nazwisko pracownika organu kontroli uprawnionego do wykonania kontroli oraz numer jego legitymacji służbowej;
5. firmę przedsiębiorcy objętego kontrolą;
6. określenie zakresu przedmiotowego kontroli;
7. wskazanie daty rozpoczęcia i przewidywanego terminu zakończenia kontroli
8. podpis osoby udzielającej upoważnienia z podaniem zajmowanego stanowiska lub funkcji;
9. pouczenie o prawach i obowiązkach kontrolowanego przedsiębiorcy.

Czynności kontrolnych dokonuje się w obecności kontrolowanego lub osoby przez niego upoważnionej (Art. 80). Przedsiębiorca jest obowiązany prowadzić i przechowywać w swojej siedzibie książkę kontroli oraz upoważnienia i protokoły kontroli, a także udostępniać je na żądanie organu kontroli (Art. 81). Przedsiębiorca jest obowiązany dokonywać w książce kontroli wpisu informującego o wykonaniu zaleceń pokontrolnych, bądź wpisu o ich uchyleniu przez organ kontroli lub jego organ nadrzędny albo sąd administracyjny.

5. Status prawny mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców

Państwo stwarza, z poszanowaniem zasad równości i konkurencji, korzystne warunki dla funkcjonowania i rozwoju mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców, w szczególności przez:

1. inicjowanie zmian stanu prawnego sprzyjających rozwojowi mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców, w tym dotyczących dostępu do środków finansowych pochodzących z kredytów i pożyczek oraz poręczeń kredytowych;
2. wspieranie instytucji umożliwiających finansowanie działalności gospodarczej na dogodnych warunkach w ramach realizowanych programów rządowych;
3. wyrównywanie warunków wykonywania działalności gospodarczej ze 1. względu na obciążenia publicznoprawne;
4. ułatwianie dostępu do informacji, szkoleń oraz doradztwa;
5. wspieranie instytucji i organizacji działających na rzecz przedsiębiorców;
6. promowanie współpracy mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców z innymi przedsiębiorcami polskimi i zagranicznymi (Art. 103).

Kwestia statusu małego i średniego przedsiębiorcy została uregulowana szczegółowo w przepisach rozdziału 7 ustawy, zatytułowanego *Mikroprzedsiębiorcy, mali i średni przedsiębiorcy*. Zgodnie z definicją mikroprzedsiębiorcy jest takim przedsiębiorcą, który, w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące kryteria: zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro lub sumy aktywów jego bilansu, sporządzonego na koniec jednego z tych lat, nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro. W przypadku, gdy przedsiębiorca będzie się starał o udzielenie mu pomocy publicznej, będzie on składał oświadczenie przed organem udzielającym pomocy, że spełnia przesłanki określone w art. 104 – 106 oraz nie jest przedsiębiorcą, o którym mowa w art. 108. Co do zasady oświadczenie to będzie miało formę pisemną dla celów dowodowych, choć ustawodawca nie wyklucza innych form złożenia takiego oświadczenia na podstawie przepisów szczególnych. Z kolei przepis art. 110 ust. 3 ustawy stanowi podstawę do zweryfikowania przez organ udzielający pomocy publicznej stanu faktycznego u przedsiębiorcy, czyli spełnienia albo niespełnienia przesłanek z art. 104–106 i art. 108 ustawy. Należy z tego wnosić, że szczegółowe rozwiązania regulujące kontrolę u przedsiębiorców, wykonywaną przez

podmiot udzielający pomocy publicznej, mogą być różne, w zależności od przepisów, na podstawie których ten podmiot działa.

Kolejny artykuł ustawy definiuje „małego przedsiębiorcę”. Taki jest przedsiębiorca, który, w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług, oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro lub sumy aktywów jego bilansu, sporządzonego na koniec jednego z tych lat, nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro. W stosunku do definicji mikroprzedsiębiorcy widzimy 5-krotnie wyższe kryteria dotyczące zarówno średniorocznego zatrudnienia, jak i rocznego obrotu netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych lub sumy aktywów.

Średnim przedsiębiorcą, w rozumieniu art. 106 ustawy, jest przedsiębiorca, który, w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro lub sumy aktywów jego bilansu, sporządzonego na koniec jednego z tych lat, nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów euro.

Posługując się pojęciem małego i średniego przedsiębiorstwa, na ogół bierze się pod uwagę firmy, które:

1. dysponują relatywnie niewielkim kapitałem i zatrudniają niewielką liczbę pracowników;
2. mają mały udział w rynku, a często ich właścicielem jest osoba zarządzająca (lub grupa osób), co eliminuje rozbudowane struktury administracyjno-biurokratyczne;
3. są finansowo i prawnie niezależne od innych podmiotów gospodarczych.

Z uwagi na niejednoznaczność wymienionych cech, opisujących wielkość przedsiębiorstwa, w praktyce najczęściej używane są kryteria ilościowe, tj. przeciętna liczba zatrudnionych, średnia wielkość przychodu i wartość majątku trwałego. Zgodnie z definicją unijną, implantowaną do polskiego prawa gospodarczego, przyjmuje się następujące kryteria wyodrębniania małych i średnich przedsiębiorstw ze zbioru przedsiębiorstw. Mała firma to podmiot gospodarczy, w którym:

1. zatrudnionych jest mniej niż 50 pracowników;
2. roczny przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie może przekroczyć równowartości w złotych 7 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczyła 5 mln euro;
3. można wyodrębnić niezależność przedsiębiorstwa.

Średnie przedsiębiorstwo to firma, w której:

1. zatrudnionych jest średniorocznie poniżej 250 pracowników,
2. roczny przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie może przekroczyć 40 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego, nie przekroczyła 27 mln euro,
3. można wyodrębnić niezależność przedsiębiorstwa.

Warunkiem tej klasyfikacji jest spełnienie wszystkich określonych kryteriów łącznie. Podstawowe cechy przedsiębiorstw, związane z rozmiarami ich działalności, przedstawiono w tabeli.

Wśród elementów przewagi konkurencyjnej małych i średnich, głównie tych pierwszych, w porównaniu z większymi konkurentami na wyróżnienie zasługują: prostota struktur organizacyjnych, szybsze wprowadzanie podjętych decyzji, bliski kontakt z personelem, utrzymywanie przez kierownictwo firmy bezpośredniego kontaktu z klientem.

Tabela 1. Cechy wyróżniające małe i średnie przedsiębiorstwa oraz duże przedsiębiorstwa

Cechy MŚP	Cechy dużego przedsiębiorstwa
Działanie na podstawie własnej intuicji właściciela lub wynajętego menedżera	Wykorzystanie nowoczesnych metod i technik zarządzania
Relatywnie niski poziom wykształcenia kadry	Wysoki poziom wykształcenia managementu
Przewaga decyzji operacyjnych	Przewaga decyzji strategicznych
Możliwość funkcjonowania bez posiadania osobowości prawnej	Posiadanie osobowości prawnej
Częste łączenie funkcji właściciela i menedżera	Zarządzanie przez wynajętą kadrę menedżerską
Podejmowanie decyzji znaczących dla firmy przez właściciela lub właścicieli	Podejmowanie decyzji na podstawie opinii zespołu doradców
Prowadzenie działalności na małą skalę i w przeważającej części o zasięgu lokalnym	Duży wolumen sprzedaży i zasięg co najmniej ogólnopolski
Niezależność firmy od innych podmiotów	Liczne powiązania organizacyjne i kapitałowe
Brak dostępu do źródeł finansowania immanentnych dla rynku kapitałowego	Możliwość wykorzystania różnych instrumentów rynku kapitałowego
Względnie mały udział w rynku	Znaczący udział w rynku
Niskokapitałochłonny rozwój	Inwestycje wysokonakładowe
Mała dbałość o image firmy, wynikająca w wielu przypadkach z braku wiedzy z zakresu marketingu	Wykorzystanie nowoczesnych technik tworzenia wizerunku firmy

Funkcjonowanie kierownictwa na zasadzie „straży pożarnej”	Działanie firmy oparte na przyjętej strategii rozwoju i strategiach cząstkowych
Śladowy udział eksportu	Rozwinięta działalność eksportowa
Brak tendencji do organizowania się w lokalne grupy obrony swoich interesów	Uczestnictwo w licznych organizacjach gospodarczych i klubach biznesu

Źródło: Por. <http://www.parp.gov.pl/> (dostęp z dnia 3.07.2013 r.)

Każde przedsiębiorstwo, w tym także małe i średnie firmy mają szansę przeżycia jedynie pod warunkiem dostosowania się do swojego otoczenia poprzez pozycjonowanie na rynku. Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw determinowane jest wpływami otoczenia zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Rola i znaczenie poszczególnych czynników egzogenicznych i endogenicznych dla rozwoju MŚP jest wysoce zróżnicowana.

Bibliografia

Ustawa z 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz. U. Nr 94 poz. 1037 z późn. zm.

Dz. U. Nr 101, poz. 1178, z 2000 r. Nr 86, poz. 958 i Nr 114, poz. 1193

Dz. U. Nr 173, poz. 1807

Dz. U. Nr 142, poz. 702 z późn. zm.

Uzyskania zezwolenia wymaga wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie określonym w przepisach: ustawy z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (Dz. U. z 2002 r. Nr 147, poz. 1231, z późn. zm.); ustawy z dnia 29 lipca 1992 r. o grach i zakładach wzajemnych (Dz. U. z 2004 r. Nr 4, poz. 27); ustawy z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych (Dz. U. Nr 123, poz. 600, z późn. zm.); ustawy z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (Dz. U. Nr 132, poz. 622, z późn. zm.); ustawy z dnia 24 kwietnia 1997 r. o przeciwdziałaniu narkomanii (Dz. U. z 2003 r. Nr 24, poz. 198 i Nr 122, poz. 1143); ustawy z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym (Dz. U. z 2003 r. Nr 58, poz. 515, z późn. zm.) w zakresie produkcji tablic rejestracyjnych; ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. – Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi (Dz. U. z 2002 r. Nr 49, poz. 447, z późn. zm.); ustawy z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych (Dz. U. Nr 139, poz. 934, z późn. zm.); ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe; ustawy z dnia 21 lipca 2000 r. – Prawo telekomunikacyjne (Dz. U. Nr 73, poz. 852, z późn. zm.); ustawy z dnia 26 października 2000 r. o giełdach towarowych (Dz. U. Nr 103, poz. 1099, z późn. zm.); ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. o odpadach (Dz. U. Nr 62, poz. 628, z późn. zm.); ustawy z dnia 11 maja 2001 r. – Prawo o miarach (Dz. U. Nr 63, poz. 636, z późn. zm.); ustawy z dnia 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (Dz. U. Nr 72, poz. 747, z 2002 r. Nr 113, poz. 984 oraz z 2004 r. Nr 96, poz. 959); ustawy z dnia 22 czerwca 2001 r. o organizmach genetycznie zmodyfikowanych (Dz. U. Nr 76, poz. 811, z 2002 r. Nr 25, poz. 253 i Nr 41, poz. 365, z 2003 r. Nr 130, poz. 1187 oraz z 2004 r. Nr 96, poz. 959) w zakresie prowadzenia laboratorium referencyjnego; ustawy z dnia 23 sierpnia 2001 r. o środkach żywienia zwierząt (Dz. U. Nr 123, poz. 1350, z 2003 r. Nr 122, poz. 1144 i Nr 208, poz. 2020 oraz z 2004 r. Nr 91, poz. 877); ustawy z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne (Dz. U. z 2004 r. Nr 53, poz. 533, Nr 69, poz. 625, Nr 91, poz. 877, Nr 92, poz. 882 i Nr 93, poz. 896); ustawy z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (Dz. U. Nr 125, poz. 1371, z późn. zm.); ustawy z dnia 19 lutego 2004 r. o rybołówstwie (Dz. U. Nr 62, poz. 574); ustawy z dnia 3 lipca 2002 r. – Prawo lotnicze (Dz. U. Nr 130, poz. 1112, z 2003 r. Nr 210, poz. 2036 oraz z 2004 r. Nr 54, poz. 535, Nr 96, poz. 959 i Nr 99, poz. 101); ustawy z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych (Dz. U. Nr 169, poz. 1385 oraz z 2004 r. Nr 91, poz. 870 i Nr 96, poz. 959); ustawy z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz. U. Nr 124, poz. 1151 oraz z 2004 r. Nr 91, poz. 870 i Nr 96, poz. 959); ustawy z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym (Dz. U. Nr 124, poz. 1154 oraz z 2004 r. Nr 96, poz. 959); ustawy z dnia 12 czerwca 2003 r. – Prawo pocztowe (Dz. U. Nr 130, poz. 1188 oraz z 2004 r. Nr 69, poz. 627 i Nr 96, poz. 959); ustawy z dnia 23 stycznia 2004 r. o podatku akcyzowym (Dz. U. Nr 29, poz. 257 i Nr 68, poz. 623); ustawy z dnia 21 stycznia 2005 r. o doświadczeniach na zwierzętach (Dz. U. Nr 33, poz. 289).

<http://www.parp.gov.pl/> (dostęp z dnia 3.07.2013 r.)

Wiesław Urban

Politechnika Białostocka

Kształtowanie jakości usług podczas ich współprodukcji – badania oparte na analizie treści wywiadów pogłębionych

Service quality formation during co-production – a study based on the content analysis of in-depth interviews

Abstract: The purpose of this article is to identify ways of shaping the service quality whilst a service is co-produced with customers. The theory of value co-creation with customers, including the issue of co-production, is spreading in popularity. However, so far very few researchers became interested in the problem of shaping quality in situations of service co-creation. This article takes up this challenge. In addition to reviewing the literature related to the service co-creation and co-production and service quality, there are presented the results of qualitative empirical research where the data were interpreted using content analysis methodology. Empirical investigation conducted on staff involved in customer service allowed to gather 168 descriptions of situations (incidents) of service co-production. As a result there are identified the four main types of co-creation: (1) initiated by a customers, (2) initiated by service staff, (3) playing in the dark – initiated by the staff but not lead to an unambiguous determination of service requirements, and (4) customer assistance – co-initiated by the customer and not giving a service staff sureness what exactly requirements are.

Key-words: service quality, co-production, co-creation.

Wstęp

Współprodukcja (a także powiązane nią współtworzenie) usług jest przedmiotem coraz większego zainteresowania badaczy. Badacze dostrzegają we współprodukcji jedną z najważniejszych cech usług, a także to, co jest naj-

ważniejsze w usłudze, a więc osadzone w konkretnym miejscu i czasie specyficzne interakcje zachodzące pomiędzy dwoma stronami usługi – klientem i systemem świadczenia usługi, gdzie po tej drugiej wymienionej stronie podstawową rolę odgrywa personel bezpośredniego kontaktu. Mimo, że temat współprodukcji jest szeroko badany i dyskutowany to problem jakości usług podczas współprodukcji nie stał się, jak dotychczas, przedmiotem szerszego zainteresowania badaczy usług. Tym bardziej zachęca to do przeprowadzenia badań w tym zakresie.

Przed badaniami stawia się cel zidentyfikowania, w jaki sposób kształtowana jest jakość w usługach gdy ma miejsce ich współprodukcja. Przyjmując podstawowe rozumienie jakości jako stopnia zrealizowania postawionych wymagań, szczególną uwagę przy współtworzeniu poświęcić należy na określaniu wymagań. Współprodukcja zakłada przecież, że dopiero w trakcie współprodukowanej usługi określa się, jaki kształt ma przyjąć usługa. Tak więc kluczowe znaczenie dla osiągnięcia jakości świadczonej usługi przez usługodawcę będzie miało określenie jakie są dokładne wymagania co do niej. Określenie to następuje w trakcie symultanicznych interakcji pomiędzy dwoma stronami zaangażowanymi we współtworzenie. Dlatego też badania przede wszystkim identyfikują mechanizmy określania wymagań wobec usługi, które zachodzi podczas współprodukcji.

Biorąc pod uwagę słabe rozpoznanie problemu przez dostępne źródła naukowe, przyjmuje się jakościowe podejście badawcze, a wraz z nim podstawową metodykę w tej sferze – analizę treści. Analiza treści opisów sytuacji współtworzenia zebranych od respondentów zaangażowanych w świadczenie usług pozwoli na dokładne prześledzenie jak dochodzi do określania wymagań, które są następne podstawą do wyrokowania o poziomie jakości wyświadczonych usług. Analiza treści stwarza możliwości wychwycenia zachodzących systematyk, które mogą mieć nie tylko dla jakości usług, ale również dla rozpoznania specyfiki i rodzajów współprodukcji usług w ogóle.

Współtworzenie i współprodukcja

W literaturze przedmiotu występują pojęcia współprodukcji i współtworzenia, a także kilka innych bardzo zbliżonych znaczeniowo do wymienionych. Przyznać należy, że najczęściej używane jest określenie współtworzenie, które jest stosowane przede wszystkim w kontekście wartości, jaka powstaje w trakcie realizacji usług. Koncepcja współtworzenia wartości, zaproponowana przez C.K. Prahalada i V. Ramaswamiego, znalazła liczne odniesienia i interpretacje w badaniach nad usługami. Z dużym uproszczeniem można przyjąć założenie, że współtworzenie wartości proponuje przesunięcie uwagi w zarzą-

dzaniu od organizacji realizującej produkt w kierunku konsumentów, z którymi wspólnie poszukuje się wartości podczas spersonalizowanej interakcji [Prahalad, Ramaswamy 2004, s. 7]. Interakcja z konsumentem, będąca podstawowym zagadnieniem we współtworzeniu wartości, sprawia, że usług nie powinno się analizować i badać statycznie, tj. jako wyłącznie oferty usługowej jednej strony – usługodawcy [Edvardsson i inni 2005, s. 118], a właściwe jest traktowanie usługi jako wykonanej wspólnie z klientem na jego rzecz. Za spopularyzowanie tego ujęcia odpowiada przede wszystkim „logika dominacji usług” zaproponowana przez S.L. Vargo i R.F. Lusch [2004]. Autorzy ci zaproponowali teoretyczny koncept, według którego tradycyjna logika wyrobu jest nieprzystająca do współczesnych przedsiębiorstw, które obecnie funkcjonują przede wszystkim w logice usług. Zauważają oni także, że tradycyjny marketing wyczerpał już swoje możliwości ponieważ odzwierciedla on realia w których źródła bogactwa tkwią w materialnych produktach dostarczanych przez przedsiębiorstwa [Lusch, Vargo 2004, s. 25]. Teoria logiki dominacji usług proponuje dziesięć tez, sześć z nich wiąże się właśnie ze współtworzeniem wartości. Szósta z tez głosi, że konsument jest zawsze współtwórcą wartości, siódma natomiast, że przedsiębiorstwo nie może dostarczać wartości, a jedynie oferować propozycję wartości [Vargo 2009, s. 375]. Współtworzenie i współprodukowanie mają wiele interpretacji znaczeniowych przypisywanych im w literaturze. Pojęcia te w znacznej części nakładają się na siebie, chociaż niektórzy z autorów dostrzegają continuum od współprodukcji do współtworzenia [Chathoth i inni 2013].

Według literatury przedmiotu współprodukowanie rozumiane jest jako proces obsługi przeprowadzony wspólnie z klientem, w całości lub częściowo; współprodukcja zwraca szczególną uwagę na udział klienta w wykonywaniu różnych czynności występujących w procesie obsługi [Etgar 2008; Auh i inni 2007] oraz zaangażowanie klienta we współprzygotowanie oferty dla siebie samego [Ramaswamy 2009]. Współprodukcja, w przedstawionym znaczeniu, jest w literaturze także określana jako współtworzenie w sensie wspólnie przeprowadzonego procesu usługi. Według wielu badań dostępnych w literaturze przedmiotu główny problem przy współprodukcji polega na intensywnych interakcjach oraz dialogu na linii klient – firma usługowa [Grönroos, Voima 2013; Grisseman, Stokburger-Sauer 2012; Andreu i inni 2010; Payne i inni 2008], w których pracownicy operatora usługowego muszą słuchać i reagować szybko na potrzeby swoich klientów [Grisseman, Stokburger-Sauer 2012].

Podczas współprodukowania procesu obsługi klient wnosi znaczący wkład do tego procesu [Füller i inni 2009; Grisseman, Stokburger-Sauer 2012; Auh i inni 2007]. Füller i współautorzy [2009] zauważają, że aktywność współprodukcji polega na dobrowolności działań ze strony klienta, inni autorzy podkreślają natomiast, że udział klientów ma charakter zachowań spontanicznych [Bolton, Saxena-Iyer 2009].

Autorzy zwracają też uwagę na drugą stronę relacji usługowej, tj. personelu usługodawcy, w kontekście współprodukcji. Personel w warunkach współprodukcji zachowuje się twórczo i otwarcie, z autentycznym zaangażowaniem [Grönroos, Voima 2013; Dong i inni 2008]. Co więcej, według niektórych autorów, to właśnie zadanie operatora usługowego polega na tym, aby sprawić żeby klient zaangażowany we współprodukcję czuł się w tej roli jak najlepiej [Füller i inni 2009]. Dzięki współpracy obu stron następuje indywidualne dopasowane usługi i wówczas zachodzi unikalny proces usługowy [Prahalad, Ramaswamy 2004; Vargo, Akaka 2009]. Współprodukcja rozumiana jako współwykonywanie usługi w zakresie wykonywanego ze wspólnym udziałem klienta i usługodawcy procesu obsługi stanowi obszar badań tego artykułu. Szczególne zainteresowanie badawcze jest skupione na kształtowaniu jakości usług w takich właśnie warunkach.

Jakość usług

Problem jakości jest badany dłużej niż współprodukcja, dlatego w tym obszarze różnice w podejściach badawczych są bardziej klarowne. Najczęściej przyjmuje się, że doskonała jakość oznacza perfekcyjne spełnienie specyfikacji, a także realizację zadań za pierwszym razem dobrze [Garvin 1988]. Guru jakości Juran zwraca uwagę, że spośród wielu znaczeń jakości, jakość w sensie wolności od wad zasługuje na szczególną uwagę [Juran 1992, s. 9]. Tak rozumiana jakość określana jest poprzez odniesienie cech produktu do obiektywnego wzorca – najczęściej jest nim pewien opisany albo umówiony standard jakości. Norma ISO 9000 definiuje jakość właśnie w takim sensie; według tej normy jakość należy rozumieć jako stopień spełnienia ustalonych wymagań przez inherentne cechy produktu [Międzynarodowa norma..., 2005, p. 3.1.1. i p. 3.1.2]. W literaturze poświęconej usługom dominuje jednak interpretacja jakości jako subiektywnej oceny obiektu (produktu) dokonywanej przez konsumenta w odniesieniu do własnych korzyści oraz potrzeb i preferencji [Smith 1993, s. 236]. Cechą szczególną jakości rozumianej jako doświadczenia użytkownika jest jej subiektywność, jej stan wyłania się w wyniku doświadczania produktu przez klienta; przyjąć należy, że każdy z klientów będzie ją obierał w różny, właściwy dla siebie sposób. Jednak jakość doświadczana przez klienta jest przyjmowana do badań wówczas gdy przedmiotem ich zainteresowania są zachowania klientów. Jeśli bada się natomiast perspektywę systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa usługowego to zastosowanie ma, zarysowana powyżej, jakość rozumiana jako stopień spełnienia określonych wymagań. I taka właśnie perspektywa została przyjęta w prezentowanym tu projekcie badawczym.

Metoda badań

W przeprowadzonych badaniach wykorzystano metodę zdarzeń krytycznych. Według badaczy metoda ta może być stosowana do badania różnych aspektów usług w trakcie trwania interakcji z klientami [Wong, Sohal 2003]. Metoda polega na zbieraniu od respondentów pogłębionych opisów (wypowiedzi) dotyczących wybranych zdarzeń związanych z badanym zagadnieniem, w których respondenci brali osobisty udział. Wywiady zostały przeprowadzone z pracownikami bezpośredniej obsługi klientów przedsiębiorstw usługowych z różnych branż. W trakcie wywiadów respondentom zadano następujące pytania: (1) Czy znalazłeś się kiedyś w takiej sytuacji podczas realizacji usługi, gdzie klient miał znaczący wpływ na przebieg procesu usługi i współuczestniczył w wyraźny sposób w jej tworzeniu? Proszę dokładnie opisać taką sytuację. (2) Kiedy i w jaki sposób określone zostały wymagania, co do usługi, tzn. jak doszło do tego, że wiedziałeś, w jaki sposób realizować usługę aby osiągnąć wysoką jakość? Proszę o szczegółowe wyjaśnienie. (3) Co miało największe znaczenie dla trafnego określenia wymagań jakościowych klienta w tej konkretnej sytuacji? Proszę o dłuższą wypowiedź. W razie potrzeby pytania uzupełniano dodatkowymi, aby wydobyć właściwy sens badanego problemu. Wypowiedzi respondentów były nagrywane a następnie transkrybowane do arkusza kalkulacyjnego. Zebrano w sumie 168 opisów zdarzeń. Odpowiedzi na wszystkie wymienione pytania stanowiły łącznie jeden opis sytuacji usługowej.

Do interpretacji wyników badawczych wykorzystano analizę treści, podejście stosowane w metodyce badań jakościowych. Analiza treści stanowi powszechnie akceptowaną metodę badania tekstów albo innych form przekazu, gdzie badacz buduje zbiór kategorii, a następnie sumuje liczbę stwierdzeń przyporządkowanych do każdej z nich [Silverman 2008, s. 149]. Kodowanie, tj. przypisywanie treści kategoriom, ma podstawowe znaczenie w analizie treści ponieważ opiera się na konceptualizacji i abstrahowaniu, czyli oddzielaniu analizowanych treści [Silverman 2008, s. 105]. Badacz, dokonując analizy porównawczej, stara się odkryć wspólne cechy wypowiedzi i nadać jej właściwą nazwę tworząc nową kategorię albo kwalifikuje wypowiedź do już wcześniej określonej kategorii. Dzięki analizie treści można uzyskać świeże, nieskażone innymi ujęciami, wejrzenie w badany problem, co sprzyja tworzeniu nowych teorii.

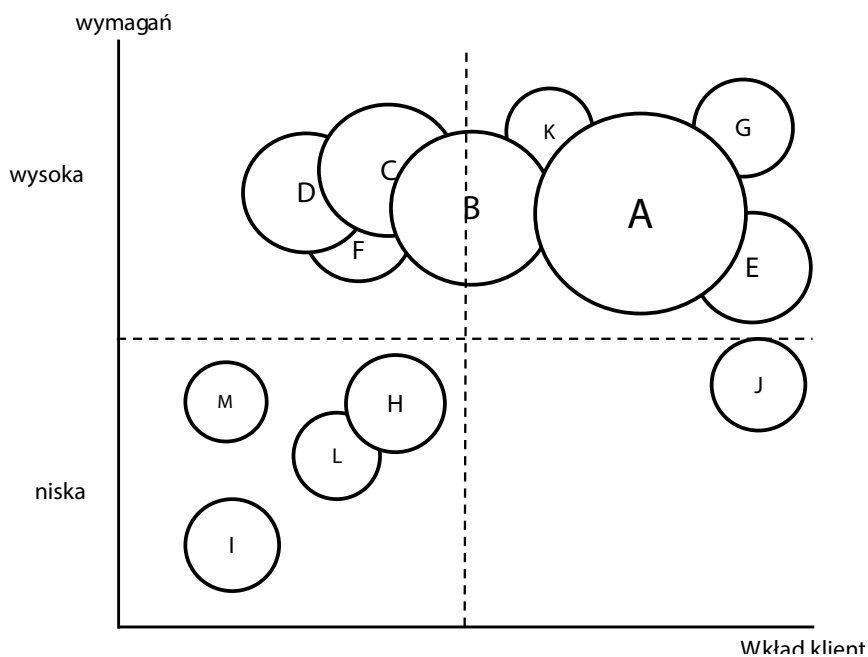
Mechanizmy kształtowania jakości usług podczas współprodukcji

Analiza treści pozwoliła utworzyć 13 kategorii sytuacji usługowych (zdarzeń) przedstawionych przez badanych respondentów – pracowników usługowych zaangażowanych w bezpośrednią obsługę klientów. Kategorie te przedstawiają się jak poniżej (w nawiasach przedstawiono oznaczenia kategorii wykorzystane na rysunku 1):

- koncept usługi dostarczony przez klienta (A),
- solidarna współpraca (B),
- wizualizacje (C),
- wywiad (D),
- monitorowanie usługi (E),
- opcje usługi (F),
- instrukcje klienta (G),
- kryteria klienta (H),
- przewidywania co do preferencji klienta (I),
- osobisty wkład pracy klienta (J),
- negocjacje (K),
- dążenie do perfekcji (L),
- pomysłowość personelu (M).

Przeprowadzona analiza treści, z uwzględnieniem dostępnego dorobku teorii, pozwoliła na wyodrębnienie dwóch zmiennych, które w sposób zasadniczy różnicują zebrane w trakcie badań sytuacje usługowe i ich kategorie a także mają kluczowe znaczenie dla kształtowania jakości usług w trakcie współprodukcji. Pierwszą z nich jest jednoznaczność wymagań, co do usługi, które zostały określone w trakcie współprodukcji. Chodzi o jednoznaczność, czyli dokładność i czytelność ich określenia z punktu widzenia personelu świadczącego usługę. Po określeniu wymagań to właśnie personel jest odpowiedzialny na ich wypełnienie, aby osiągnąć wysoką jakość usługi. Drugą zmienną jest wkład klienta w określenie owych wymagań. Jest to stopień, w jakim klient pomaga w dokładnym określaniu, jakie się wymagania dla danej realizowanej usługi. Te dwie zmienne pozwoliły zbudować macierz, na którą naniesiono wszystkie zidentyfikowane kategorie. Liczebność kategorii (tj. liczba zakwalifikowanych zdarzeń usługowych do kategorii) jest odwzorowana wielkością okręgów symbolizujących kategorie. Mapa kategorii została przedstawiona na rysunku 1.

Rysunek 1. Mapa kategorii zidentyfikowanych w drodze analizy treści



Źródło: opracowanie własne.

Mapa kategorii współtworzenia ze względu na kształtowanie jakości prezentuje w syntetyczny sposób wyniki analizy treści zebranych opisów sytuacji usługowych. Największe znaczenie mają kategorie sytuacji, które na mapie (rysunek 1) zostały ulokowane w prawej górnej ćwiartce. Wszystkie umieszczone tam kategorie można określić mianem inspirowane przez klienta. Przykładowo najliczniejsza z kategorii „koncept dostarczony przez klienta” została zakwalifikowana do tej części mapy. Przedstawia ona takie sytuacje współprodukcji gdzie klient z własnej inicjatywy wnosi do usługi gotowy dopracowany koncept jak ma wyglądać oczekiwana przez niego usługa. Personel świadczący usługę ma więc dokładnie sprecyzowane jakie są wymagania wobec usługi. I aby osiągnąć wysoką jakość realizuje koncept który przedstawił klient.

Kolejne dwie ćwiartki są podobne, jeśli chodzi o łączną liczebność zakwalifikowanych tam kategorii. W lewej górnej ćwiartce znajdują się sytuacje współtworzenia, których inicjatorem jest personel świadczący usługi. Przykładowo kategoria „wywiad” grupuje sytuacje, podczas których personel formułuje wobec klienta szereg pytań, które pozwalają personelowi określić, jakie będą wymagania związane z realizowaną właśnie usługą. Pytania te są dobierane sytuacyjnie i układają się w wywiad z klientem, który uwieńczony jest określeniem wymagań wobec usługi. W lewej dolnej ćwiartce znajdują się

sytuacje usługowe, w których współprodukcja jest inicjowana przez personel, ale które niestety nie prowadzą do jednoznacznego określenia wymagań wobec usługi. Przykładowo kategoria „przewidywania, co do preferencji klienta” zawiera zdarzenia, w których następowało (zdaniem respondentów) współprodukowanie usługi, ale nie było możliwe jednoznaczne określenie wymagań, co do usługi. Było to determinowane wieloma czynnikami, jak trudnościami komunikacyjnymi, czy niezdecydowaniem klientów. W takich sytuacjach personel opierał się na swoich przewidywaniach i intuicjach, co do możliwych oczekiwań poszczególnych klientów. Na tej podstawie przyjmował pewne założenia, co do wymagań.

Najmniej liczna jest prawa dolna ćwiartka macierzy. Znajduje się w niej jedna kategoria „osobisty wkład pracy klienta”. Zdarzenia z tej kategorii charakteryzują się brakiem pełnej jasności, co do wymagań względem usługi (dla personelu usługowego), a także inicjatywną rolą klienta. Klienci w tych sytuacjach sami realizują dużą część usługi nie wtajemniczając nawet personelu jak ona ma przebiegać. Zidentyfikowane cztery pola macierzy tworzą jednocześnie cztery typy współprodukcji usług różniące się mechanizmami kształtowania jakości usług.

Wnioski

Przeprowadzona dyskusja literatury przedmiotu wskazała na duże znaczenie współprodukcji usług dla głębszego zrozumienia usług a tym samym dla zarządzania usługami. Jak wykazały studia literaturowe zagadnienie kształtowania jakości podczas współprodukcji usług nie jest jeszcze szerzej zbadane. Zebrane dane jakościowe poddane analizie treści pokazują różne mechanizmy kształtowania jakości w trakcie współtworzenia usług. Wyróżnia się tu cztery zasadnicze typy współtworzenia:

1. inicjowane przez klienta,
2. inicjowanie przez personel,
3. inicjowane przez personel ale nie prowadzące do jednoznacznego określania wymagań wobec usługi (gra w ciemno) oraz
4. inicjowane przez klienta ale nie dające personelowi usługowemu pewności co do wymagań (asystowanie klientowi).

Wyróżnienie przedstawionych typów współprodukcji usług ma znaczenie teoriopoznawcze oraz menedżerskie. W zakresie teorii usług jest próbą głębszego wnikięcia w, traktowane dotychczas jako homogeniczne, pojęcie współprodukowania usług. Badania wykazały, że współprodukcja ma złożoną dynamikę, i role obu stron relacji usługowej mogą różnić się znacznie. Przeprowadzona systematyka otwiera pole do dalszych badań empirycznych nad

tym zagadnieniem. Na płaszczyźnie praktyki zarządzania usługami wywnioskowane typy współprodukcji implikują przygotowanie systemu świadczenia usługi na różne sposoby w zależności, z jakimi rodzajami współtworzenia przedsiębiorstwo usługowe ma najczęściej do czynienia. Przy każdym typie potrzebne jest odpowiednie przystosowanie systemu świadczenia usługi a także właściwa wiedza i umiejętności personelu zajmującego się obsługą klientów.

Bibliografia

Andreu L., Sánchez I., Mele C. (2010), *Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, z. 1.

Auh S., Bell S.J., McLeod C.S. i Shih E. (2007), *Co-production and customer loyalty in financial services*, „Journal of Retailing”, z. 83, nr 3.

Bolton R., Saxena-Iyer S. (2009), *Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions*, „Journal of Interactive Marketing”, z. 23.

Chathoth P., Altinay L., Harrington R.J., Okumus F. i Chan E.S.W. (2013), *Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context*, „International Journal of Hospitality Management”, z. 32.

Dong B., Evans K.R., Zou S. (2008), *The effects of customer participation in co-created service recovery*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, z. 36.

Edvardsson B., Gustafsson A., Roos I. (2005), *Service portraits in service research: a critical review* „International Journal of Service Industry Management”, z. 16, nr 1.

Etgar M. (2008), *A descriptive model of the consumer co-production proces*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, z. 36.

Füller J., Mühlbacher H., Matzler K., Jawecki G. (2009), *Consumer empowerment through internet-based co-creation*, „Journal of Management Information Systems”, z. 26, nr 3.

Garvin D.A. (1988), *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, Nowy Jork.

Grissemann U.S., Stokburger-Sauer N.E. (2012), *Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance*, „Tourism Management”, nr 33.

Grönroos Ch., Voima P. (2013), *Critical service logic: making sense of value creation and co-creation*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, nr 41.

Juran J.M. (1992), *Juran on Quality by Design. The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*, Don Mills: The Free Press.

Lusch R.F., Vargo S.L. (2004), *Model of exchange shifts toward service*, „Marketing News”, 15 stycznia.

Międzynarodowa norma PN-EN ISO 9000:2005.

Payne A.F., Storbacka K., Frow P. (2008), *Managing the co-creation of value*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, nr 36.

Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *Co-creation experiences: the new practice in value creation*, „Journal of Interactive Marketing”, z. 18, nr 3.

Ramaswamy V. (2009), *Co-Creation of Value – Towards an Expanded Paradigm of Value Creation*, „Marketing Review”, St. Gallen, nr 6.

Silverman D. (2008), *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Smith G.F. (1993), *The meaning of quality*, „Total Quality Management”, z. 4, nr 3.

Vargo S.L., Lusch R.F. (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing”, z. 68.

Vargo S.L. (2009), *Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, z. 24, zag. 5/6.

Vargo S.L., Akaka M.A. (2009), *Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications*, „Service Science”, z. 1, nr 1.

Wong A., Sohal A. (2003), *A critical incident approach to the examination of customer relationship management in a retail chain: an exploratory study*, „Qualitative Market Research: An International Journal”, t. 6, nr 4.

Wiesław Matwiejczuk

Politechnika Białostocka

Joanna Dąbrowska

Politechnika Białostocka

Małgorzata Mitura

Politechnika Białostocka

Uwarunkowania kształtowania kryteriów oceny zamówień publicznych

The conditions of shaping the evaluation criteria of public procurement

Abstract: This article presents an analysis of the factors that determine the way to the preparation of public procurement. Particular attention was paid to conditions of selection criteria for the evaluation of the tender by the contracting party, what is the main measure of effectiveness and efficiency of executed order. The analysis was based on the results of empirical research carried out the tender proceedings in the field of supplies, construction works and services.

Key-words: public procurement, tender proceedings, evaluation criteria, profitable offer.

Wstęp

Przemiany społeczno-gospodarcze w Polsce i przejście do gospodarki rynkowej, spowodowały konieczność uporządkowania sposobów wydawania publicznych pieniędzy, głównie na realizację inwestycji i dostawy zaopatrzeniowe, które są sferą szczególnie korupcjogenną. Od 1995 roku wydatko-

wanie publicznych środków finansowych oparto na systemie zamówień publicznych, który znajduje swe regulacje prawne w Ustawie o zamówieniach publicznych, a od 2004 roku w formie Prawa zamówień publicznych (Pzp) [Ustawa Prawo zamówień publicznych 2004]. W swym założeniu system zamówień publicznych narzuca ramy prawne na wydatkowanie i kontrolowanie publicznych pieniędzy, a jednocześnie ma pobudzać konkurencję między przedsiębiorstwami starającymi się o zamówienie i zmuszać je do poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej poprzez obniżkę kosztów produkcji, wyższą jakość produktu, wdrażanie innowacji. Stymulowanie rozwoju podmiotów gospodarczych ubiegających się o zamówienie ma podnosić efektywność wykorzystania środków finansowych w gospodarce i zwiększać efektywność społeczną inwestycji [Nowe podejście do zamówień publicznych 2014].

Zamówienia publiczne stanowią w polskiej gospodarce istotny i dynamicznie rozwijający się rynek, który przyczynia się do wzrostu gospodarczego kraju i poprawy warunków życia społeczeństwa. Funkcjonowanie tego rynku nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji napływu znacznych środków finansowych z różnych funduszy europejskich wydawanych na realizację określonych celów. Fakt wprowadzania bardzo częstych zmian w obowiązującym prawie (Pzp) świadczy o potrzebie doskonalenia tego systemu w sytuacji małej efektywności i niskiej skuteczności realizacji celów i wydatkowania publicznych pieniędzy. Kryteria oceny ofert przetargowych stanowią jeden z istotnych instrumentów zapewnienia większej efektywności procesu realizacji zamówień publicznych i dlatego poznanie uwarunkowań ich kształtowania jest celem niniejszego opracowania.

Podstawy prawne określania kryteriów przetargowych

Przepisy odnoszące się do określania kryteriów w przetargach publicznych zawarte są w Ustawie Pzp oraz wynikają z dyrektywy klasycznej i sektorowej Unii Europejskiej. Przepisy te stanowią, że kryteriami, na podstawie których instytucje zamawiające udzielają zamówień publicznych, są: albo wyłącznie najniższa cena albo, w przypadku, gdy zamówienia udziela się na podstawie oferty najkorzystniejszej ekonomicznie z punktu widzenia instytucji zamawiającej, różne kryteria odnoszące się do danego zamówienia publicznego. Zamawiający posiada swobodę w doborze kryteriów oceny zamówienia¹.

1. Dowolność w kształtowaniu poszczególnych kryteriów ustawodawca ograniczył jedynie w brzmieniu art. 7 ust.1 ustawy o Pzp, gdzie zobowiązuje zamawiających do prowadzenia postępowań o udzielenie zamówienia, zgodnie z zasadami uczciwej konkurencji oraz równego traktowania wszystkich wykonawców.

Mogą to być takie kryteria jak: jakość, cena, wartość techniczna, właściwości estetyczne i funkcjonalne, aspekty środowiskowe, koszty użytkowania, rentowność, serwis posprzedażny, wartość techniczna oraz pomoc techniczna, termin dostarczenia lub czas dostarczenia lub realizacji, zobowiązania związane z dostarczaniem części zamiennych, bezpieczeństwo dostaw [Sadowy 2011, s. 9]. Zamawiający, szczegółowo określając w Specyfikacji istotnych warunków zamówienia (SIWZ) kryteria oceny ofert, powinien zwrócić szczególną uwagę na ich związek z przedmiotem zamówienia. Poszczególne kryteria ocen nie mogą jednak odnosić się do właściwości wykonawcy, a w szczególności do jego wiarygodności ekonomicznej, technicznej lub finansowej, o czym stanowi art. 91 ust. 3 ustawy o Pzp.

W przypadku, kiedy ocenie podlega więcej niż jedno kryterium, wówczas należy podać ich wagę. Znaczenie przypisywane poszczególnym kryteriom można uznać za subiektywną ocenę zamawiającego, aczkolwiek powinno się ono wiązać z realizacją celów, jakim ma służyć zamówienie. Dodatkowo zamawiający zobowiązany jest do wskazania osobom ubiegającym się o udzielenie zamówienia, w jaki sposób odbywać się będzie weryfikacja oraz ocena poszczególnych kryteriów.

Ustawodawca przewidział możliwość zamiany kryteriów ocen w postępowaniu o udzielenie zamówienia nawet w okresie po ukazaniu się ogłoszenia o zamówieniu, jednak nie później niż przed terminem składania ofert lub wniosków o możliwość udziału w prowadzonym postępowaniu przetargowym. Przepis ten znajduje odzwierciedlenie w art. 12a ust. 2, i wskazuje na istotność powyższych zmian, co powinno skutkować bezpośrednio wydłużeniem terminu składania ofert o czas niezbędny do wprowadzenia zmian w ofertach, bądź wnioskach.

Wyjątek, co do swobody wyboru kryteriów ocen przy prowadzeniu postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, stanowi zamówienie w trybie dialogu konkurencyjnego. Art. 60b. ust. 1, jasno precyzuje, iż w przypadku tym, oprócz braku możliwości przeprowadzenia postępowania w trybie przetargu nieograniczonego i ograniczonego, cena nie jest jedynym kryterium wyboru oferty najkorzystniejszej.

Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku możliwości składania ofert wariantowych, o czym mówi art. 83 ust. 1 ustawy o Pzp. Zamawiający może dopuścić składanie ofert wariantowych wówczas, gdy cena nie stanowi jedynego kryterium wyboru. Analogicznie wnioskuje się, iż zamawiający nie może dopuścić składania ofert wariantowych w przetargu, w którym ustalono wyłącznie kryterium cenowe.

Inaczej sytuacja przedstawia się podczas prowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia w trybie zapytania o cenę oraz licytacji elektronicz-

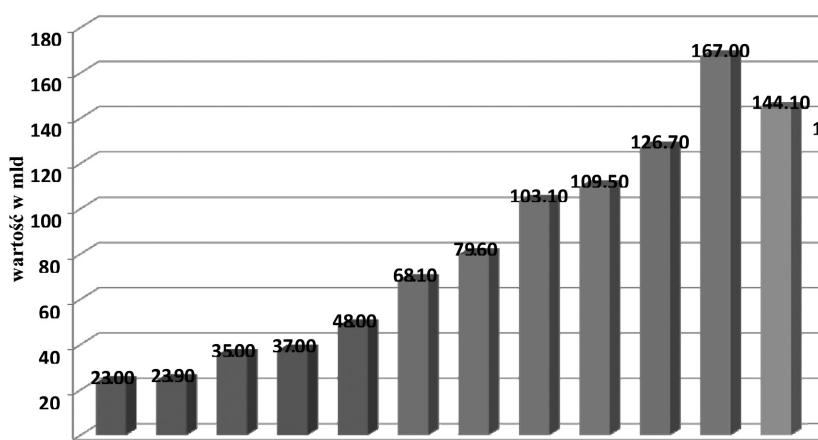
nej, gdzie istnieje obowiązek stosowania ceny, jako jedynego kryterium oceny ofert. W myśl art. 72 ust. 2 oraz art. 80 ust. 3, zamawiający udziela zamówienia wykonawcy, którego oferta zawierała najniższą cenę.

Charakterystyczne cechy polskiego rynku inwestycyjnego

Jak wynika z rocznych sprawozdań o udzielonych zamówieniach przekazanych przez zamawiających, wartość polskiego rynku zamówień publicznych w roku 2012 szacowana była na kwotę ok. 132,7 mld zł [Sprawozdanie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych 2012]. Zmiany wartości rynku zamówień publicznych w latach 2000–2012 przedstawia wykres 1. Widoczne wahania wartości zamówień objętych postępowaniem publicznym wynikają z coraz szerszego objęcia procesu wydatkowania publicznych pieniędzy procedurami wynikającymi z Ustawy Pzp oraz zmian rozwojowych zachodzących w gospodarce i sytuacji na rynku inwestycyjnym. Oszacowana wartość rynku zamówień publicznych stanowiła w roku 2012 ok. 8,32% produktu krajowego brutto (PKB).

Pod względem wartości wydatkowanych środków w 2012 r. najistotniejszą część rynku stanowiły *roboty budowlane* – 45% ogólnej kwoty udzielonych zamówień, lecz tylko 25 % liczby postępowań; *dostawy* – stanowiły 27% wartości wydatkowanych środków i 39 % ogólnej liczby udzielonych zamówień; *usługi* – 28% wartości rynku i 36% ilości krajowych przetargów [Sprawozdanie Prezesa UZP 2012].

Wykres 1. Zmiany wartości rynku zamówień publicznych w latach 2000–2012



Źródło: Załącznik do Sprawozdania Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych w 2012 roku, Warszawa, maj 2013.

W ostatnich latach wzrastał udział podstawowego trybu postępowania – przetargu nieograniczonego. Jego udział w strukturze udzielanych zamówień wynosił w 2012 r. aż 84,4% pod względem ilości oraz 67,6% pod względem wartości zamówień². Kolejne pod względem ilości stosowania tryby: – zamówienie z wolnej ręki stosowany był w 12,3% przetargach, a zapytanie o cenę – w 2,3% postępowaniach.

Ulega też nieznacznemu skróceniu przeciętny czas trwania postępowania, liczony od daty publikacji ogłoszenia o zamówieniu do daty zawarcia umowy wskazanej w ogłoszeniu o udzieleniu zamówienia. Średni okres postępowania przetargowego o wartości nieprzekraczającej progów UE w 2012 r. wynosił 31 dni i uległ skróceniu w stosunku do 2009 r. o ok. 16%. Średni cykl pozyskania zamówienia, o wartości powyżej progów unijnych, pozostawał na tym samym poziomie i wynosił 86 dni. Zestawienie średnich czasów trwania procedur poszczególnych trybów przetargowych wg różnych rodzajów zamówienia przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Przeciętny czas trwania postępowania o wartości poniżej i powyżej progów unijnych w 2012 r. wg trybów przetargowych

Tryb zamówienia	Średni czas trwania postępowania [w dniach]							
	Roboty budowlane		Dostawy		Usługi		Średnio	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Przetarg nieograniczony	38	111	31	91	29	68	31	86
Przetarg ograniczony	74	247	52	82	54	126	60	112
Negocjacje z ogłoszeniem	75	187	57	183	76	150	74	161
Dialog konkurencyjny	41	-	131	228	74	224	76	226
Licytacja elektroniczna	32	-	31	-	34	-	32	-
Średnio	39	121	31	91	30	69	31	86

A - postępowania o wartości nie przekraczającej progów UE (ogłoszenia publikowane w Biuletynie Zamówień Publicznych), B - postępowania o wartości powyżej progów unijnych, (ogłoszenia publikowane w Dzienniku Urzędowym UE)

Źródło: opracowanie własne na podst. *Sprawozdania Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych w 2012 roku*.

2. Na rynkach Unii Europejskiej, wg danych opublikowanych w Raporcie Komisji Europejskiej – Ocena skutków i skuteczności przepisów Unii Europejskiej dotyczących zamówień publicznych najpowszechniej stosowaną procedurą była procedura otwarta i dotyczyła 73% wszystkich ogłoszeń o udzieleniu zamówienia. Odpowiada to jednak jedynie 52% opublikowanej całkowitej wartości zamówień.

Nieznacznie też wzrosła w 2012 r. liczba ofert składanych w jednym postępowaniu o wartości poniżej progów UE, co świadczy o wzrastającym zainteresowaniu rynkiem zamówień publicznych oraz o nasileniu konkurencji na rynku inwestycyjnym. Przeciętnie, w jednym postępowaniu, wpływało do zamawiającego 2,96 oferty tj. o 8% więcej niż w poprzednim roku. Najwięcej ofert wpływało w postępowaniach na roboty budowlane – 4,70 (wzrost o 21% w stosunku do poprzedniego roku). W postępowaniach, w których przedmiotem były dostawy składano średnio – 2,47 oferty (wzrost o 3%), a na usługi – 2,79 oferty (wzrost o 5%).

Odwrotne tendencje w zakresie liczby składanych ofert obserwowano w zamówieniach opublikowanych przez polskich zamawiających w roku 2012 w Dzienniku Urzędowym UE. Przeciętnie w jednym postępowaniu wpływało do zamawiającego 2,36 oferty tj. o 4% mniej niż w poprzednim roku. Najwięcej ofert wpływało w postępowaniach na roboty budowlane – 6,06 (wzrost o 20% w stosunku do poprzedniego roku). W postępowaniach, w których przedmiotem były dostawy składano średnio – 2,17 oferty (spadek o 4%), a na usługi – 2,68 oferty (spadek o 8%).

W ostatnich latach liczba wnoszonych odwołań do Prezesa Krajowej Izby Odwoławczej utrzymuje się na podobnym poziomie i w 2012 roku wynosiła 2 942. Najwięcej odwołań wniesiono w sektorze informatycznym (17,99%), następnie w sektorze budowlanym (14,7%) i medycznym (8,9%).

W postępowaniach o wartości poniżej progów unijnych (opublikowanych w BZP), w których oferty miały podlegać ocenie według ceny oraz dodatkowych kryteriów, w roku 2012 zamawiający stosowali średnio 3,53 kryteria oceny ofert. Poziom ten podlegał nieznacznym wahaniom w poszczególnych latach. Średnio najwięcej kryteriów zamawiający stosowali w postępowaniach na usługi – 3,79; następnie na dostawy – 3,65; najmniej natomiast na roboty budowlane – 2,38.

Zauważalna jest tendencja wzrostowa w zakresie przyjmowania ceny jako jedyne kryterium oceny ofert. W 2012 r. w przeważającej ilości postępowań (92%) cena była jedynym kryterium oceny ofert. Kryterium ceny jako jedyne zamawiający zastosowali w 95% postępowań na roboty budowlane, w 93% na dostawy oraz 87% na usługi.

W przypadku zamówień o wartościach powyżej progów unijnych (publikowanych w Dz. U. U E) kryterium ceny jako jedyne zostało zastosowane w 76% postępowań. Kryterium ceny jako jedyne zamawiający zastosowali w 91% postępowań na roboty budowlane, w 87% na dostawy oraz 63% na usługi [Sprawozdanie Prezesa UZP 2012].

Odmienne tendencje w zakresie ilości stosowanych kryteriów występują w innych krajach unijnych. Z Raportu Komisji Europejskiej *Ocena skutków*

i skuteczności przepisów Unii Europejskiej dotyczących zamówień publicznych wynika, iż 70% ogłoszeń o udzieleniu zamówienia opublikowanych w postępowaniach powyżej progów unijnych oraz 80% wartości ogłoszeń o udzieleniu zamówienia (również powyżej progów unijnych) stanowiły ogłoszenia, w przypadku których zamawiający udzielił zamówienia na podstawie kryteriów oferty najkorzystniejszej ekonomicznie, a więc gdzie cena nie była jedynym kryterium oceny ofert.

Kryteria stosowane w zamówieniach publicznych w świetle badań empirycznych

Podstawowym celem przeprowadzonych badań było dokonanie analizy kryteriów stosowanych przy ocenie ofert w sektorze zamówień publicznych. Szczególną uwagę zwrócono na poza cenowe kryteria oceny ofert. Podstawowe pytania badawcze dotyczyły następujących kwestii:

- czy zastosowane kryteria wynikają w pełnym stopniu z podstawowych potrzeb zamawiającego w zakresie realizowanego zamówienia?
- czy przyjęte kryteria zapewniają wybór najkorzystniejszej oferty w sposób jednoznaczny i skuteczny?

Analizę oparto na wynikach badań empirycznych wybranych losowo postępowań przetargowych z zakresu: robót budowlano-montażowych, usług i dostaw. Operat losowy dotyczył 100 postępowań przetargowych ogłoszonych w 2013 roku przez podmioty z siedzibą na terenie województwa podlaskiego. Przy ustalaniu rozkładu próby według rodzaju zamówienia uwzględniono ich strukturę, wynikającą z danych zawartych w numerze 12/2013 Biuletynu Informacyjnego UZP 01.01.2013–31.12.2013. Dodatkowo, przeanalizowano motywy doboru kryteriów przetargowych w wybranych losowo 3 przypadkach, metodą wywiadu bezpośredniego.

W badaniu uwzględniono przetargi przeprowadzone w trybie nieograniczonym, jako dominującego trybu na naszym rynku oraz najbardziej konkurencyjnego i preferowanego ustawowo. Wyniki badań zestawiono w tablicy 2.

Tablica 2. Struktura stosowanych kryteriów przetargowych w badanych zamówieniach publicznych

Lp	Rodzaj kryterium Rodzaj zamówienia	Udział poszczególnych kryteriów [%]			
		Tylko cena	Dodatkowe kryteria /pozacenowe/		
			1	2	Pow.2
1	Roboty budowlano-montażowe	70,4	25,9	3,7	-
2	Dostawy	92,1	5,3	-	2,6
3	Usługi	62,9	-	31,4	5,7

Źródło: opracowanie własne.

Wśród 27 postępowań związanych z *robotami budowlano-montażowymi*, aż 19 z nich (70,4%) miało tylko jedno kryterium: najniższą cenę. W czterech postępowaniach uwzględniono dodatkowo okres gwarancji. W tym wypadku waga drugiego kryterium – gwarancji oscylowała w granicach od 5% do 20 %, co oznacza, że cena była wciąż kluczowym elementem oceny. W dwóch postępowaniach oprócz ceny pojawiło się kryterium czasu realizacji. W takim wypadku rozkład wag wyglądał następująco: cena – 80%, czas – 20%. Kryterium funkcjonalności uwzględniono w jednym postępowaniu. Ustalono, że waga pierwszego kryterium – ceny, wynosi 80%, funkcjonalności – 20%. Wśród analizowanych przypadków tylko w jednym postępowaniu przetargowym na roboty budowlano – montażowe pojawiły się trzy kryteria oceny ofert: cena – 70%, czas realizacji – 20%, gwarancja jakości – 10%.

W badanych *przetargach na dostawy*, poddano analizie 38 postępowań przetargowych. W 35 przypadkach (92,1%) jedynym kryterium wyboru najkorzystniejszej oferty była tylko cena. W dwóch postępowaniach waga kryterium cenowego wynosiła 70%, a w jednym 80%. Wśród pozostałych kryteriów należy wymienić: jakość (30%), uwodnienie (30%) i cena benzyny bezołowiowej (20%).

Najbardziej zróżnicowane kryteria oceny ofert wystąpiły w przypadku postępowań przetargowych na świadczenie *usług*. Tylko w 22 przypadkach – 62,9% (na 35 przebadanych) zamawiający kierowali się ceną, jako jedynym kryterium oceny. W pozostałych przypadkach wystąpiły dodatkowo inne kryteria, których wagi znalazły się w przedziale od 5 do 60%. Inne kryteria, to między innymi: klauzule dodatkowe i postanowienia fakultatywne (w trzech przypadkach – wagi: 20%, 20%, 25%), opłacalność ekonomiczna rachunku (w dwóch przypadkach – 40%), doświadczenie (w dwóch przypadkach – 5%,

10%), wysokość świadczeń (25%), podejście metodologiczne (60%), dodatkowe warunki ubezpieczenia (30%), dodatkowe pytania badawcze (50%), odległość od miejsca zamieszkania do ośrodka (20%), cena roboczogodziny za roboty dodatkowe (20%), kwalifikacje i doświadczenie zawodowe kadry dydaktycznej (25%), jakość oferowanego programu szkolenia (25%), sposób organizacji zajęć praktycznych (15%), posiadanie przez instytucję szkoleniową certyfikatów jakości usług (10%), miejsce szkolenia (5%). W 11 ogłoszeniach znajdowały się dwa kryteria oceny ofert. Wśród analizowanych postępowań wystąpiło jedno, które zawierało trzy kryteria oceny, a także jedno z czterema dodatkowymi kryteriami oceny ofert.

Spośród rozpatrywanych postępowań poddano analizie po jednym przetargu z każdego rodzaju.

1. Przedmiotem zamówienia ogłoszonego przez Wigierski Park Narodowy była wymiana pompy ciepła wraz z modernizacją kotłowni. W ogłoszeniu przyjęto dwa kryteria oceny ofert: cenę (waga: 90%) i okres gwarancji (waga 10%). Przesłanką do przyjęcia tych kryteriów było dokładne sprecyzowanie zakresu rzeczowego i wymagań podmiotowych (przez to nie dostrzeżono potrzeby wprowadzania dodatkowych kryteriów). Zdaniem zamawiającego tak sformułowane kryteria sprawdziły się w procedurze przetargowej i przyniosły spodziewane efekty finansowe. Dodatkowo, umożliwiły szybkie przeprowadzenie przetargu i zapobiegły wnoszeniu odwołań. Ponadto, tak sformułowane zasady przetargowe zapewniły dużą konkurencję na przetargu.
2. W obszarze dostaw przeanalizowano przetarg w zakresie przygotowania i dostawy posiłków dla uczniów szkół podstawowych i gimnazjum w Gminie Łomża w roku szkolnym 2013/2014, w którym zastosowano dwa kryteria oceny: cenę (waga 70%) oraz jakość (waga 30%). Czynnikiem, który w głównej mierze zadecydował o przyjęciu podanych kryteriów była obawa o niejednoznaczność oceny ofert. Zamawiający podkreślił, iż przyjęte założenia przyniosły spodziewane efekty finansowe oraz zapobiegły wnoszeniu odwołań. Dodatkowo poza cenowe kryteria przyczyniły się do zapewniania dużej konkurencyjności ofert biorących udział w postępowaniu przetargowym. O ile przyjęte kryteria oceny sprawdziły się w trakcie realizacji przetargu, to nie przełożyły się jednak na szybkość jego rozstrzygnięcia.
3. W obszarze usług analizie poddano przetarg na organizację imprez edukacyjno-rekreacyjnych oraz sportowo-rekreacyjnych odbywających się w ramach projektu *Platforma współpracy na rzecz zrównoważonego rozwoju rejonu Puszczy Białowieskiej*, którego zamawiającym był Powiat Hajnowski. Oprócz kryterium ceny (waga 95%) zdecydo-

wano o zastosowaniu kryterium okresu gwarancji (waga 5%). Główną przesłanką, która miała wpływ na wybór owych kryteriów była obawa przed niejednoznacznością oceny złożonych ofert. Stwierdzono również, iż przyjęte kryteria sprawdziły się w trakcie realizacji zamówienia, a także przyniosły spodziewane efekty finansowe. Dodatkowo zapobiegły wnoszeniu odwołań i umożliwiły szybkie rozstrzygnięcie przetargu. Istotny jest także fakt, iż zapewniły dużą konkurencję w prowadzonym postępowaniu o udzielenie zamówienia.

Zamawiający jednoznacznie stwierdzili, iż przy okazji organizacji podobnego postępowania przetargowego nie wprowadziliby żadnych zmian w jego formie i sposobie doboru kryteriów oceny ofert.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, iż cena jest najczęściej stosowanym kryterium oceny ofert w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego. Mimo iż ustawodawca przewidział wiele innych możliwości doboru kryteriów oceny przedmiotu zamówienia, to zamawiający stosują je niechętnie. Wywiady bezpośrednie, przeprowadzone z wybranymi zamawiającymi, wskazały na przyczyny tego stanu rzeczy. Wynika to między innymi z prostoty zastosowania ceny, jako jedyne kryterium. Według zamawiających sposób ten ogranicza możliwość wystąpienia jakichkolwiek nadużyć i nierównego traktowania oferentów. Kryterium to jest niepodważalne, a zamawiający z łatwością może uzasadnić wybór oferty najkorzystniejszej.

Zamawiający bardzo często rezygnują ze stosowania dodatkowych kryteriów oceny, ponieważ przygotowanie postępowania o udzielenie zamówienia, w którym ustala się poza cenowe kryteria oceny, jest zdecydowanie bardziej czasochłonne, wymaga większych nakładów pracy przy ocenie ofert oraz stwarza więcej powodów do niegodzenia się z wyborem zwycięskiej oferty i wnoszeniu odwołań. Posługiwanie się jedynie ceną podczas wyboru ofert, może skutkować także różnego typu patologiami leżącymi po stronie oferentów, takimi jak zmowa cenowa, bądź też wystąpienie oferty z rażąco niską ceną.

Przeprowadzone badania potwierdzają, iż dodatkowe kryteria oceny mają głównie zastosowanie w sytuacjach, kiedy niemożliwe staje się jednoznaczne określenie przedmiotu zamówienia. Kryterium najniższej ceny znajduje zastosowanie w przypadku zamówień, których przedmiot można opisać w sposób precyzyjny i wyczerpujący, co dotyczy najczęściej zamawianych usług. Zdecydowanie najrzadziej dodatkowe kryteria oceny ofert stosuje się w przypadku dostaw. Można przypuszczać, iż wynika to z możliwości szczegółowego opisu przedmiotu zamówienia oraz posługiwania się precyzyjnymi parametrami technicznymi i opisanymi standardami.

Podsumowanie

Regulacje prawne zawarte w Ustawie Prawo Zamówień Publicznych stwarzają duże możliwości do optymalnego wykorzystania środków publicznych jak i zagwarantowania interesów oferentów, poprzez merytoryczny dobór kryteriów oceny zamówienia, a nie posługiwanie się subiektywnymi preferencjami zamawiającego. Zamawiający, który w prowadzonym przez siebie postępowaniu przetargowym, określił więcej niż jedno kryterium oceny ofert, powinien w szczególności sposób zadbać o precyzyjne określenie sposobu ich pomiaru i weryfikacji ocen. Konstrukcja sposobu oceny ofert powinna być na tyle przejrzysta i zrozumiała, aby zapewniała maksymalnie obiektywną ocenę, bezstronność oraz zachowanie uczciwej konkurencji. Ustalone kryteria wyboru oraz ich znaczenie mają niewątpliwy wpływ na charakter i tryb prowadzenia postępowań przetargowych w sprawie zamówień publicznych. Dodatkowo występowanie poza cenowych kryteriów oceny ofert ogranicza prawdopodobieństwo wystąpienia zмовы cenowej, bądź też innych przejawów łamania przepisów ustawy o Pzp.

Niewątpliwie wciąż jeszcze dodatkowe kryteria oceny ofert są mało popularne wśród zamawiających, którzy zdają się nie dostrzegać konsekwencji takiego postępowania. Skupiając się jedynie na cenie, pomijają możliwość dopasowania przedmiotu zamówienia do własnych potrzeb i oczekiwanych rezultatów. Mimo iż konstrukcja zamówień zawierających poza cenowe kryteria oceny jest stosunkowo bardziej pracochłonna, to umożliwia w zdecydowanie większym stopniu, dopasowanie przedmiotu zamówienia do oczekiwań zamawiającego i osiągnięcie większych korzyści z realizowanego zamówienia.

Bibliografia

Nowe podejście do zamówień publicznych, www.mg.gov.pl/files/upload/7904/Nowe_podejscie.pdf. [27.02.2014].

Raport Komisji Europejskiej (2012), *Ocena skutków i skuteczności przepisów Unii Europejskiej dotyczących zamówień publicznych*.

Sadowy J. (red.) (2011), *Kryteria oceny ofert w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego – przykłady i zastosowanie*, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa.

Sprawozdanie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych w 2012 roku, www.uzp.gov.pl/cmsws/page/?F;288; *sprawozdania_roczne_uzp_z_funkcjonowania_systemu_zamowien_publicznych* (2013), Warszawa, [15.01.2013].

Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku *Prawo zamówień publicznych* (Dz. U. 2004 nr 19 poz. 177) z późniejszymi zmianami.

Krzysztof Ejsmont

Politechnika Warszawska

Wojciech Werpachowski

Politechnika Warszawska

Model pomiaru i oceny kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie

Model measurement and evaluation of intellectual capital in the enterprise

Abstract: The article attempts to approximate the issue concerning the concept and essence of intellectual capital, as well as how its measurement and evaluation. Development is a research, and the main source of empirical data were conducted using survey research in a manufacturing company in the printing industry. Presented the concept of measurement and evaluation of intellectual capital in enterprises, using a specially constructed model. Taken it into account are not only indicators of the various areas of intellectual capital, but also taking into account the factors conditioning the sector in which the company operates (critical success factors). The main advantages of this model include: uncomplicated design, ease of use, graphical representation of the various components of intellectual capital and to investigate the dependence occurring between them.

Key-words: intellectual capital, measurement model of intellectual capital, intangible resources.

Wstęp

Jak głosił jeden z pionierów teorii zarządzania Peter Drucker nie ma złych firm, są tylko firmy niewłaściwie zarządzane [Drucker 2003, s. 150]. Dlatego przedsiębiorstwa, które funkcjonują w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, muszą zdawać sobie sprawę z rosnącego znaczenia jakie odgrywa w niej kapitał intelektualny. Gospodarka ta opiera się bowiem na wytwarzaniu, dystry-

bucji oraz wykorzystywaniu wiedzy, która jest podstawowym zasobem przedsiębiorstwa. Coraz istotniejszą rolę odgrywa więc zarządzanie wiedzą, które należy rozumieć jako systematyczne i zorganizowane wykorzystanie zasobów wiedzy do usprawniania funkcjonowania organizacji [Werpachowski 2011, s. 243]. Konieczność poszukiwania nowych sposobów zapewnienia przedsiębiorstwu konkurencyjności spowodowała zwrócenie uwagi na znaczącą rolę kapitału intelektualnego w tworzeniu i osiąganiu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Kategoria kapitału intelektualnego nabiera w dzisiejszej rzeczywistości szczególnego znaczenia. W warunkach, gdy najnowocześniejsze technologie mogą przestać być aktualne w przeciągu kilku miesięcy, zaś wykorzystywane systemy organizacji pracy mogą zostać przejęte przez konkurencję, przedsiębiorstwo powinno zwrócić szczególną uwagę na kapitał intelektualny, jego rozwój, wykorzystanie, a także tkwiący w nim potencjał [Janowska 2002, s. 141]. Ciągłe usprawnienia wprowadzane niemal we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstw, stały postęp technologiczny oraz rozwój społeczeństwa informacyjnego powodują, że organizacje potrzebują do wzrostu efektywności coraz mniej aktywów materialnych, a źródłem ich sukcesu i przewagi stają się zasoby niematerialne.

Szczególnie istotne staje się dokładne rozpoznanie oraz zdefiniowanie tych aktywów niematerialnych, które odgrywają kluczową rolę dla organizacji. Należy starać się efektywnie je wykorzystać w celu tworzenia wartości dodanej. Jest to klucz do sukcesu firmy, bo – jak twierdzi K.E. Sveiby – przedsiębiorstwa, które nie próbują mierzyć oraz zarządzać swoim kapitałem intelektualnym, nie rozumieją jego istoty i znaczenia we współczesnej gospodarce, w dłuższej perspektywie czasu skazane są na porażkę [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, ss. 80–81].

Metodyka badań

Celem badania była ocena aktywów niematerialnych składających się na kapitał intelektualny analizowanego przedsiębiorstwa, w perspektywie wpływu na efektywność jego funkcjonowania. Postarano się także oszacować możliwości rozwojowe firmy w oparciu o wskaźniki związane z jej kapitałem intelektualnym oraz uwarunkowaniami sektorowymi.

Badanie przeprowadzono w przedsiębiorstwie poligraficznym mającym swoją siedzibę na terenie województwa podlaskiego. Jest to przedsiębiorstwo należące do sektora MSP, zatrudniające około 200 osób, specjalizujące się w produkcji opakowań z wykorzystaniem technologii druku fleksograficznego i offsetowego.

Respondentami byli menedżerowie średniego i wysokiego szczebla oraz liderzy produkcji i technolodzy, reprezentujący poszczególne podmioty badania, dysponujący odpowiednią wiedzą w zakresie obszarów badawczych. Ankietę łącznie wypełniło 15 osób, co stanowiło około 40% wszystkich pracowników uprawnionych do wzięcia udziału w badaniu.

W przyjętym podejściu badawczym posłużono się techniką badawczą, jaką jest ankieta. Wyodrębniono w niej kryteria służące do pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w oparciu o uproszczony model pomiaru kapitału intelektualnego szwedzkiej firmy Skandia. Założono w nim istnienie trzech form kapitału intelektualnego: ludzkiego, strukturalnego i klienckiego (pominięto kapitał organizacyjny). Dla każdej z powyższych form autorzy wyróżnili po pięć wskaźników, które ich zdaniem najlepiej charakteryzują kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, uwzględniając przy tym również otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne, a także specyfikę działalności firmy. Stały się one przedmiotem oceny respondentów biorących udział w badaniu. Wskaźniki te wraz z ich interpretacją oraz przyjętymi wagami zawarto w tabeli 1.

Wyodrębniając kryteria przyjęto następujące założenia:

- mają charakter uniwersalny, dzięki czemu mogą być również użyte do oceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstw działających w innych sektorach,
- wagę poszczególnych kryteriów ustalono w skali 1–3 w oparciu o literaturę przedmiotu oraz wiedzę autorów,
- wskaźniki respondenci oceniali wg skali Likerta od 1 do 5 (gdzie 1 to bardzo nisko).

Tabela 1. Lista wskaźników kapitału intelektualnego wraz z ich interpretacją

Grupa wskaźników	Wskaźnik	Interpretacja	Nadana waga
Kapitał ludzki	Kwalifikacje i doświadczenie	Praktyczne umiejętności pracownika wykształcone w firmie oraz pozyskane poza nią, szkolenia zawodowe, szkolenia wewnętrzne w firmie	3
	Umiejętności interpersonalne	Umiejętność pracy z ludźmi (klientami), umiejętność pracy w zespole, pod presją czasu, umiejętność negocjacji	2
	Wszelstronna wiedza, samodzielność, zaradność	Samodzielność, zaradność, umiejętność rozwiązywania problemów oraz sytuacji kryzysowych, sztuka osiągania kompromisów	2
	Lojalność	Identyfikacja z organizacją, jej celami i osiągnięciami, poczucie odpowiedzialności za realizację zadań i podejmowanie decyzji	3
	Kreatywność	Otwartość na nowe wyzwania/zadania, samodzielne tworzenie narzędzi ułatwiających pracę	2

Kapitał strukturalny	Marka	Rozpoznawalność na rynku, wizerunek „godnej zaufania firmy”	3
	Baza danych	Baza wiedzy/informacji, kontakty	1
	Struktura organizacyjna	Procedury zarządzania, ścieżki akceptacji dokumentów/decyzji, zakres decyzyjności/ kompetencji pracowników na poszczególnych szczeblach, procedury rekrutacji pracowników	3
	System IT	Systemy komputerowe kupione oraz tworzone przez pracowników, systemy wspierające operacje w firmie	2
	Kultura organizacyjna	Ukształtowane normy i wartości organizacji, powiązania i interakcje między pracownikami	2
Kapitał kliencki	Relacje z klientem/firmą (B2B)	Relacje z byłymi, obecnymi i przyszłymi klientami, zarządzanie tymi relacjami: sprzedaż, marketing, współpraca bezpośrednia z klientem	3
	Relacje z klientem/indywidualnym	Relacje z pracownikami tymczasowymi, pośrednictwo pracy	3
	Relacje z konkurencją	Dobre kontakty z konkurencją, analiza działań konkurencji	2
	Dostęp do rynku pracy	Współpraca z Powiatowymi i Wojewódzkimi Urzędami Pracy	1
	Członkostwo w stowarzyszeniach/organizacjach branżowych/targach	Dostęp do wiedzy, wymiana doświadczeń, tworzenie lobbingów branżowych, najlepsze praktyki	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zyskowska M., Seroczyńska D. (2007). Bilans Wartości Niematerialnych przedsiębiorstwa ŻAK Sp. z o.o.
<http://www.psych.lse.ac.uk/incas/page38/page41/files/Zak.pdf> (23.12.2013).

Do wskaźników związanych z tymi trzema obszarami kapitału intelektualnego zbadano kryteria wynikające z uwarunkowań sektorowych, w których działa dane przedsiębiorstwo. W celu ich wyodrębnienia, autorzy poprosili respondentów o ocenę (również w skali 1–5) atrakcyjności sektora wykorzystując metodę punktową. W metodzie tej wyodrębniono piętnaście czynników, które różnicują sektory i stopień ich atrakcyjności. Czynnikiem tym również nadano odpowiednie wagi od 1 do 3 (tabela 2).

Tabela 2. Lista czynników uwarunkowań sektorowych

Wskaźnik	Nadana waga
Wielkość rynku	3
Dynamika wzrostu rynku	3
Rentowność sektora	3
Stopień koncentracji sektora	2
Ostrość walki konkurencyjnej	3
Wysokość barier wejścia	3
Wysokość barier wyjścia	1
Grożba pojawienia się substytutów	2
Grożba pojawienia się nowych konkurentów	3
Pewność zaopatrzenia i dostaw	3
Stabilność technologiczna	3
Możliwość zróżnicowania produktów	3
Możliwość dywersyfikowania działalności	1
Sezonowość i cykliczność	1
Zagrożenie dla środowiska naturalnego	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sopińska A., Wachowiak P. (2004), *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie? E-mentor*, nr 2 (4).

<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/4/id/51> (22.12.2013).

Wyniki badań

Poniżej zaprezentowany został model pomiaru i oceny kapitału intelektualnego¹, zbudowany w oparciu o wyniki uzyskane dzięki przeprowadzonym badaniom. Opiera się on głównie na technice oceny punktowej ważonej oraz technice profilu oceny, a jego wizualizacją są wykonane macierze oraz trójwymiarowe wykresy 3-D.

Na podstawie zaproponowanej w tabeli 1 listy 15 kryteriów z trzech form kapitału intelektualnego dokonana została technika oceny punktowej ważonej ich wycena dla badanego przedsiębiorstwa (tabela 3). Dodatkowo zaproponowany model pomiaru kapitału intelektualnego pozwolił wykreślić trzy profile oceny jego poziomu, oddzielne dla każdego obszaru (wykres 1).

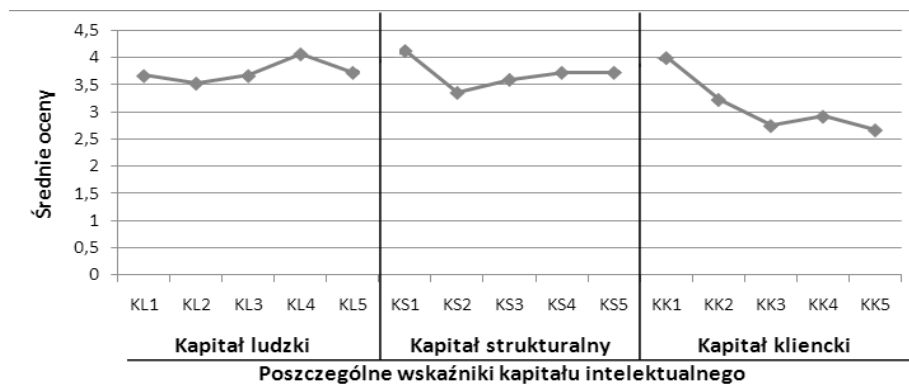
1. Model jest modyfikacją i praktycznym zastosowaniem koncepcji prof. dr hab. Agnieszki Sopińskiej i dr Piotra Wachowiaka z SGH (zob. Sopińska A., Wachowiak P. (2003), *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – model pomiaru*, [w:] Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona* (wybrane problemy teorii i praktyki), Kraków, ss. 111–128.

Tabela 3. Oceny wskaźników dotyczących kapitału intelektualnego w badanym przedsiębiorstwie

Grupa wskaźników	Wskaźnik	ID	Oceny					X	Xważ.
			1	2	3	4	5		
Kapitał ludzki	Kwalifikacje i doświadczenie	KL1			8	4	3	3,67	3,76
	Umiejętności interpersonalne	KL2		1	6	7	1	3,53	
	Wszelchstronna wiedza, samodzielność, zaradność	KL3		1	6	5	3	3,67	
	Lojalność	KL4			4	6	5	4,07	
	Kreatywność	KL5			7	5	3	3,73	
Kapitał strukturalny	Marka	KS1			1	11	3	4,13	3,77
	Baza danych	KS2		3	4	6	1	3,36	
	Struktura organizacyjna	KS3		1	6	6	2	3,60	
	System IT	KS4		2	3	7	3	3,73	
	Kultura organizacyjna	KS5		1	3	10	1	3,73	
Kapitał kliencki	Relacje z klientem/firmą (B2B)	KK1			4	5	4	4,00	3,22
	Relacje z klientem/indywidualnym	KK2	1	1	6	4	1	3,23	
	Relacje z konkurencją	KK3	1	3	7		1	2,75	
	Dostęp do rynku pracy	KK4	2	1	5	4		2,92	
	Członkostwo w stowarzyszeniach, organizacjach branżowych, targach	KK5	2	3	4	3		2,67	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 1. Technika profilu oceny dla analizowanych wskaźników kapitału intelektualnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z powyższych zestawień, respondenci najwyżej ocenili kapitał ludzki (3,76) oraz kapitał strukturalny (3,77). W kapitale ludzkim najistotniejszym elementem według badanych była lojalność (4,07), co podkreśla zaufanie pracowników do firmy oraz identyfikację z jej celami i osiągnięciami, natomiast najniżej ocenione zostały zdolności interpersonalne (3,53). Z kolei w kapitale strukturalnym najwyżej oceniona została marka (4,13), tak więc pracownicy mają pełne przekonanie, że nazwa przedsiębiorstwa jest synonimem firmy godnej zaufania oraz rozpoznawalnej na rynku. Najniżej natomiast respondenci ocenili bazę danych (3,36). Wszystkie wyniki ocenianych wskaźników w obu tych kapitałach nie były dość mocno zróżnicowane i należy uznać je za satysfakcjonujące biorąc pod uwagę fakt, że przedsiębiorstwo działa w turbulentnym otoczeniu oraz praca często wymaga specjalistycznej wiedzy, a także bardzo nowoczesnego sprzętu.

Mniej korzystnie wypadł kapitał kliencki (3,22) i widać, że w tym przypadku firma ma większe możliwości poprawy oraz starania się polepszenia swoich relacji z otoczeniem zewnętrznym. Godny podkreślenia jest jednak fakt, że jeśli chodzi o relacje z klientami instytucjonalnymi to wypadają one dosyć dobrze (4,00). Należy jednak większą uwagę przyłożyć do członkostwa w stowarzyszeniach/organizacjach branżowych i targach związanych z sektorem, w którym działa przedsiębiorstwo (2,67). Warto byłoby też poprawić swoje relacje z konkurencją (2,75) oraz zapewnić większy dostęp do rynku pracy (2,92), co z pewnością pozwoliłoby na pozyskanie kolejnych specjalistów z branży poligrafii. Ocena wskaźników w kapitale klienckim była bardziej zróżnicowana i choć wyniki ciężko uznać za w pełni zadawalające to są one świetną okazją do podjęcia określonych działań i zwiększenia swojej konkurencyjności.

Następnie na podstawie czynników zawartych w tabeli 2 oceniono stopień spełnienia każdego kryterium przez sektor poligrafii przypisując im odpowiednie oceny. Dzięki temu wyodrębniono na podstawie punktowej oceny atrakcyjności sektora pięć kluczowych czynników sukcesu w danym sektorze. Jest to grupa kryteriów, która decyduje o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych przedsiębiorstwa. Czynniki te mogą być dodatkowymi kryteriami pomiaru kapitału intelektualnego (tabela 4).

Tabela 4. Kluczowe czynniki sukcesu dla analizowanego przedsiębiorstwa

Kluczowe czynniki sukcesu	ID	Średnia
Wielkość rynku	KCS1	3,92
Ostrość walki konkurencyjnej	KCS2	3,92
Możliwość zróżnicowania produktów	KCS3	3,85
Wysokość barier wejścia	KCS4	3,83
Dynamika wzrostu rynku	KCS5	3,62

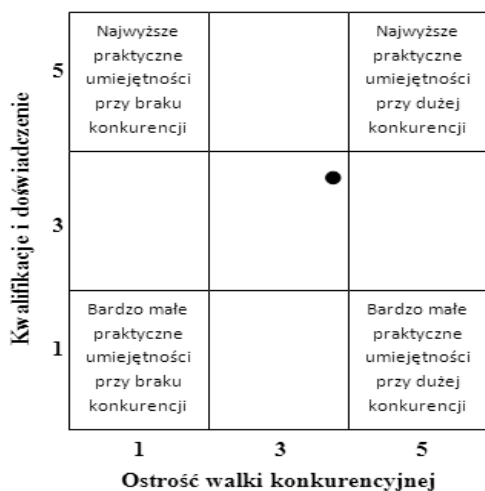
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Po dokonaniu analizy czynników uwarunkowań sektorowych okazało się, że respondenci za kluczowe uznali te związane z wielkością rynku, dynamiką jego wzrostu oraz ostrością walki konkurencyjnej. Ważne według nich jest też możliwość zróżnicowania produktów oraz wysokość barier wejścia.

Wyniki te świadczą o tym, że najistotniejsze dla sektora poligrafii, w którym działa przedsiębiorstwo powinno być aktywne pozyskiwanie nowych klientów, a co się z tym wiąże gotowość walki konkurencyjnej i dopasowywanie asortymentu produkowanych wyrobów do wymagań odbiorców. Pracownicy przedsiębiorstwa wierzą, że dynamika wzrostu rynku oraz wysokie bariery wejścia dla firm chcących działać w sektorze poligrafii sprawia, że firma ciągle będzie mocno konkurencyjna i nie tylko ma szansę utrzymać swoją wysoką pozycję w branży, ale również ją systematycznie poprawiać.

Zdaniem autorów kapitał intelektualny przedsiębiorstwa decyduje o jego możliwościach rozwojowych. Dlatego określono rozwojowe elementy kapitału intelektualnego, na podstawie wyodrębnienia par kryteriów z poszczególnych obszarów kapitału intelektualnego oraz kluczowych czynników sukcesu, a następnie przedstawiono je graficznie w formie dwuwymiarowych macierzy. W prezentacjach macierzowych obydwie zmienne to kryteria o najwyższych przyjętych wagach. Każda zmienna reprezentuje kryterium z innej formy kapitału intelektualnego wraz z dobranym kluczowym czynnikiem sukcesu najbardziej do niej adekwatnym. W wyniku tego powstały trzy macierze (rysunek 4, 5, 6). Obecna pozycja firmy zaznaczona została na nich czarną kropką.

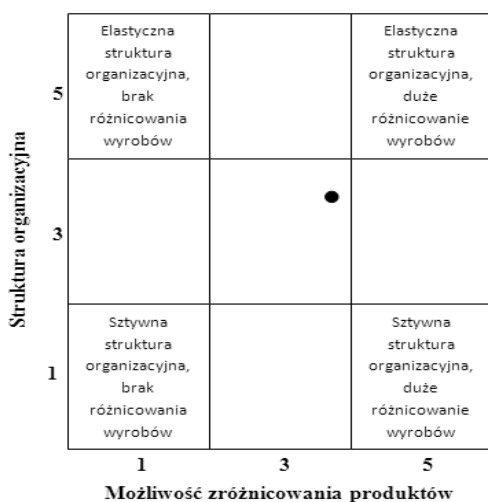
Rysunek 4. Macierz wskaźnika kapitału ludzkiego oraz kluczowego czynnika sukcesu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przy dość dużej ostrości walki konkurencyjnej (3,92) w sektorze poligrafii czynnikiem decydującym o sukcesie firmy w obrębie kapitału ludzkiego jest doświadczenie i kwalifikacje pracowników (3,67). Przedsiębiorstwo jest w dobrej sytuacji, gdyż opierając się na przeprowadzonych badaniach w chwili obecnej plasuje się w górnym prawym rogu środkowego sektora, a stan pożądaný, czyli zajęcie miejsca w górnym sektorze jest blisko i firma przy prowadzeniu rozsądnej polityki kadrowej ma szansę się w nim znaleźć w niedalekiej przyszłości. Może ten cel osiągnąć np. poprzez podnoszeniu kwalifikacji swoich pracowników (szkolenia i warsztaty) bądź zatrudnianiu specjalistów o wysokich umiejętnościach i kompetencjach.

Rysunek 5. Macierz wskaźnika kapitału strukturalnego oraz kluczowego czynnika sukcesu

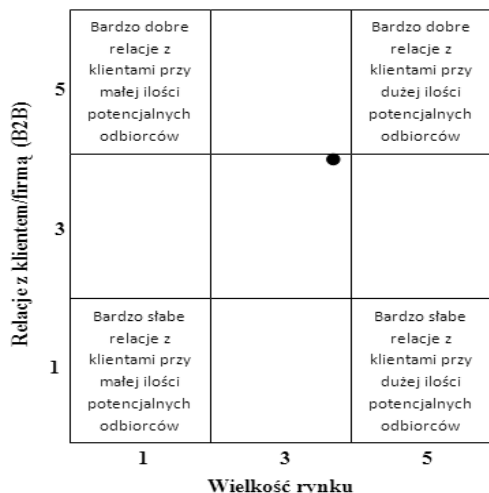


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobnie jak w przypadku poprzedniej macierzy, tu analizowane przedsiębiorstwo również znajduje się w górnym prawym rogu środkowego sektora. Czynniki kapitału strukturalnego, który jest w tym wypadku strukturą organizacyjną firmy (3,60) w oparciu o przeprowadzone badania w sposób zadawalający może wpływać na możliwości zróżnicowania produktów przedsiębiorstwa (3,85). Zestawiono z sobą te dwa kryteria, ponieważ struktura organizacyjna firmy w znaczny sposób może sprzyjać lub przeszkadzać w możliwości dywersyfikacji jej wyrobów. Wiele zależy od tego czy np.: funkcjonują w firmie specjalne komórki zajmujące się projektowaniem nowych wyrobów, czy specjaliści różnych działów są powiązani projektami, w których mogą opracowywać nowe rozwiązania, czy następuje poziomy przepływ informacji

pomiędzy pracownikami o różnych kompetencjach itp. Obecny stan w przedsiębiorstwie można uznać za zadawalający, ale firma w przyszłości również powinna starać się znaleźć w górnym sektorze, aby jeszcze bardziej zwiększyć możliwość dywersyfikacji swoich wyrobów. Może to być wykonalne np. poprzez uelastycznienie obecnej struktury organizacyjnej firmy.

Rysunek 6. Macierz wskaźnika kapitału klienckiego oraz kluczowego czynnika sukcesu



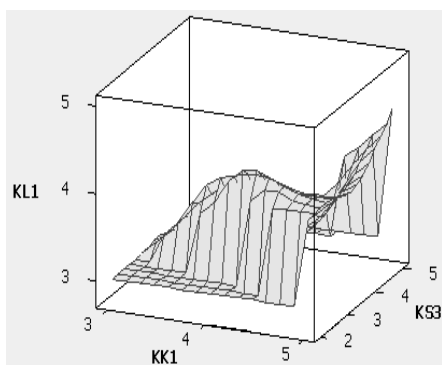
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W powyższej macierzy zestawiono ze sobą kluczowy czynnik sukcesu jakim jest wielkość rynku (3,92) oraz wskaźnik kapitału klienckiego, którym jest relacja z klientem/firmą (4,00). Takie zestawienie jest logicznie uzasadnione, gdyż przy dużej wielkości rynku, a co się z tym wiąże sporej liczbie potencjalnych odbiorców, kluczowym elementem jest bez wątpienia dotarcie do jak największej ich ilości oraz nawiązanie z nimi długotrwałych, partnerskich relacji. Pod tym względem analizowane przedsiębiorstwo znajduje się w bardzo dobrej sytuacji, gdyż w ocenie pracowników plasuje się pomiędzy średnim, a górnym sektorem. Tak więc firma powinna dołożyć wszelkich starań, aby utrzymywać dotychczas zbudowane, dobre relacje z obecnymi kontrahentami, a gdy nadarzy się okazja pozyskiwać nowych np. poprzez aktywną promocję i reklamę, marketing, udział w targach branżowych, konferencjach itp.

Działalność produkcyjna w obecnych czasach charakteryzuje się bardzo zmiennym i dynamicznym otoczeniem, dlatego należy starać się uwzględniać możliwie jak najwięcej istotnych czynników przy planach poprawy zasobów intelektualnych firmy. Zaprezentowane zostaną teraz wykresy 3D,

które uwzględniać będą najważniejsze elementy poszczególnych kapitałów oraz kluczowe czynniki sukcesu (wykres 2, 3, 4). Są one rozszerzeniem przedstawionych wcześniej macierzy i pozwalają dostrzec kolejne zależności pomiędzy badanymi wskaźnikami, których nie sposób było zauważyć przy wykresach dwuwymiarowych. Ich zaletą jest niewątpliwie rozpatrywanie powiązań pomiędzy nie dwoma, a trzema wybranymi wskaźnikami kapitału intelektualnego oraz uzyskanie pełniejszego obrazu kierunku planowanych zmian, a także szans rozwoju firmy.

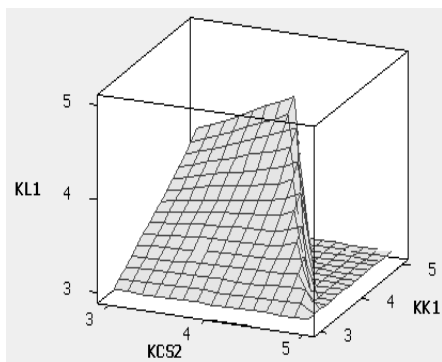
Wykres 2. Zależność elementów o najwyższych wagach poszczególnych trzech rodzajów kapitału



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na wykresie 2 widać, że najwięcej wyników jest skupionych wokół punktu (4,4,4). Mamy tu również do czynienia z odchyleniem wykresu w stronę punktu (5,5,5), który stanowi stan optymalny jaki można osiągnąć. Świadczy to bez wątpienia o tym, że firma – jeśli chodzi o ocenę trzech wskaźników o najwyższych wagach z poszczególnych rodzajów kapitału (kwalifikacje i doświadczenie, struktura organizacyjna oraz relacje z klientem/firmą) – wygląda naprawdę dobrze. Warto jednak dołożyć wszelkich wysiłków, aby starać się nie tylko utrzymać ten stan rzeczy, ale również poprawiać stopniowo każdy z tych elementów, aby w przyszłości móc osiągnąć jeszcze lepszy wynik.

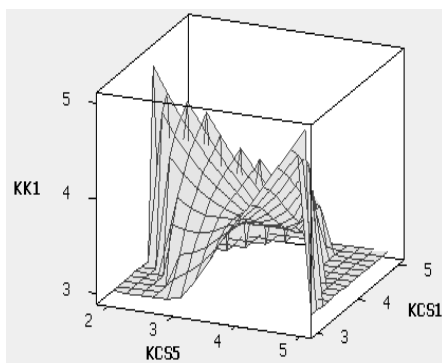
Wykres 3. Zależność elementów o najwyższych wagach: kapitału ludzkiego i klienckiego + KCS



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na wykresie 3 widać, że najwięcej wyników skupionych jest w górnej środkowej części kostki. Spiczasty wykres w tym wypadku świadczy o tym, że zmienna KL1 (kwalifikacje i doświadczenie) jest na wysokim poziomie, natomiast przedsiębiorstwo powinno zadbać o poprawę swoich relacji z klientem/firmą (KK1). Może to okazać się bardzo istotne i ważne biorąc pod uwagę, że kluczowa w tym względzie zmienna środowiskowa KCS2 (ostrość walki konkurencyjnej) została przez respondentów wysoko oceniona.

Wykres 4. Zależność elementów o najwyższych wagach: kapitału klienckiego + dwa KCS



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na wykresie 4 widać, że zmienna KK1 jest na wysokim poziomie, oraz w ocenie pracowników przedsiębiorstwo jest odpowiednio przygotowane do wielkości rynku (KCS1), a także dynamiki jego wzrostu (KCS5).

Dyskusja wyników

Przeprowadzona analiza wyników badań wskazuje, że kapitał ludzki i kapitał strukturalny w przedsiębiorstwie są na zbliżonym poziomie, a różnice pomiędzy poszczególnymi składnikami tych kapitałów są niewielkie. Uzyskane wartości należy uznać za dobre i są one potwierdzeniem tego, że otoczenie wewnętrzne firmy stoi na wysokim poziomie. Wynika to zapewne ze specyfiki branży poligraficznej, w której bez odpowiednio wykwalifikowanej kadry pracowniczej oraz dobrej organizacji pracy ciężko byłoby sprostać stale rosnącym wymaganiom klientów. Nieco gorzej w oparciu o wyniki badania przedstawia się sytuacja w kapitale klienckim, który można utożsamiać z otoczeniem zewnętrznym firmy. Tu jednak pojawia się szereg możliwości, które firma może realizować, aby poprawić ten stan rzeczy.

Zaprezentowane macierze i wykresy 3D, będące połączeniem składników poszczególnych kapitałów, a także otoczenia zewnętrznego, pozwoliły na obrazowe ukazanie obecnej sytuacji firmy w kontekście posiadanych wartości niematerialnych oraz szans, jakie generuje jej środowisko zewnętrzne. Wskazały one również, jak daleko jest przedsiębiorstwu do osiągnięcia optymalnej pozycji na rynku. Godnym podkreślenia jest fakt, że przedsiębiorstwo na wszystkich wykresach uwzględniających wg autorów kryteria najważniejsze (a więc te o najwyższych przyjętych wagach) wypada przyzwoicie i niewykluczone, że przy odpowiednim zarządzaniu zasobami niematerialnymi niebawem stanie się jeszcze bardziej konkurencyjne i podwyższy swoją wartość rynkową.

Podsumowanie i wnioski

Pojawienie się nowego czynnika decydującego o wartości rynkowej przedsiębiorstwa, jakim jest kapitał intelektualny, wymusza konieczność jego pomiaru. Dotychczas nie powstała jednolita, uznana przez wszystkich, miara wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Znaczący przedmiot próbują tworzyć wskaźniki syntetyczne w oparciu o pomiar poszczególnych form kapitału intelektualnego. Ze względu na „niewymierność” niektórych elementów, jest to zadanie bardzo trudne.

Zdaniem autorów zaproponowana metoda pomiaru i oceny kapitału intelektualnego wyróżnia się spośród innych metod, ponieważ uwzględnia wiele kryteriów dotyczących trzech obszarów kapitału intelektualnego oraz kryteriów wynikających z uwarunkowań sektorowych, w których działa analizowane przedsiębiorstwo. Jest ona stosunkowo prosta do zastosowania w odróżnieniu od innych metod pomiaru i oceny kapitału intelektualnego

występujących w literaturze podmiotu. Jej zaletą jest również elastyczny dobór wskaźników poszczególnych kapitałów oraz nadanie im wag wg ustalonych wcześniej priorytetów. Za jej pomocą można również ocenić możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa. Daje ona także możliwość porównania kapitału intelektualnego różnych przedsiębiorstw. Dzięki niej można w sposób graficzny przedstawić kapitał intelektualny danego przedsiębiorstwa.

Opinia ta została podzielona przez najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa. Jak słusznie zauważył Wiceprezes Zarządu, aby wyniki były naprawdę wiarygodne i jak najlepiej odzwierciedlały rzeczywisty obraz kapitału intelektualnego firmy oraz jej szans rozwojowych największą uwagę należy przywiązać do właściwego doboru respondentów. Idealnym rozwiązaniem byłoby zobligować do badania wszystkie osoby z najwyższego szczebla kierowniczego, dobrze zorientowane w sytuacji firmy, co jak wiadomo nie zawsze jest łatwe.

Należy podkreślić, że przedsiębiorstwo podeszło do przeprowadzonych badań bardzo poważnie. Świadczy o tym fakt, że Zarząd firmy oddelegował do wypełniania kwestionariuszy osoby najbardziej do tego kompetentne, a także bardzo interesował się wynikami badań i ich oceną. Jest to dowodem na to, że kierownictwo firmy rozumie istotę i znacznie wartości niematerialnych w tworzeniu wartości firmy oraz stara się je mierzyć i oceniać. Dzięki temu możliwe staje się zarządzanie kapitałem intelektualnym, bo jak mawiał pionier filozofii Six Sigma dr Mikel Harry: „Jeśli nie mierzymy, to nic nie wiemy, jeżeli nie wiemy, to nie możemy działać, jeśli nie działamy, to narażamy się na straty”.

Bibliografia

- Drucker P. F. (2003)**, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Janowska Z. (2002)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. (2006)**, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sopińska A., Wachowiak P. (2004)**, *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie? E-mentor*, nr 2 (4), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/4/id/51>, dostęp: 22 grudnia 2013.
- Sopińska A., Wachowiak P. (2003)**, *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – model pomiaru*, [w:] **R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.)**, *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, Zakamycze, Kraków.
- Werpachowski W. (2011)**, *Podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Zyskowska M., Seroczyńska D. (2007)**, *Bilans Wartości Niematerialnych przedsiębiorstwa ŻAK Sp. z o.o.*, <http://www.psych.lse.ac.uk/incas/page38/page41/files/Zak.pdf> dostęp: 23 grudnia 2013.

Дмитрий Алексеевич Панков

Белорусский государственный экономический университет

Анна Александровна Круподёрова

Белорусский государственный экономический университет

Модель стоимостной оценки «человеческого капитала – функции» и методика его отражения в составе интегрированной отчётности бюджетных организаций

**Accounting evaluation model of “Human Capital” and
representation of it in integrated statement budget organizations**

Abstract: A model of the formation of an integrated balance sheet budget organization and methodology of valuation of its constituent element of «human capital – function», proposed a model accounting business transactions related to the financing and the use of fixed assets financed organizations.

Key-words: international standards of financial statements of the public sector, the theory of accounting, reporting, chart of accounts, human capital, integrated reporting, funding.

Введение

В настоящее время одним актуальным направлением развития науки о бухгалтерском учёте за рубежом является идея разработки так называемой интегрированной отчётности. Данная форма отчётности ставит перед собой цель интегрировать финансовые и нефинансовые показатели так, чтобы отражать экологический, этический, социальный, политический контекст её деятельности. Другими словами, эта концепция предполагает, что новая более содержательная интегрированная отчётность отразит

рациональное управление такими формами капитала, как, например, интеллектуальный, природный, социальный, что, в свою очередь, позволит оценивать и поддерживать стоимость в долгосрочном периоде. Для бюджетных организаций, деятельность которых в большей степени зависит от трудовых ресурсов, нежели от материальных, проблема составления интегрированной отчётности представляется весьма актуальной.

Предпосылками создания нового вида отчётности явилось то, что в последнее время произошли значительные изменения в способах ведения бизнеса, создания ценности, а также в среде, в которой организации осуществляют свою хозяйственную деятельность (глобализация, рост населения, экологические проблемы, ограниченность ресурсов, политическая активность).

В этой связи нами предлагается разработать модель стоимостной оценки человеческого капитала, как элемента интегрированного балансового отчёта и методику его отражения в составе интегрированной отчётности.

Зарубежный опыт оценки нефинансовых показателей, влияющих на стоимость компании и методы их отражения в интегрированной отчётности

В силу того, что интегрированная отчётность представляет собой новый вектор развития составления финансовой отчётности, практический механизм её построения разработан не в полной мере. Имеются лишь основополагающие блоки структуры интегрированной отчётности, которые базируются на следующих принципах:

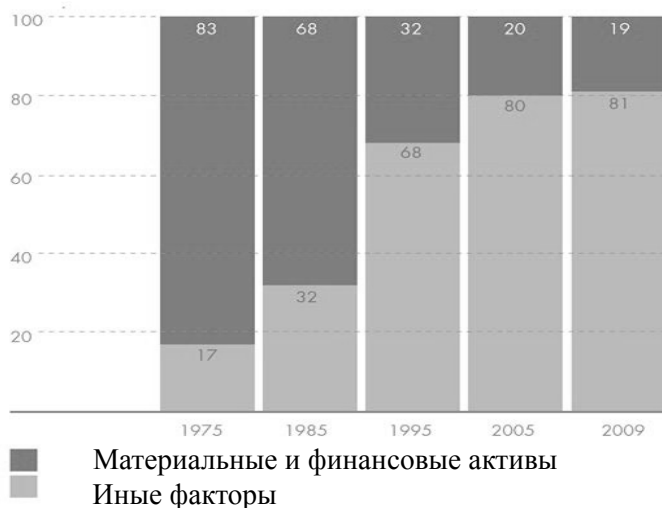
1. стратегическая направленность;
2. ориентация на будущее;
3. структурированность и чёткость информации;
4. адаптация к изменениям и учёт интересов заинтересованных сторон;
5. краткость, надёжность и существенность [Интегрированная отчётность, IFRS, электронный ресурс].

Но уже на нынешнем этапе данный вид отчёта может обеспечить широкий круг заинтересованных пользователей как финансовой, так и нефинансовой информацией о стратегии компании, её достижениях, методах управления (с экономической, экологической, этической и социальной точек зрения). При этом интегрированная отчётность предполагает не только раскрытие этих сведений, но и указывает взаимосвязь между ними. Например, между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегией и рисками, собственными показателями и показателями других организаций в процессе создания прибавочной стоимости.

Необходимо отметить, что в настоящее время одной из проблем, обсуждаемых членами IIRC, является вопрос монетизации, то есть присвоения количественной денежной стоимости данным видам капитала [ACCA и IIRC – круглый стол по интегрированной отчетности, GAAP, электронный ресурс].

О необходимости расширения спектра отражаемой в отчётности информации свидетельствуют данные, опубликованные компанией «Да-Стратегия», которая занимается консультационными услугами в области корпоративной отчётности (рисунок 1).

Рисунок 1 – Составляющие рыночной стоимости компании



Источник: Интегрированная отчетность: перспективы и опыт применения в России, DA-стратегия, электронный ресурс.

Рисунок 1 показывает, что в настоящее время небольшой процент рыночной ценности компании выражается в её финансовых и материальных активах (19 % в 2009 году против 83 % в 1975 году). Остальная ценность компании выражена в нематериальных активах, которые не в полной мере находят своё отражение в традиционной финансовой отчётности. По этой причине интегрированная отчётность призвана предоставить такую структуру отчёта, которая бы отразила информацию, позволяющую оценить стоимость организации в XXI веке.

Как отмечалось ранее, Международный комитет по интегрированной отчётности не предлагает форму, содержание и структуру данного вида отчёта. Однако значительное количество компаний предприняли попытки по её составлению, руководствуясь принципами, предлагаемыми МКИО. На сайте GAAP.RU отмечается, что значительных успехов в составлении интегрированной отчётности достигла ЮАР.

В Российской Федерации компания Росатом на протяжении последних 4 лет имеет опыт по составлению интегрированной отчётности. Главным приёмом, которым пользуются в Росатоме при составлении этой отчётности, является ориентировка на приоритетные темы. Для этого

выбирается одна или несколько наиболее важных тем, которые проходят «красной нитью» через весь отчёт. Значимым элементом интегрированной отчётности является система индикаторов-показателей, которые придают облик отчёту. Компания Росатом раскрыла 106 индикаторов, которые включают в себя показатели по основной деятельности и по устойчивому развитию.

Рассмотренный опыт показывает, что преимуществами интегрированной отчётности являются:

1. большая прозрачность;
2. контроль за всеми видами капитала;
3. высокая степень реагирования на конкретные обстоятельства;
4. сфокусированность на прошлом и на будущем во взаимосвязи, на стратегии;
5. ориентация на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный период [Интегрированная отчетность – возможности и перспективы развития в России; Росатом, электронный ресурс].

Таким образом, на наш взгляд, одним из наиболее важных факторов в формируемой «экономике знаний» является построение интегрированной отчётности в части оценки и отражения в ней человеческого капитала и объектов интеллектуальной собственности. Известно, что Республика Беларусь отличается высоким уровнем развития образования и науки, большим количеством научных школ, сконцентрированных в системе институтов и научно-практических центров Национальной Академии Наук Республики Беларусь, в университетах.

Анализ состояния и проблемы стоимостной оценки человеческого капитала

Анализ специальной литературы и изучение практики свидетельствует о том, что проблеме создания интегрированной отчётности в части факторов, связанных с использованием человеческого капитала и интеллектуальной собственности применительно к учреждениям образования и науки уделяется недостаточно внимания. Имеют место лишь наиболее общие исследования, касающиеся определения, создания и сущности человеческого капитала как экономической категории, форм и методов её функционирования. В этой связи можно отметить работы.

В учебном пособии Е. Головановой, С. Лочана и Д. Хавина *Инвестиции в человеческий капитал предприятия* рассматриваются вопросы, касающиеся особенностей инвестирования средств в человеческий капитал компании, раскрывается категория «инвестиции в человеческий капитал». Изложен процесс зарождения и развития человеческого капитала как теории, методика его оценки на предприятии и оценка его эффективности [Голованова 2011, с. 88].

Оценке персонала посвящена работа Брайана Беккера, Марка Хьюзлида и Ричарда Битти, в которой авторы уделяют главное внимание тру-

довым ресурсам компании как инструмента реализации стратегии, избранной организацией, через её культуру, образ мышления, способности и соответствующие поведенческие процессы её сотрудников [Беккер 2007, с. 432]. Проблемы интеллектуальной собственности в мировой экономике знаний исследованы в монографии В. Мухопида, где интеллектуальная собственность рассматривается с точки зрения мирового рынка интеллектуальной собственности, который сформировался в ходе исторического развития и получил самостоятельное значение в качестве нового сектора мировой экономики. Под воздействием интеллектуальной собственности экономика XXI века всё более переходит в новое состояние — мировую экономику, основанную на знаниях. В работе рассматриваются теоретические и методологические основы формирования мирового рынка интеллектуальной собственности, современное состояние и тенденции развития международного рынка лицензий [Мухопид 2009, с. 256].

Кроме того, заслуживает внимания работа Т. Давидюк *Развитие бухгалтерского учёта человеческого капитала: теория и методология*. В этой монографии описываются теоретические и методологические аспекты развития бухгалтерского учёта человеческого капитала. Отдельное внимание уделено историко-гносеологическому анализу научных истоков теории человеческого капитала, проблемам терминологического обеспечения развития человеческого капитала, обоснованию концептуальной трансформации бухгалтерского учёта человеческого капитала в условиях постиндустриальной экономики. Раскрыты методологические принципы бухгалтерской оценки человеческого капитала. Разработана методология отображения человеческого капитала в учётной системе в разрезе её объектов. Раскрыты пути информирования о человеческом капитале предприятий благодаря конвергенции бухгалтерской отчётности и отчётности в области устойчивого развития [Давидюк 2011, с. 172]. Проблемам оценки человеческого капитала в спорте была посвящена работа Д.А. Панкова и С. Б. Репкина *Экономическая оценка человеческого капитала в спорте*. В ней авторы рассматривают систему экономического управления спортивных организацией, методы оценки стоимости человеческого капитала и эффективности инвестиций в спорте, а также современные методы финансово-экономического планирования деятельности спортивной организации [Панков 2013, с. 272].

Перечисленные работы были одними из первых серьёзных научных исследований в области оценки человеческого капитала и методах его отражения в бухгалтерском учёте и отчётности. Отдавая должное авторам и высоко оценивая их вклад в исследуемую проблему, тем не менее, остались незатронутыми вопросы о методике создания и разработки отчётов об формировании и эффективности использования человеческого капитала в системе интегрированной отчётности бюджетных организаций.

Между тем, данная проблема нуждается в решении, поскольку человеческий капитал в значительной мере сосредоточен именно в организациях и учреждениях, находящихся на финансировании государства. В

этой связи рассмотрим далее то, каким образом, на наш взгляд, можно давать количественную оценку, измерять и отражать в интегрированной отчётности бюджетных организаций стоимость человеческого капитала, задействованного в сфере высшего образования и науки.

«Человеческий капитал – функции» и его оценка в интегрированной отчётности бюджетных организаций

Предлагается методика, которая основывается на перечне критериев, которые могут использоваться в качестве индикаторов «натурально-вещественной» результативности человеческого капитала, задействованного в данных сферах. По своей сути эти критерии являются «физически материализованным» продуктом труда учёных, педагогов и преподавателей. На наш взгляд, именно конкретный вклад учёных, воплощённый в научных исследованиях, измеряемых в виде конкретных физических единиц научной продукции (идея, открытие, лицензия, патент, монография, учебник), должен лежать в основе стоимостной оценки и эффективности использования человеческого капитала. Помимо установления собственно перечня критериев, необходимо определить степень значимости каждого из них (весомость) в общей системе факторов, влияющих на конкретные результаты деятельности бюджетных организаций в сфере науки и образования. В своей совокупности представленную систему критериев мы предлагаем рассматривать в качестве натуральных показателей для количественных и качественных измерений, задействованного в бюджетной организации человеческого капитала.

Исходя из этого, используя дедуктивный метод, нами предлагается следующая методика отражения человеческого капитала в интегрированной отчётности бюджетных организаций сферы образования и науки. Проиллюстрируем сказанное на примере бухгалтерского баланса. Предлагается следующий формат и состав показателей бухгалтерского баланса в системе интегрированной отчётности бюджетных организаций (таблица 1).

Таблица 1. Структура и состав основных разделов интегрированного бухгалтерского баланса

Актив	Пассив
1	2
1. Показатели традиционного бухгалтерского баланса	
ИТОГО	ИТОГО
1. Стоимость задействованного человеческого капитала, как элемента интегрированной отчётности	

Стоимость человеческого капитала как функции	Стоимость человеческого капитала как источника
ИТОГО	ИТОГО
Экологические факторы	
ИТОГО	ИТОГО
Социальные факторы	
ИТОГО	ИТОГО
Политические факторы	
ИТОГО	ИТОГО
и др.	
ВСЕГО	ВСЕГО

Источник: собственная разработка.

Рассмотрим то, каким образом, на наш взгляд, можно рассчитать стоимость человеческого капитала как функции на примере ВУЗа. Для этого предлагается использовать штатное расписание ВУЗа с конкретным перечнем должностей, фамилий работников, занимающих данные должности, их квалификацию и функциональные обязанности.

1 этап. На примере ППС используется следующий типичный набор натуральных показателей и весовая значимость каждого из них (таблица 2).

* данные показатели формируются агрегировано исходя из конкретных результатов ППС.

** балльная значимость должна устанавливаться на основе общепринятой в научном сообществе значимости научных достижений. Важным представляется вопрос унификации этих балльных оценок в вузах и научных учреждениях для обеспечения объективности измерения стоимости человеческого капитала в масштабах государства.

Таблица 2. Показатели деятельности ППС

Показатели деятельности ППС*	Баллы**
1	2
Учебно-методическая работа	
Научно-исследовательская работа и подготовка научных кадров	
Идеологическая и воспитательная работа	
Международное сотрудничество	
ИТОГО	

Источник: Собственная разработка.

2 этап. По представленным в таблице 2 показателям и баллам составляется сводная таблица результативности отдельных групп ППС (профессоры, доценты, ассистенты). Допустим, что в нашем условном примере в ВУЗе работает 3 профессора и за отчётный период деятельность каждого из них была оценена следующим образом: 400, 260, 340 баллов соответственно.

3 этап: расчёт стоимости человеческого капитала по группе ППС по методу «эталонного сравнения».

На этом этапе данные показатели сводятся в единый учётный регистр, в котором производится расчёт стоимости человеческого капитала по каждой профессиональной группе (в нашем примере по профессорам). Для этого используются балльные значения результативности профессиональной деятельности профессоров, уровень заработной платы, рассчитывается коэффициент результативности и стоимость человеческого капитала. В этом учётном регистре следует показывать натуральные показатели эффективности работы каждого профессора и уровень оплаты их труда. На основе полученных натуральных показателей выстраивается иерархия и рассчитываются коэффициенты результативности профессоров по отношению к «эталонному» профессору, чей коэффициент берётся за единицу. В связи с тем, что в нашем примере сотрудник 1 набрал наибольшее количество баллов, ему присваивается звание «эталонного» профессора и устанавливается коэффициент результативности в размере 1. Исходя из этого, коэффициенты результативности профессора 3 и 2 составляют 0,85 и 0,65 соответственно (таблица 3 столбец 4).

Для определения человеческого капитала в целом по организации рассчитывается стоимость каждого профессора исходя из уровня оплаты труда «эталонного» профессора и остальных профессоров, ранжированных в зависимости от их достижений. Так как коэффициент результативности профессора 1 принят за 1, следовательно, его заработная плата в размере 1000 у.е. является базой для расчёта стоимости человеческого капитала в целом по организации. Таким образом, стоимость человеческого капитала, подлежащая отражению в балансе, по профессору 1 составит 1000 у.е. ($1 * 1000$), по профессору 3 – 850 у.е. ($0,85 * 1000$), по профессору 2 – 650 у.е. ($0,65 * 1000$) (таблица 3, столбец 4).

Таким образом, суммируя стоимости всех профессоров, начиная от «эталонного» можно получить достоверную оценку стоимости человеческого капитала, например ВУЗа по группе профессора за отчётный период. В нашем примере она составит 2 500 у.е. ($1000 + 850 + 650$).

Таблица 3. Расчёт стоимости человеческого капитала по ППС

ФИО	Баллы	Коэффициент результативности	Зарботная плата за период, у.е.	Стоимость человеческого капитала, у.е.
1	2	3	4	5
Профессор 1	400	1	1000	1000 (1 * 1000)
Профессор 3	340	0,85 (340/400)	1100	850 (0,85 * 1000)
Профессор 2	260	0,65 (260/400)	900	650 (0,65 * 1000)
ИТОГО			3000	2500

Источник: Собственная разработка.

В общем виде расчёт стоимости человеческого капитала по профессиональной группе можно представить следующей формулой:

$$Счк = ЗПэ \times \sum_{i=1}^n КР, \quad (1)$$

где n – коэффициенты результативности научных сотрудников;

Счк – стоимость человеческого капитала;

ЗПэ – зарботная плата «эталонного» профессора;

КР – коэффициенты результативности.

На наш взгляд, одной из характерных особенностей изменения стоимости человеческого капитала является то, что интенсивность его использования сопровождается не только амортизацией (старение научных кадров), но и, напротив, увеличением его стоимости (приобретение нового опыта, повышение педагогического мастерства и т. д.). Это может служить основанием для отражения в интегрированной отчётности стоимости человеческого капитала в качестве отдельного раздела, а не включения в традиционную систему отчётности, которая, в большей степени, связана с отражением расходов, возникших в процессе начисления зарботной платы и отнесением её на расходы. В этой связи включение в баланс человеческого капитала как функции и источника имеет своей целью отразить изменение стоимости человеческого капитала под влиянием интенсивного и экстенсивного его использования через взаимосвязь с измеряемыми стоимостными показателями, в которых обобществляется существующая в стране система оплаты труда в бюджетных организациях.

Получать данную стоимость простым суммированием из заработной платы без увязки с конкретными достижениями (сумме баллов), на наш взгляд, не совсем правомерно, так как, во-первых, не учитывается функциональная эффективность (величина баллов) профессоров; во-вторых, уровень заработной платы ставится в зависимость от действующего законодательства (тарифная сетка, тарифная ставка и т.д.); в-третьих, заработная плата в принципе является категорией скорее отражающей расход ресурса (который отражается в отчётности о финансовых результатах), чем его текущей стоимости, которая должна отражаться в балансе.

В основе каждой стоимостной оценки всегда находится некая материальная субстанция (штука, час, сантиметр, публикация, печатные листы и др.), единице которой придаётся первичное стоимостное измерение (цена, тариф). По этой причине результат в натуральном выражении первичен по отношению к его последующему преобразованию в стоимость (учётную, отчётную, рыночную, справедливую). В этом смысле оценка человеческого капитала не является исключением. Поэтому при разработке методики оценки человеческого капитала нами в качестве основополагающего принципа используется его функциональная результативность, выражающаяся в виде специфических натуральных показателей, характерных для соответствующего вида деятельности (образование, наука).

Такой подход представляется нами наиболее оправданным для сферы науки и образования, где результат труда должен прежде всего измеряться конкретным материальным (патент, изобретение) и нематериальным (идея) эффектом. Это значит, что, например, ценность открытия, имеющего мировое значение не может зависеть от страны происхождения (в разных странах могут быть разные уровни потребления, оплаты труда). Исходя из этого, в нашей методике критериями эталона учёного выбраны его функциональные достижения за отчётный период (баллы), а не текущий уровень его оплаты труда, так как оплата труда не всегда и обязательно бывает увязана с эффективностью труда учёного.

Аналогичным образом можно рассчитать стоимость человеческого капитала как функции по каждой категории занятых, получив тем самым в конечном итоге общую стоимость человеческого капитала, подлежащую отражению в интегрированной отчётности организации.

Для балансировки актива и пассива II раздела интегрированной отчётности необходимо сделать бухгалтерскую запись:

Дебет «Человеческий капитал как функция»;

Кредит «Человеческий капитал как источник».

В случае уменьшения стоимости человеческого капитала за период, бухгалтерская запись будет выглядеть следующим образом:

Дебет «Человеческий капитал как источник»;

Кредит «Человеческий капитал как функция»

Предложенный вариант оценки человеческого капитала и включения его в качестве элемента в интегрированную отчётность учреждения образования и науки позволит более полно показать экономическую ценность конкретного университета в сложившихся условиях хозяйствования.

Предлагаемую методику можно углубить за счёт применения так называемого «закона Парето», который в наиболее общем виде формулируется как «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий — лишь 20 % результата». Группировка ППС по этому признаку на основе сравнения с достижениями «эталонного» профессора позволит, с одной стороны, уточнить стоимость человеческого капитала, а с другой, установить часть сотрудников, находящихся в зоне низкой эффективности.

Предложенная методика оценки человеческого капитала и отражения его в отчётности может служить основой, во-первых, для более объективной мотивации учёных к труду, во-вторых, к совершенствованию системы оплаты труда в зависимости от конечных результатов и вклада в общие результаты деятельности научного коллектива. Выявление причин изменения стоимости человеческого капитала может способствовать разработке более эффективных систем оплаты труда научных работников.

Научные результаты исследования

К основным **научным результатам** данного исследования можно отнести следующие:

1. Научно обоснована модель формирования интегрированного балансового отчёта бюджетной организации, разработана методика стоимостной оценки и порядок отражения в составе этого отчёта такого элемента, как «Человеческий капитал – функция»;
2. В работе обоснованы натурально-вещественные критерии, которые могут применяться в качестве индикаторов результативности использования человеческого капитала, задействованного в бюджетной сфере, показан порядок измерения степени значимости каждого критерия в общей системе факторов и разработаны алгоритмы придания стоимостных оценок физическим показателям эффективности использования трудовых ресурсов;
3. Предложен четырехтактный механизм расчета стоимости человеческого капитала по методу «эталонного сравнения». Такой подход направлен на обеспечение объективной оценки эффективности труда. Это позволяет формировать адекватные модели усиления мотивации научно-педагогических работников вузов путем установления зависимости оплаты их труда от достижения конкретных результатов посредством персонификации вклада в общие итоги деятельности трудового коллектива.

Библиография

Беккер Б. (2007), *Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию*, Вильямс.

Голованова Е. (2011), *Инвестиции в человеческий капитал предприятия: учебное пособие*, Инфра-М.

Давидюк Т. (2011), *Развитие бухгалтерского учета человеческого капитала: теория и методология*, LAP LAMBERT Academic Publishing.

Интегрированная отчетность – возможности и перспективы развития в России, Росатом, Электронный ресурс, Режим доступа: <http://www.rosatom.ru/journalist/news/f91ac9004c4c2af9b18eb9da0118fdee>, дата доступа: 15.11.2012.

Интегрированная отчетность: перспективы и опыт применения в России, DA-стратегия, Электронный ресурс, Режим доступа: www.seminar-go.ru/files/DA_Yakhnina.rptx, дата доступа: 15.11.2012.

Интегрированная отчетность, IFRS, Электронный ресурс, Режим доступа: <http://gaar.ru/news/129377/>, дата доступа: 15.11.2012

Интегрированная отчетность, PWC, Электронный ресурс, Режим доступа: <http://www.pwc.ru/ru/ifrs/express/september-2011-1.jhtml>, дата доступа: 15.11.2012.

Конов Ю. (2010), *Цена интеллектуальной собственности*, Альфа-Пресс.

Круподёрова А.А. (2012), *Интегрированная отчётность как форма конвергенции национальной системы бухгалтерского учёта бюджетных организаций с МСФОГС*, Бух. учёт и анализ, № 11.

Маслакова И. (2009), *Бухгалтерский учет интеллектуальной собственности*, Дашков и К.

Мухопад В. (2009), *Интеллектуальная собственность в мировой экономике знаний*, НИИ школьных технологий.

Мухопад В. (2010), *Коммерциализация интеллектуальной собственности*, Инфра-М.

На один шаг ближе к интегрированной отчетности: новый подход в 21 веке, МКИО, Электронный ресурс, Режим доступа: http://www.ifrs.ru/upload/IR-Discussion-Paper-2011_single-rus.pdf, дата доступа: 15.11.2012.

Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учёта автономных учреждений и Инструкции по его применению, Приказ Мин-ва Финансов Рос. Федерации, 23 дек. 2010 г., № 183Н, Электронный ресурс, Режим доступа : <http://www.klerk.ru/doc/207589/>, дата доступа: 15.10.2012.

Панков Д.А. (2009), *Экономическая оценка человеческого капитала в спорте: учеб.-метод. Пособие*, Минск: Зорны Верасок.

Панков Д.А. (2013), *Развитие теории и методики бухгалтерского учёта и отчётности бюджетных организаций на основе концепции конвергенции с международными стандартами*, Минск: БГАТУ.

Панков Д.А. (2013), *Модель формирования интегрированного балансового отчёта бюджетной организации и методика оценки его элемента «Человеческий капитал-функция»*, Бух. учёт и анализ, № 1.

АССА и ИРС – круглый стол по интегрированной отчетности, ГААР, Электронный ресурс, Режим доступа: <http://gaar.ru/articles/122410/>, дата доступа: 15.11.2012.

Magdalena Kozera

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Efektywność wykorzystania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach rolniczych Wielkopolski¹

The intellectual capital efficiency in the farm businesses in Wielkopolska region

Abstract: The aim of this study was to present the selected topics of the research of farm business intellectual capital efficiency in the Wielkopolska region. To realise this aim the A. Pulic method VAIC™ was used.

The results show that in the agriculture, as similarly as in other sectors of the economy, the effects of using the intellectual capital in creating the value added are visible. It also turns out that the dominating role in creating the value added in farm businesses has the efficiency the human capital.

Key-words: intellectual capital in agriculture, intellectual capital diversity, farm businesses, the VAIC™ method.

Wstęp

We współczesnym burzliwym otoczeniu gospodarczym coraz większego znaczenia nabierają problemy zwiększenia efektywności wykorzystania posiadanych i dostępnych zasobów materialnych i niematerialnych. Istotnym elementem tych drugich jest kapitał intelektualny organizacji, w którym kluczową rolę odgrywa czynnik ludzki. Kapitał intelektualny coraz powszechniej jest postrzegany jako zasób przyczyniający się do zwiększenia efektywności wykorzystania posiadanych przez przedsiębiorstwo tradycyjnych zasobów materialnych.

1. Badania finansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach projektu nr 2011/03/B/HS4/02032 Wartość dodana kapitału intelektualnego polskich przedsiębiorstw rolniczych (Value added of intellectual capital of Polish farm businesses).

Najczęściej definiowany jest jako suma kapitału ludzkiego (przypisywanego jednostce) i kapitału strukturalnego (przypisywanego organizacji). Jego aktywne wykorzystanie przekłada się na wzrost wartości dodanej tworzonej w przedsiębiorstwie. Ze względu na zróżnicowanie i odmienności charakteryzujące tę formę kapitału podkreśla się konieczność holistycznego podejścia do badań nad niematerialnymi, a zwłaszcza pozabilansowymi, dotychczas nieopisanymi przez standardy rachunkowości, zasobami będącymi w dyspozycji podmiotów gospodarczych. W nurt badań nad kapitałem intelektualnym włączają się zatem już nie tylko przedstawiciele ekonomii, rachunkowości i finansów, ale również innych nauk społecznych, takich jak socjologia i psychologia. Wciąż jednak wśród szerokiego gremium badaczy dominuje pogląd o prymacie badań ilościowych nad jakościowymi, zwłaszcza w sferze analiz dotyczących zjawisk wpływających na efektywność gospodarowania. Podobne, co do mechanizmów działania, są przesłanki pomijania rolnictwa i jego podmiotów jako przedmiotu badań nad zasobami niematerialnymi i ich wykorzystaniem.

W artykule przedstawiono wyniki badań nad kapitałem intelektualnym wybranych przedsiębiorstw rolniczych Wielkopolski. Poprzez wykorzystanie metody VAICTM umożliwiającej pomiar efektywności tworzenia wartości z aktywów materialnych i niematerialnych, starano się wskazać na relacje pomiędzy wynikami (wartością dodaną) a kapitałem intelektualnym przedsiębiorstw w latach 2002–2011. Uzyskane wyniki, zaprezentowane w formie tabel i wykresów, pozwalają określić poziom wskaźnika i jego strukturę oraz umożliwiają stwierdzenie, że rentowność przedsiębiorstw i ich rozwój jest w decydującej mierze efektem umiejętności wykorzystania kapitału intelektualnego.

Przegląd literatury

Badania nad kapitałem intelektualnym zapoczątkowane zostały w latach 90. XX wieku. Czołowe pozycje na liście ich inicjatorów i wykonawców zajmują tacy autorzy jak Stewart [1997], Sveiby [2001a, b], Edvisson i Malone [1997, 2001], Lev [2001] czy Ross [1997, ss. 40–47]. Aktualnie, liczne, dostępne w formie tradycyjnej i elektronicznej opracowania wskazują na dalszy, dynamiczny rozwój tych badań. Publikacje z tego zakresu odzwierciedlają zróżnicowane nurty badań nad zagadnieniem kapitału intelektualnego oraz formułują wnioski odnośnie ich przyszłości [Sveiby 2001a, b, Dobija 2003, Kasiewicz, Rogowski i Kicińska 2006, Ujwary-Gil 2009 i in.].

Wynikający z nich dorobek metodologiczny, o charakterze indukcyjnym, poparty dowodzeniami empirycznymi dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw sfery usług oraz zaawansowanych technologii (m.in. informatycznych). Można jednak przyjąć, że w warunkach nowoczesnej, opartej na

wiedzy gospodarki, analizy sfery niematerialnej funkcjonowania przedsiębiorstw obejmą także podmioty rolnictwa, coraz częściej określanego jako sektor strategiczny [Kowalczyk, Rembisz 2010, Wilkin 2007, 2010]. Tym bardziej, że większość dotychczasowych opracowań dotyczących efektywności gospodarowania w rolnictwie bazuje na tradycyjnym rozumieniu czynnika ludzkiego. Opierają się one na ocenie zasobów siły roboczej w przedsiębiorstwie rolniczym wykorzystując wskaźniki ilościowe takie jak: liczba osób czynnych zawodowo, liczba pełnosprawnych czy pełnozatrudnionych oraz liczba robotnikówgodzin [Hejman i in. 1997, Woś 2004 ss. 119–128, Wysocki, Kołodziejczak 2007 i in.].

Na początku drugiej dekady XXI w. analizy zasobu kapitału intelektualnego prowadzone są w wielu perspektywach m.in.: branżowej, podmiotowej, ale też krajowej, regionalnej czy w przekrojach grup społecznych [Hall 1992, Bratnicki, Strużyna 2001, Pulic 1998, 2000a, 2004, Jarugowa, Fijałkowska 2002, Dobija 2003, Wachowiak 2005, Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, Mroziwski 2008, Ujwary-Gil 2009, oraz wielu innych]. Dotychczasowe wyniki badań pozwoliły na ustalenie wspólnej dla wszystkich tzw. triady oceny kapitału intelektualnego składającej się z etapu identyfikacji jego składowych, ich pomiaru oraz opracowania metod wykorzystania i rozwoju. Nie zaowocowały jednak opracowaniem uniwersalnego wskaźnika lub algorytmu działań pozwalającego na ustalenie wartości kapitału intelektualnego [Dobija 2003, Kasiewicz, Kicińska, Rogowski 2006, Wiśniewski 2009, ss. 22–47]. Niemniej jednak z punktu widzenia badań o charakterze zwiadowczym tj. przyjmujących za cel wskazanie na fakt występowania zjawiska, wydaje się słusznym wykorzystanie jednej z bardziej znanych i stosowanych metod identyfikowania efektów działania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach tj. opracowanej przez Pulic’a metody VAIC™ [Pulic 2000b]. Tym bardziej, że jak słusznie podkreśla A. Ujary-Gil [2009] traktowanie kapitału intelektualnego jako najcenniejszego zasoby, (który umożliwia rozwój i skuteczne konkurowanie na rynku), jest już praktycznym wnioskiem z życia gospodarczego. Tymczasem w Polsce, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw sektora rolniczego, nadal uważane jest za jedynie hipotetyczny postulat poprawy efektywności gospodarowania [Kozera, Gołaś 2008, ss. 186–201, Kozera 2010, ss. 17–24].

Metodyka badań

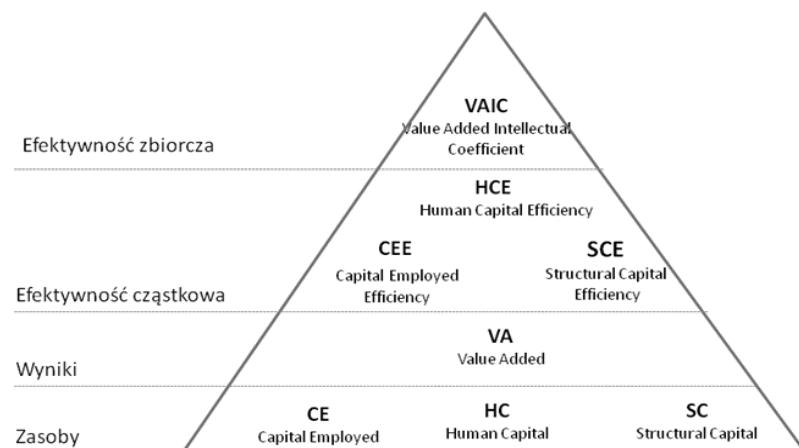
Metoda opracowana przez Pulica należy do metod opartych o zwrot na aktywach. W odróżnieniu do klasycznej metody ROA punktem odniesienia nie jest tu zysk netto przedsiębiorstwa, lecz wygenerowana przez nie wartość dodana, wyliczana jako różnica między przychodami a nakładami (sumą poniesionych wydatków z wyjątkiem kosztów zatrudnienia). Jej ideą jest ustalenie, w ja-

kim stopniu wytworzona wartość dodana jest efektem wykorzystania posiadanych zasobów, ze wskazaniem na rolę zasobów niematerialnych (kapitału intelektualnego). Innymi słowy, VAIC jest wskaźnikiem, który opisuje relacje, w jakich powstaje wartość dodana w porównaniu do zaangażowanego kapitału materialno-finansowego i kapitału intelektualnego; pokazuje efektywność wykorzystania zasobów w tworzenia nowych wartości.

Zaletą tego podejścia jest względna łatwość pozyskania danych do obliczeń. Bazują one bowiem na sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstwa, sporządzonych wg międzynarodowych standardów rachunkowości, których elementarną cechą jest rzetelność potwierdzona badaniem uprawnionych jednostek kontrolnych. Pozwala to między innymi na dokonywanie odpowiednich porównań zarówno w Polsce, jak i krajach Unii Europejskiej.

Metoda VAIC™ bazuje na trzech elementach, nadając im wymiar wartościowy. Są to: kapitał fizyczny, ludzki i strukturalny, które łącznie stanowią bazę dla oszacowania efektywności wykorzystania materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa (rysunek 1).

Rysunek 1. Obszary analizy VAIC™



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pulic A., *VAIC – An Accounting Tppl for IC Management*. Dostęp on-line: <http://www.measuring-ip.at/papers/ham99txt.htm> (stan na 20.12.2013); Kunasz M. (2006), *Analiza efektywności tworzenia wartości dodanej w oparciu o wykorzystanie materialnych i niematerialnych aktywów metodą VAIC™ – wyniki badań*, „Problemy Jakości”, 3, ss. 15–21.

W metodzie przyjęto założenie, że im wyższa jest wartość wskaźnika VAIC, tym większa jest zdolność przedsiębiorstwa do przekształcania posiadanych kapitałów w wymierne wartości finansowe.

Postępowanie analityczne przebiega w kilku etapach, przy czym głównym wyznacznikiem VAIC jest wartość dodana (VA). Sam algorytm obejmuje pięć kroków:

1. Obliczenie wartości dodanej (Value Added), jako różnicy między wynikami z działalności operacyjnej a nakładami przedsiębiorstwa z wyjątkiem kosztów zatrudnienia.

$$VA_t = OUT_t - IN_t = OP_t + HC_t + D_t + A_t$$

gdzie:

OUT_t oznacza przychody ze sprzedaży wszystkich wyrobów i usług przedsiębiorstwa w roku t , IN_t – nakłady tj. wszystkie wydatki, z wyjątkiem tych, które dotyczą kapitału ludzkiego w roku t , OP_t – zysk z działalności operacyjnej w roku t , HC_t – koszty pracy w roku t , D_t – księgowe odpisy aktualizujące (będące efektem przewidywań, że w przyszłości dane składniki aktywów nie przyniosą korzyści ekonomicznych) w roku t , A_t – amortyzacja w roku t .

W praktyce odpisy aktualizujące zwykle nie występują, co oznacza, że wartość dodaną oblicza się wg wzoru:

$$VA_t = OP_t + HC_t + A_t$$

2. Obliczenie efektywności wykorzystania kapitału fizycznego (aktywa materialne i finansowe) w tworzeniu wartości dodanej (CEE). Zgodnie z założeniami A. Pulica wpływ na tworzenie wartości dodanej (VA) mają trzy elementy tj. kapitał przedsiębiorstwa (CE), kapitał ludzki (HC) oraz kapitał strukturalny (SC). Przy czym przez kapitał przedsiębiorstwa należy rozumieć wartość księgową jego aktywów netto (różnica między aktywami ogółem a zobowiązaniami). Symbol „ t ” oznacza rok, którego dotyczą dane. Efektywność wykorzystania kapitału własnego zaangażowanego w tworzenie wartości dodanej oblicza się wg wzoru:

$$CEE_t = VA_t / CE_t$$

3. Ustalenie efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego (HCE). W tym celu wyznacza się wartość kapitału ludzkiego (HC), która stanowi sumę wszystkich wydatków poniesionych w przedsiębiorstwie na pracowników. Efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego w tworzeniu wartości dodanej opisuje formuła:

$$HCE_t = VA_t / HC_t$$

4. Oblicza się efektywność wykorzystania kapitału strukturalnego (SCE), która opisywana jest jako relacja wartości kapitału strukturalnego ($VA_t - HC_t$) do wartości dodanej wg wzoru:

$$SCE_t = SC_t / VA_t$$

W koncepcji A. Pulica kapitał strukturalny rozumiany jest jako różnica między wartością dodaną a kapitałem ludzkim.

5. Ostatnim krokiem jest zsumowanie wcześniej obliczonych składników. Suma ta stanowi wskaźnik efektywności tworzenia wartości dodanej kapitału fizycznego i intelektualnego:

$$VAIC_t = CEE_t + HCE_t + SCE_t,$$

lub:

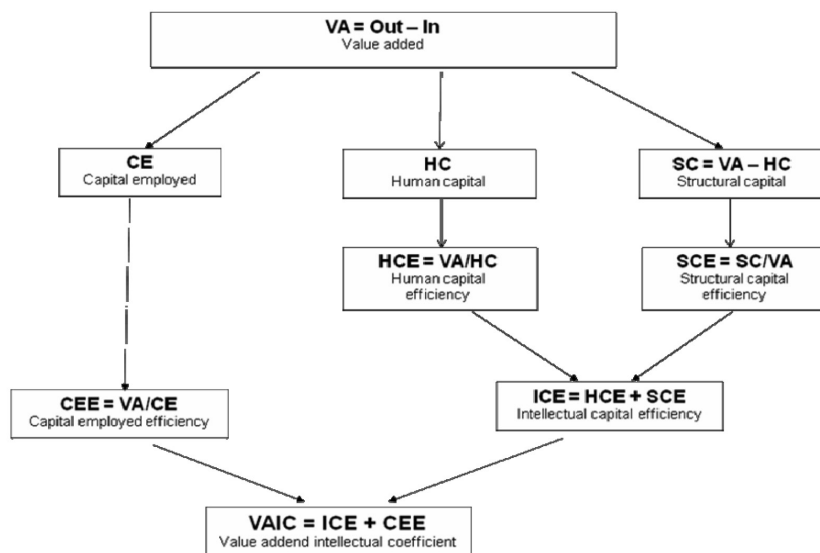
$$VAIC_t = CEE_t + ICE_t,$$

gdzie:

$$ICE_t = HCE_t + SCE_t$$

Metoda $VAIC^{TM}$ odpowiada zatem na pytanie: w jakim stopniu i jak skutecznie kapitał intelektualny jest wykorzystywany w przedsiębiorstwie, a wartość współczynnika VAIC wskazuje per saldo na efektywność wykorzystania wszystkich zasobów przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Algorytm obliczania $VAIC^{TM}$



Źródło: opracowanie własne na podstawie Pulic A., *VAIC - An Accounting Tmpl for IC Management*. Dostęp on-line: <http://www.measuring-ip.at/papers/ham99txt.htm> (stan na 20.12.2013).

Ze względu na fakt, że w metodzie wykorzystywane są dwa ujęcia danych tj. absolutne (dotyczące mierników opisujących zasoby) oraz względnych (wskaźniki efektywności wykorzystania zasobów), w artykule zastosowano sugerowane przez Kunasza [2006, ss. 15–21] rozdzielne ich prezentowania tj. na dwóch wykresach.

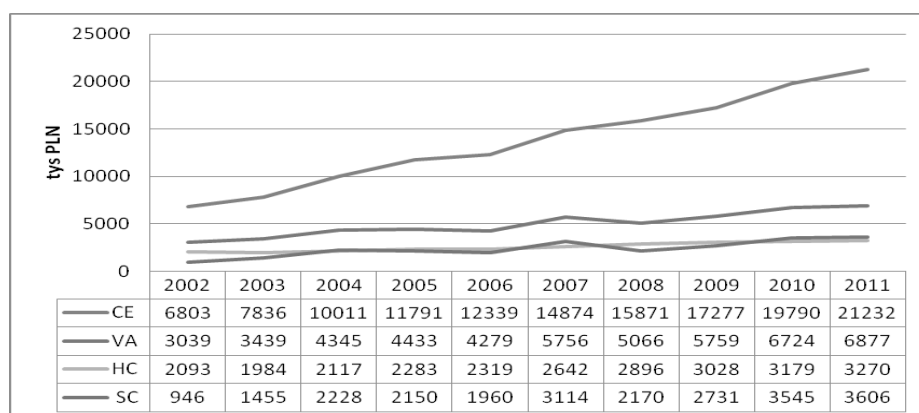
Prezentacja wyników badań

W artykule zaprezentowano wybrane wyniki badań 28 przedsiębiorstw rolniczych prowadzących pełną rachunkowość, zorganizowanych w formie spółek kapitałowych (sp. z o.o.), z terenu Wielopolski¹, w tym:

- 12 przedsiębiorstw rolniczych o wiodącym kierunku działalności produkcji zbóż (określane dalej jako zbożowe),
- 11 przedsiębiorstwa o działalności mieszanej,
- 5 przedsiębiorstw wyspecjalizowanych w produkcji mlecznej.

Źródłem danych analitycznych były sprawozdania finansowe za okres dziesięciu lat tj. od 2002 do 2011. Przyjęty okres badań pozwala na prześledzenie zjawiska, tym bardziej, że w wielu opracowaniach metodycznych podkreśla się, iż w rolnictwie korzystnym dla obserwacji i porównań w czasie jest okresem minimum 4 letni i jego powtórzenia.

Rysunek 3. Zmiany średnich zasobów badanych gospodarstw



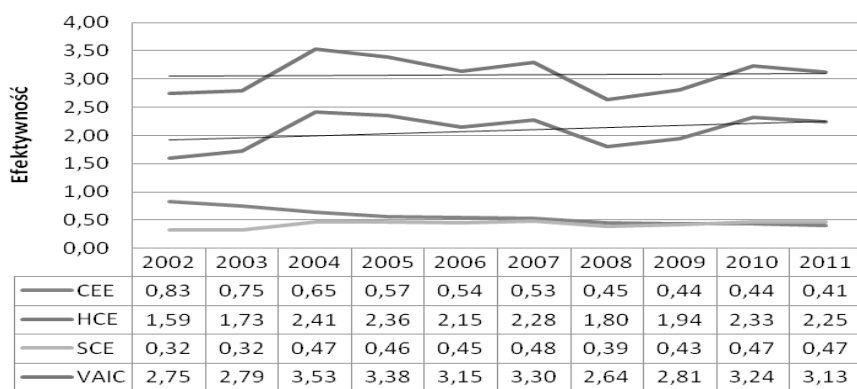
Źródło: wyniki badań własnych

Już pobieżna analiza wskazuje, że dominującą formą potencjału gospodarczego badanych przedsiębiorstw jest zaangażowany kapitał fizyczny (aktywa trwałe i obrotowe), który stanowił w rozpatrywanym okresie prawie 3/4 wartości zasobów, podczas gdy kapitał ludzki i strukturalny tylko pozostałą

1. Przedsiębiorstwa te stanowią grupę fokusową z Wielkopolski, będącą częścią próby badawczej składającej się z 300 przedsiębiorstw rolniczych z terenu całej Polski. Głównym kryterium doboru była możliwość pozyskania kompletnych danych finansowo-księgowych z 10 lat, zapewniających ciągłość obserwacji (2002–2011) oraz fakt przynajmniej 3-krotnego uczestnictwa w tzw. rankingu 300 przygotowywanym od 1995 roku przez Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej.

1/4 wartości (odpowiednio: 13% i 12%). Wyraźnie zauważalna jest względnie stała, wysoka dynamika przyrostu powodująca trzykrotne zwiększenie wartości zasobów materialnych głównie w postaci nowych maszyn i urządzeń, technologii, środków transportowych, a także w wielu przypadkach wykupów i zakupów gruntów rolnych. Wydaje się, że jest to efektem przyspieszonej modernizacji, a głównie technizacji rolnictwa możliwej do zrealizowania ze środków przedakcesyjnych oraz środków Wspólnej Polityki Rolnej po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Zdecydowanie niższy poziom i dynamikę wzrostu wykazywały wartości zasobów kapitału ludzkiego (aktywowane wydatki pracownicze) i strukturalnego (jego poziom podlegał największym wahaniom w kolejnych latach). Znaczną, chociaż wyraźnie wolniejszą względem zasobów materialnych, dynamiką wzrostu charakteryzowała się również wytworzona w gospodarstwach wartość dodaną, będąca punktem odniesienia w obliczeniach efektywności metodą VAIC™.

Rysunek 4. Zmiany średniej efektywności zasobów badanych gospodarstw



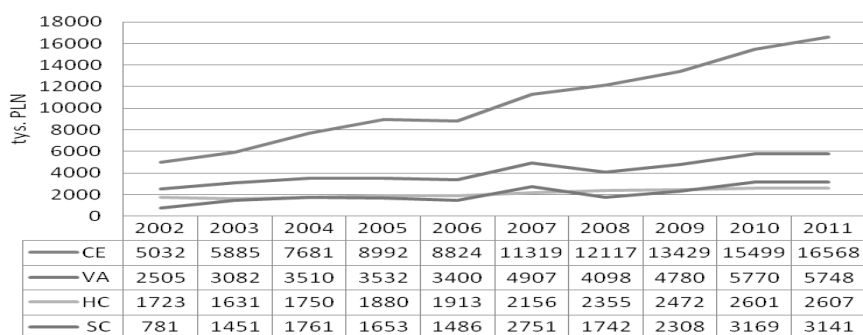
Źródło: wyniki badań własnych.

Średnia wartość wskaźnika VAIC dla badanych przedsiębiorstw wyniosła 3,07, w której dominujący udział stanowiła wartość wskaźnika efektywności kapitału ludzkiego (HCE – 68%), a 32% wartość pozostałych dwóch elementów, tj. CEE – 18% i SCE – 14%. Widać więc wyraźnie, że o efektywności wykorzystania posiadanych zasobów zdecydowały składowe kapitału intelektualnego (HCE + SCE), które stanowią 82% całkowitej wartości VAIC. Analiza wskaźników częściowych efektywności wykorzystania zasobów w ujęciu dynamicznym wskazują na zmianę proporcji ich wpływu na wskaźnik zbiorczy. W całym 10-letnim okresie (po wyrównaniu szeregu danych metodą trendu

liniowego) maleje CEE w średnim tempie o 0,04 rocznie; rośnie HCE – 0,03 i SCE – 0,01. Powoduje to, że wskaźnik VAIC praktycznie pozostaje bez zmian, ale o jego wartości coraz bardziej decydują zasoby kapitału intelektualnego.

Spośród badanych grup gospodarstw wg wiodącego kierunku produkcji najwyższą zdolnością transformacji posiadanych zasobów w wartość dodaną posiadały przedsiębiorstwa zbożowe, dla których średnia wartość wskaźnika VAIC w badanym okresie wynosiła 3,23 (przekraczając średnią wartość VAIC dla przedsiębiorstw w Wielkopolsce równą 3,07). Niższą średnią wartością wskaźnika charakteryzowały się przedsiębiorstw o mieszanym kierunku produkcji (2,98), najniższą zaś gospodarstwa mleczne (2,87).

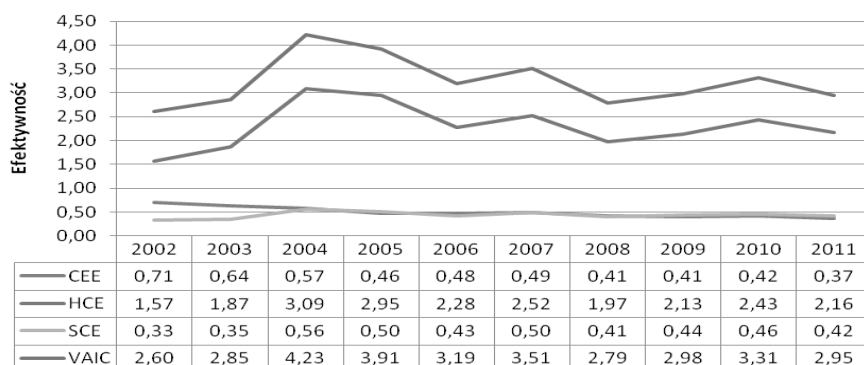
Rysunek 5. Zmiany średnich zasobów przedsiębiorstw rolnych o zbożowym typie produkcji



Źródło: wyniki badań własnych

Podobnie jak w całej badanej zbiorowości w strukturze zasobów dominują aktywa netto, których udział wynosi 72%, podczas gdy kapitał ludzki i strukturalny odpowiednio: 14% i 14%. Wszystkie składniki charakteryzuje względnie stała dynamika wzrostu, znacznie szybsza dla zasobów materialnych oraz niższy poziom względem średniej dla całej grupy.

Rysunek 6. Zmiany średniej efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstw o zbożowym typie produkcji

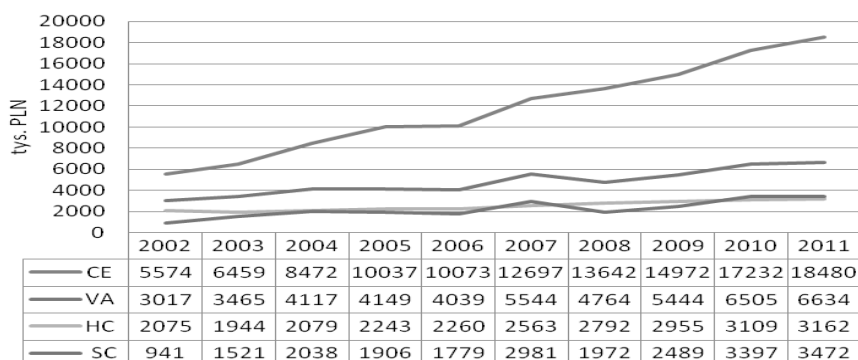


Źródło: wyniki badań własnych.

Dysponując niższymi średnimi zasobami gospodarstwa zbożowe w badanym okresie osiągnęły najwyższą wartość wskaźnika VAIC (3,23), w którym dominującą wielkością była efektywność kapitału ludzkiego i strukturalnego (łącznie 85%). Oznacza to, że każda złotówka zainwestowana w zasoby niematerialne, w tym zwłaszcza w ludzi, przedsiębiorstw zbożowych zaowocowała powstaniem ponad trzy razy większej wartości dodanej.

Poziom ten ulegał jednak wyraźnym, systematycznym i ujemnym zmianom począwszy od 2004 roku, tj. od momentu wejścia do UE, mimo wspomnianych wcześniej środków WPR. Średnioroczne tempo spadku w latach 2004–2011 wynosiło 0,15 i wynikało ze zmian HCE –0,12, SCE –0,01, CEE –0,02. Podobnie jak dla całej grupy najwyższy spadek dotyczył efektywności kapitału fizycznego. Spadek efektywności kapitału intelektualnego jest zapewne skutkiem ekstensyfikacji produkcji zbożowej.

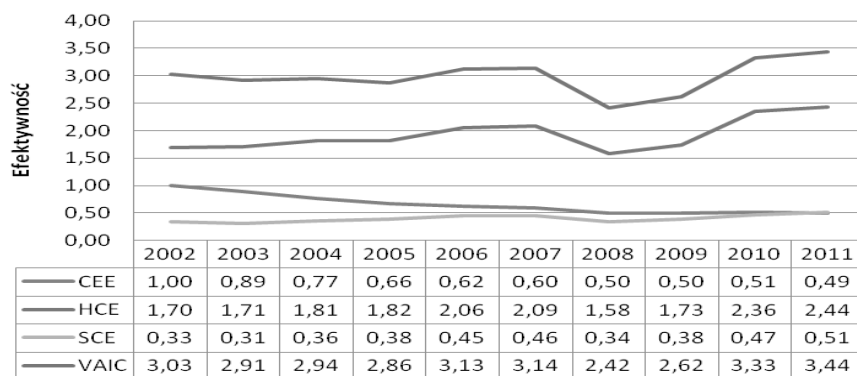
Rysunek 7. Zmiany średnich zasobów przedsiębiorstw o mieszanym profilu produkcji



Źródło: wyniki badań własnych.

Gospodarstwa o mieszanym profilu produkcji rolnej charakteryzowały się nieco wyższymi łącznymi zasobami materialnymi i niematerialnymi, jednak o podobnej strukturze rodzajowej: HC – 70%, HCE – 15%, SCE – 15%. Zbliżona do gospodarstw zbożowych jest również dynamika zmian tych zasobów wskazująca na szybszy niż pozostałych elementów przyrost wartości aktywów netto.

Rysunek 8. Zmiany średniej efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstw o mieszanym profilu produkcji

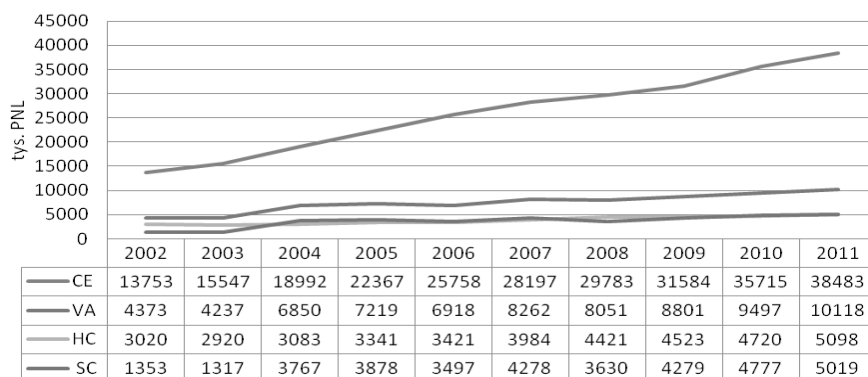


Źródło: wyniki badań własnych.

Wykres efektywności wykorzystania zasobów w gospodarstwach o mieszanym profilu produkcji wskazuje na jej powolny systematyczny wzrost (z wyjątkiem 2008 i 2009 roku) o 0,02 w skali roku, co widoczne jest szczególnie w 2010 i 2011 roku. O niskim tempie zdecydował spadek CEE o 0,05, podczas gdy HCE wzrósł o 0,06, a SCE o 0,01.

Wyniki te potwierdzają poprawność tezy o decydującej roli kapitału intelektualnego w kreowaniu wartości dodanej.

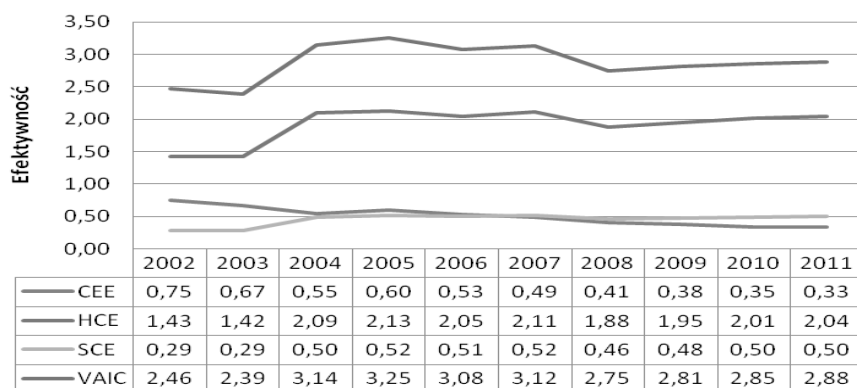
Rysunek 9. Zmiany średnich zasobów przedsiębiorstw mlecznych



Źródło: wyniki badań własnych.

Najwyższym wśród badanej grupy poziomem zasobów charakteryzują się gospodarstwa prowadzące chów i hodowlę bydła mlecznego. Był on prawie trzykrotnie wyższy na początku okresu (2002) i ponad dwa razy wyższy na końcu okresu (2011). Dominującą pozycję zajmowały aktywa netto (77%), a znacznie mniejszą pozostałe: HC – 12% i SC – 11%. Gospodarstwa te uzyskiwały również najwyższą w badanej grupie wartość dodaną.

Rysunek 10. Zmiany średniej efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstw mlecznych



Źródło: wyniki badań własnych.

Średnia wartość wskaźnika VAIC dla gospodarstw mlecznych w badanym okresie wynosiła 2,87, a jego składniki cząstkowe odpowiednio: HCE – 66%, CEE – 18% i SCE – 16%. Podobnie jak w pozostałych grupach gospodarstw efektywność zasobów niematerialnych wyraźnie dominowała (82%). Na niewielki średnioroczny wzrost VAIC o 0,02 wpływały: wzrost HCE o 0,05 i SCE o 0,02 i spadek CEE o 0,05.

Generalnie we wszystkich typach badanych gospodarstw zmalała efektywność zaangażowanego kapitału fizycznego, a wzrosła, chociaż w różnym tempie, efektywność kapitału ludzkiego i strukturalnego. Dynamikę tych zmian, typową dla podmiotów sektora rolniczego, powiązać można ze zmianami gospodarczymi, zwłaszcza w zakresie poprawy sytuacji finansowej, wynikającymi z wejścia Polski do UE w 2004r. W badanej grupie przedsiębiorstw szczególnie wpływ na osiągnięte wyniki zdają się mieć dopłaty bezpośrednie oraz środki z funduszy strukturalnych, co przekłada się na wartości mierników kapitału zaangażowanego (CE) oraz strukturalnego (SC) w przedsiębiorstwach zbożowych i mlecznych. Nie znajduje to jednak bezpośredniego przełożenia na efektywność wykorzystania tych kapitałów w tworzeniu wartości dodanej. W badanym okresie największy udział w tworzeniu wartości dodanej we wszystkich typach przedsiębiorstw ma efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego (HCE).

Podsumowanie i wnioski

Coraz bardziej burzliwe i zmieniające się otoczenie biznesowe zmusza wszystkie podmioty gospodarcze do poszukiwania alternatywnych rozwiązań problemów, z którymi się borykają i zwiększenia efektywnego wykorzystania wszystkich dostępnych im środków. Dotyczy to również rolnictwa i działających w tym sektorze podmiotów. Sytuacja ta ożywiła dyskusję nad badaniami czynników sukcesu przedsiębiorstw, a zwłaszcza poczyniła się do bardziej wnikliwego analizowania relacji między funkcjonowaniem organizacji i jej zasobami. W ten kontekst rozważań badawczych wpisują się badania nad kapitałem intelektualnym i efektami jego wykorzystania w przedsiębiorstwie. W artykule przedstawiono założenia metodyczne metody VAICTM jako wskaźnika efektywności wykorzystania zasobów w tworzeniu wartości dodanej możliwego do zastosowania w przedsiębiorstwach rolniczych, jak dotąd niemal całkowicie pomijanych w rozważaniach nad kapitałem intelektualnym.

Wskazano, że przedsiębiorstwa rolnicze, niezależnie od wiodącego typu działalności posiadają znaczące zasoby niematerialne, czego wyrazem jest wyznaczony poziom wskaźnika wartości dodanej kapitału intelektualnego, zbliżony do branży przedsiębiorstw przemysłowych. Wskazano ponadto na fakt, że w tworzeniu wartości dodanej przedsiębiorstwa największy udział posiada efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego. Wyznaczona wartość wskaźnika VAIC wykazuje zmienność w czasie, przy czym w zależności od typu prowadzonej działalności zarysowują się zróżnicowane tendencje jej rozwoju: w przypadku przedsiębiorstw zbożowych, mieszanych i mlecznych. Zaprezentowane wyniki badań mają charakter fragmentaryczny i wycinkowy. Wskazują jednak na fakt, że również w rolnictwie rozwój organizacyjny i osiąganie sukcesu zależą od zasobów ludzkich i od tego, w jaki sposób kapitał ludzki jest wykorzystywany i rozwijany.

Bibliografia

- Bartnicki M., Strużyna M.S. (2001)**, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice.
- Dobija D. (2003)**, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły biznesu im L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S. (1997)**, *Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower*, HaperBusiness, Harper Collins, New York.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001)**, *Kapitał intelektualny*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Hall R. (1992)**, *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, "Strategic Management Journal", no. 13.
- Heijman W., Krzyżanowska Z., Gędek St., Kowalski Zb. (1997)**, *Ekonomika rolnictwa. Zarys teorii*. Fundacja Rozwój, Wyd. SGGW, Warszawa.
- Jarugowa A., Fijałkowska D. (2002)**, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Wydawnictwo Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. (2006)**, *Kapitał intelektualny spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kowalczyk A. Rembisz W. (2010)**, *Wpływ WPR na rynki rolne w Polsce; Perspektywy interwencji na rynkach rolnych*, Materiały Konferencji naukowej z okazji jubileuszu 20-lecia ARR dostępne [on-line:] http://www.arr.gov.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=652:agencja-rynk-rolnego-przeszoteraniejszo-przyszoc&catid=69:20-lat-arr&Itemid=13 [18.12.2011].
- Kowalski A. (2009)**, *Czynniki wpływające na kierunki rozwoju rolnictwa w zmieniającym się świecie*, „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego”, nr 3.
- Kozera M., (2010)**, *Kapitał intelektualny agrobiznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8 (727).
- Kozera M., Gołaś Z., (2008)**, *Istota kapitału intelektualnego, jako potencjalnego czynnika konkurencyjności agrobiznesu*, RN SERIA, T. X, Zeszyt 1, Warszawa – Poznań – Lublin.
- Kunasz M. (2006)**, *Analiza efektywności tworzenia wartości dodanej w oparciu o wykorzystanie materialnych i niematerialnych aktywów metodą VAICTM – wyniki badań*, „Problemy Jakości”, nr 3.
- Lev B. (2001)**, *Intangibles: Management, measurement and reporting*, Bookings Institution Press, New York University – Stern School of Business.
- Mroziwski M. (2008)**, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania u warunki jego rozwoju*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Pulic A. (1998)**, *Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy* [online]: <http://www.measuring-ip.at/opapers/Pulic/Vaictxt.vaictxt.html>.
- Pulic A. (2000a)**, *Intellectual Capital – Does It Create or Destroy Value?*, Measuring Business Excellence, nr 8(1), ss. 462–68., <http://www.measuring-ip.at/papers/ham99txt.html> [26.10.2013].
- Pulic A. (2000b)**, *VAIC – An Accounting Tool for IC Management*, "International Journal of Technology Management", 20 (5), <http://www.vaic-on.net/> [26.10.2013].

- Pulic A. (2001)**, *Value Creation Efficiency Analysis of Croatian Banks 1996–2000*, www.vaic-on.net. [26.10.2013].
- Pulic A. (2004)**, *Kapitał intelektualny – czy to działa?*, CFO 1/06/2004; [online]: <http://cfo.cxo.pl/artykuly/42142/kapital.intelektualny.czy.to.dziala.html>.
- Ross J. (1997)**, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na świecie”, nr 5.
- Stewart T.A. (1997)**, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey Publishing Limited, London.
- Sveiby K.-E. (2001a)**, *Methods of Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html> [15.11.2011].
- Sveiby K.-E. (2001b)**, *Intellectual capital and knowledge management*, <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html> [3.12.2011].
- Ujwary-Gil A. (2009)**, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa.
- Wachowiak P. (red.) (2005)**, *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, wyd. SGH, Warszawa.
- Wilkin J. (2007)**, *Uwarunkowania rozwoju polskiego rolnictwa w kontekście europejskim i globalnym. Implikacje teoretyczne i praktyczne* (Referat przygotowany na VIII Kongres Ekonomistów Polskich: „Polska w gospodarce światowej – szanse i zagrożenia rozwoju”, 29–30 listopada 2007).
- Wilkin J. (2010)**, *Wielofunkcyjność rolnictwa. Kierunki badań, podstawy metodologiczne, implikacje praktyczne*, Wyd. IRWiR PAN, Warszawa.
- Wiśniewski P. (2009)**, *Nowoczesne metody wyceny aktywów niematerialnych – teoria i praktyka światowa. Część II. Metodyka wyceny aktywów niematerialnych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, z. 93, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Woś A. (2004)**, *W poszukiwaniu rozwoju polskiego rolnictwa*, IERiGŻ, Warszawa. Wydawnictwo SGGW, Wydział Ekonomiczno-Rolniczy, Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu, Prace Naukowe Nr 40, Warszawa 2006.
- Wysocki F., Kołodziejczak W. (2007)**, *Aktywność ekonomiczna ludności wiejskiej w Polsce*, Wyd. Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań

Joanna Samul

Politechnika Białostocka

Percepcja klienta jako kluczowy wymiar pomiaru kapitału ludzkiego

Customer perception as a key dimension of human capital measurement

Abstract: Human capital measurement has become a major area of research in management, for both theorists and practitioners. However, the new theories and methods of measuring human capital are not sufficient interest among practitioners. This article is an attempt to determine whether the client's perception about the products and services provided by the organization can be a primary indicator of human capital measurement. The study from which this paper reports included empirical data collected through the answer was given by 60 personnel managers of companies. In creating the value added in farm businesses has the efficiency the human capital.

Key-words: customer satisfaction, customer services, human capital measurement.

Wprowadzenie

Rosnące znaczenie aktywów niematerialnych, w tym przede wszystkim kapitału ludzkiego dla funkcjonowania współczesnych organizacji stworzyło zapotrzebowanie na pewne metody i narzędzia, które pozwolą na efektywniejsze zarządzanie tym rodzajem zasobów. W związku z tym w ostatnim czasie nastąpił wzrost zainteresowania badaczy pomiarem kapitału ludzkiego [Curado, Henriques i Bontis 2011, ss.1080–1098; Demartini i Paoloni 2011, s. 17], których wpływ na wyniki organizacji nie jest do końca rozpoznany zarówno pod względem teoretycznym, jak i empirycznym [Lin, Huang, Du i Lin 2012, s. 1791].

Zainteresowanie pomiarem kapitału ludzkiego miało swój istotny rozwój w latach 70 i 80-tych [Lau i Lau 1978, ss. 80–102; Levi Schwartz 1979; Flamholz 1985]. Pro-

ponowany wówczas pomiar dotyczył głównie wyceny kapitału ludzkiego organizacji. Opierał się on na szacunkowym podejściu do określania wartości tego kapitału i nie wskazywał na żadne powiązania tej wartości z wynikami organizacji. Ponadto ze względu na brak w tym okresie możliwości wyszczególnienia wartości kapitału ludzkiego w sprawozdawczości finansowej zainteresowanie tematem zaczęło iść w kierunku prób dostosowania standardów rachunkowości do potrzeb uwzględnienia aktywów niematerialnych. W związku z tym, w badaniach nad pomiarem kapitału ludzkiego zaczęto zwracać uwagę na określenie konkretnych, zarówno finansowych, jak i niefinansowych mierników kapitału ludzkiego [Edvinsson i Malone, 1997; Berkowitz 2001, ss. 12–17; Saenz 2005, ss. 374–384]. Metody te nie próbowały oszacować wartości kapitału ludzkiego w postaci pieniężnej, ale na podstawie różnych mierników oraz współczynników dokonywały analizy jakościowej kapitału ludzkiego firmy. Część z tych mierników dotyczyła opisu stanu kapitału ludzkiego w organizacji i ponoszonych na ten cel wydatków (np. staż pełnoetatowych pracowników, wskaźnik rotacji pracowników, wskaźnik motywacji, poziom zaangażowania, koszty szkolenia na pracownika, godziny szkoleniowe), część zaś dotyczyła oceny korzyści uzyskanych z posiadania określonego stanu kapitału ludzkiego i efektywności poniesionych kosztów (np. wskaźnik zwrotu z inwestycji, wzrost produktywności, wartość dodana na pracownika, wskaźnik satysfakcji udziałowców, liczba własnych patentów).

Obecnie wiele metod wywodzi się z koncepcji kapitału intelektualnego, którego najistotniejszym elementem jest kapitał ludzki, który pozwala na tworzenie wartości firmy. Do najbardziej znanych narzędzi, opisujących wartości niematerialne należą The Balance Scorecard [Kaplan i Norton 1992, 1996], HR Scorecard [Becker, Huselid i Ulrich 2001], czy też nawigator Skandii [Edvinsson i Malone 2001]. Są to głównie modele niefinansowe, pozwalające identyfikować i oceniać najważniejsze czynniki niematerialne, w tym kapitał ludzki, w perspektywie tworzenia wartości dla organizacji poprzez usprawnianie wewnętrznych możliwości organizacji – inwestowanie w ludzi, systemy i procedury, niezbędne do poprawy wyników w przyszłości. Metody te pokazują wpływ zarządzania aktywami niematerialnymi na różne elementy działania organizacji, które składają się na całościowy jej wynik.

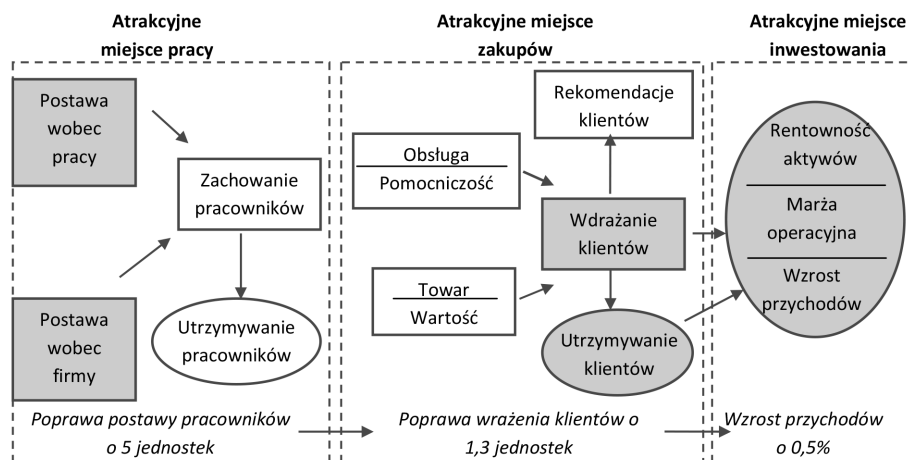
Pomimo dość dużego już dorobku w tej dziedzinie większość metod pomiaru kapitału ludzkiego pozostaje w sferze teoretycznej. Jak słusznie zauważa Rao, nie jest istotne czym jest „kapitał ludzki”, ale co dostarcza organizacji – jakie wyniki, które mogą wzbogacić wartość organizacji z perspektywy klientów, udziałowców i pracowników [Rao, 2013, s. 3]. W związku z tym, celem opracowania jest określenie tego, czy percepcja klienta na temat wyrobów i usług dostarczanych przez organizację i wynikający z tego poziom satysfakcji klienta może stanowić podstawowy wskaźnik pomiaru kapitału ludzkiego.

Satysfakcja klienta jako podstawa wartości firmy

Tradycyjne miary sukcesu organizacji opierają się bardzo mocno na finansowych wskaźnikach, takich jak: udział w rynku, wzrost przychodów, wskaźniki płynności finansowej, rentowności, zadłużenia, itp. Stanowią one podstawę do podejmowania dalszych decyzji zarządczych, pomimo tego, że wskazują stan przeszły, nic nie mówiąc o przyszłości. W rezultacie wielu teoretyków zaczęło koncentrować swoją uwagę na poszukiwaniu wskaźników, które mogą przewidzieć przyszłe wyniki organizacji i prowadzić do modyfikacji działań w celu uzyskania pożądanых rezultatów [Ittner, Larcker 2003, ss. 88-95]. Jedną z popularnych koncepcji w tym zakresie mówi o tym, że lojalność klientów i ich satysfakcja są wiodącym wskaźnikami wzrostu zysków i przychodów firmy [Heskett, Jones, Loveman i in. 1994, ss. 164-194]. Wskaźnik satysfakcji klientów może stanowić informację zwrotną na temat jakości produktów i poziomu obsługi oraz dostarczać informacji, jak kształtować się będzie w przyszłości pozycja konkurencyjna firmy [Matzler, Hinterhuber, Daxer i in. 2005, ss. 671-680]. Zadowolenie klienta może być ostateczną weryfikacją działań podejmowanych przez organizację i wskazywać perspektywy dalszego jej rozwoju. Żadne przedsiębiorstwo (nie uwzględniając monopolu) nie przetrwa bez zadowolonych klientów.

Jednak na percepcję klientów wpływ ma wiele różnych, często zindywidualizowanych czynników [Skąpska 2009, s. 297]. Liczne badania empiryczne wskazują na istnienie silnych zależności pomiędzy satysfakcją klientów i satysfakcją pracowników [Ulrich, Halbrook, Mederi i in. 1991, ss. 89-103; Johnson 1996, ss. 831-851], pokazując pozytywne relacje między wynikami finansowymi firmy a określonymi kategoriami satysfakcji klientów i pracowników [Bernhardt, Donthu i Kennett 2000, ss. 161-171; Lundby i Fenlason 2004, Brooks, Wiley i Hause 2006] czy też między lojalnością, satysfakcją i zaangażowaniem pracowników, a postrzeganą jakością wyrobów czy też usług [Vilares i Coelho 2004, ss. 1703-1722]. W badaniach tych zwraca się również uwagę, na to, że o ile wpływ zadowolenia klientów i pracowników na wyniki firmy widoczny jest dopiero po pewnym czasie, a więc jest trudniejszy do uchwycenia, tak wpływ satysfakcji pracowników na satysfakcję klientów zauważalny jest w tym samym czasie [Bernhardt, Donthu i Kennett 2000, ss. 161-171]. Szczegółowe badania na ten temat przeprowadził zespół projektowy firmy Sears, który na tej podstawie stworzył w połowie lat 90-tych model zależności „pracownik-klient-zysk” [Rucci, Kirn i Quinn 1998, ss. 83-97]. Model ten zakładał, że zwiększenie zadowolenia i zaangażowania pracowników o 5 punktów prowadzi do wzrostu zadowolenia klientów o 1,3 jednostki, co z kolei powoduje wzrost przychodów o 0,5% [R.S. Kaplan, D.P. Norton 2010, s. 259]. Zależności te pokazuje poniższy rysunek.

Rysunek 1. Model łańcucha „pracownik-klient-zysk” w Sears



Źródło: [Kaplan, Norton, 2010, s. 259].

Zgodnie z powyższym, pozytywna zmiana w postawie pracownika prowadzi do pozytywnej zmiany satysfakcji klienta. Potwierdza to, że kapitał ludzki ma wpływ na percepcję klienta. Wpływ ten wynika przede wszystkim z silnych interakcji pracowników z klientami. To pracownicy kreują świadomość klientów i bezpośrednio reagują na ich potrzeby. Ponadto zadowolony z pracy personel jest zazwyczaj również silnie zmotywowany i w związku z tym bardziej skłonny do podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz odpowiedniego zaspokojenia oczekiwań klienta poprzez lepsze zrozumienie jego potrzeb, empatię, szacunek, itp. Zaś zadowolenie klienta bezpośrednio przekłada się na wyniki firmy. W związku z tym wydaje się, że pozytywny bądź negatywny odbiór firmy i jej produktów przez klienta może stanowić wymierny rezultat funkcjonowania organizacji, dostarczając informacji na temat słuszności realizowanych procesów zarządczych, w tym zarządzania kapitałem ludzkim, a także stanowić odpowiednią platformę do podejmowania dalszych działań.

Obszary pomiaru kapitału ludzkiego w świetle przeprowadzonych badań

Badania przeprowadzono w 60 wybranych losowo firmach, za pomocą kwestionariusza ankiety. Respondentami były osoby zajmujące się sprawami personalnymi w firmie (kierownicy działów kadrowych, personalnych) lub w przypadku braku takich osób w mniejszych firmach – właściciele lub dyrektorzy. Badania przeprowadzono w firmach województwa podlaskiego.

Część z nich (72%) były to przedsiębiorstwa małe pod względem liczby zatrudnionych, część (17%) stanowiły firmy średniej wielkości, pozostała część to firmy duże. Zdecydowana większość firm ma długoletnie doświadczenie – 45% firm działa na rynku ponad 5 lat, a 43% ponad 15 lat. Prawie połowa badanych firm (47%) ma charakter usługowy, jedna czwarta (25%) prowadzi działalność handlową, nieco mniej (14%) działalność produkcyjną, pozostała część ma profil mieszany.

W badaniach respondenci dokonali najpierw określenia znaczenia poszczególnych obszarów pomiaru kapitału ludzkiego, a następnie określili, jakie konkretne wskaźniki z poszczególnych obszarów są mierzone najczęściej w ich firmach. Obszary pomiaru kapitału ludzkiego i przykładowe wskaźniki zaproponowano za P. Demartini i P. Paoloni [Demartini i Paoloni 2011, s. 18]. W badaniach wykorzystano pięciostopniową skalę. Poniższe zestawienia przedstawiają otrzymane wyniki.

Tabela 1. Znaczenie poszczególnych obszarów pomiaru kapitału ludzkiego

Obszary pomiaru kapitału ludzkiego	X	M_e	D_o	Min	Max	S^2
struktura zatrudnionych (np. ze wzg. na wiek, poziom wynagrodzeń)	3,35	4	4	1	5	1,71
poziom kompetencji (np. posiadane kwalifikacje, poziom szkoleń)	4,40	5	5	2	5	0,69
postawy wobec pracy (np. poziom zaangażowania, motywacji)	4,57	5	5	2	5	0,52
mierniki efektywności (np. wartość dodana, przychód na pracownika)	3,89	4	4	1	5	1,16
końcowe wyniki działalności (np. satysfakcja klientów, innowacyjność)	4,62	5	5	3	5	0,37

X – średnia, M_e – mediana, D_o – dominanta, Min – wartość minimalna, Max – wartość maksymalna, S^2 – wariancja

Źródło: badania własne.

Przeprowadzone badania zdecydowanie wskazują, że respondenci są zainteresowani pomiarem działań podejmowanych przez pracowników w kontekście ostatecznych wyników uzyskiwanych przez firmę, związanych na przykład z poziomem obsługi klienta i jego zadowoleniem, czy też poziomem innowacyjności. Dość wysoko, chociaż nieco niżej oceniono znaczenie pomiaru posiadanych kompetencji kapitału ludzkiego oraz przejawianych wobec pracy i firmy postaw pracowników. Nie jest to zaskakujące, gdyż wiele badań

wskazuje na pozytywne relacje między posiadanymi kompetencjami, poziomem zaangażowania w pracę czy też satysfakcją z wykonywanej pracy a wynikami firmy [Bakker, Albrecht i Leiter 2011, ss. 4–28; Crawford, LePine i Rich 2010, ss. 834–848]. Natomiast dość ciekawe wyniki otrzymano w odniesieniu do pozostałych obszarów. Zostały one ocenione zdecydowanie słabiej, na co wskazuje nie tylko średnia arytmetyczna, ale również pozostałe parametry statystyczne. Nisko oceniony został pomiar struktury zatrudnionych, który jest dość powszechnie w literaturze wymieniany, a w praktyce stosowany. Pomiar ten odnosi się głównie do określenia stanu pracujących w organizacji ludzi, czyli dotyczy takich parametrów jak struktura zatrudnionych ze względu na wiek, płeć, różnorodność, staż pracy, poziom wynagrodzeń, wskaźnik awansowania. Do tej pory jednak nie udało się wskazać, aby określona struktura zatrudnionych wpływała lepiej lub gorzej na sukces organizacji. Być może dlatego dane na temat stanu zatrudnionych pracowników, oprócz pełnienia roli informacyjnej, nie mają większego znaczenia dla organizacji. Drugi, nisko oceniony obszar związany jest z pomiarem kapitału ludzkiego poprzez określone wskaźniki, odzwierciedlające przychody generowane przez pracowników. Mierniki te jak wcześniej wspomniano były szeroko badane i miały na celu ukazanie przedsiębiorcom wymiernych efektów uzyskiwanych dzięki ludziom pracującym w danej organizacji. Na podstawie otrzymanych wyników badań wydaje się, że rola tego obszaru jest w literaturze przeceniana.

Następnie respondenci określili stosowane wskaźniki z poszczególnych obszarów pomiaru kapitału ludzkiego w swoich firmach (tab. 2). W kwestionariuszu wskazano trzy wiodące mierniki z każdego obszaru.

Tabela 2. Stosowane wskaźniki pomiaru kapitału ludzkiego w badanych firmach

Wskaźniki pomiaru kapitału ludzkiego	średnia	Profil działania			Wielkość firmy		
		<i>usługi</i>	<i>handel</i>	<i>produkcja</i>	<i>mała</i>	<i>średnia</i>	<i>duża</i>
struktura zatrudnionych	2,8	2,8	2,7	2,9	2,7	2,6	2,8
struktura zatrudnienia ze względu na wiek	2,2	2,2	2,2	2,3	2,2	2,0	2,2
poziom wynagrodzeń	3,2	3,2	3,2	3,4	3,1	3,0	3,3
wskaźnik awansowania	3,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,8	2,9

poziom kompetencji	3,6	3,6	3,5	3,5	3,5	3,6	3,5
posiadane kwalifikacje	3,9	3,9	3,8	3,8	3,9	4,0	3,8
wskaźnik osób przeszkolonych	3,7	3,6	3,5	3,6	3,9	3,7	3,5
inwestycje w szkolenia	3,3	3,2	3,1	3,2	3,1	3,2	3,2
postawy wobec pracy	3,6	3,6	3,6	3,7	3,5	3,6	3,6
poziom zadowolenia z pracy	3,4	3,4	3,5	3,6	3,4	3,4	3,5
poziom motywacji pracowników	3,4	3,4	3,5	3,5	3,4	3,4	3,4
poziom zaangażowania pracowników	3,8	3,8	3,9	3,8	3,8	3,4	3,8
mierniki efektywności	3,1	3,1	3,0	3,1	3,0	3,1	3,0
przychód na pracownika	3,1	3,8	3,1	3,2	3,0	3,0	3,0
koszty operacyjne na pracownika	3,1	3,1	3,0	3,1	3,0	3,1	3,1
wartość dodana na pracownika	3,1	3,1	3,0	3,1	3,0	3,1	3,1
końcowe wyniki działalności	4,0	4,0	4,0	3,9	4,0	4,1	3,9
poziom obsługi klienta	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,4	4,3
poziom satysfakcji klienta	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,5	4,3
poziom innowacyjności w firmie	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,4	3,2

Źródło: badania własne.

Uzyskane wyniki korespondują z poprzednią analizą, wskazując, że przedsiębiorstwa w swoich pomiarach dotyczących kapitału ludzkiego skupiają się przede wszystkim na tych obszarach, które uważają za kluczowe dla funkcjonowania organizacji. Wyniki badań wskazują, że najczęściej wykorzystuje się dwa główne mierniki – poziom obsługi klienta i poziom satysfakcji klienta. Poziom obsługi wpływa na percepcje klienta, wpływając pozytywnie bądź negatywnie na zadowolenie klienta. Można zatem uznać, że jakość obsługi klienta jest składową jego satysfakcji. Oba czynniki uzyskały średnią powyżej 4, a więc są najistotniejsze w opinii respondentów z punktu widzenia pomiaru działań podejmowanych w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. I nie ma tu znaczenia ani profil działania firmy, ani wielkość firmy ze względu liczbę zatrudnionych. Analiza wyników ze względu na cechy badanych organizacji ujawnia, że we wszystkich firmach satysfakcja klienta jest najczęściej wykorzystywanym wskaźnikiem sprawności zarządzania kapitałem ludzkim.

Podsumowanie

Otrzymane wyniki badań po raz kolejny wskazują, że dla organizacji znaczenie ma to, co konkretnie wynika z działań podejmowanych przez kapitał ludzki. Wyniki badań dowodzą, że wskaźnik satysfakcji klienta może być nie tylko odzwierciedleniem działania organizacji, ale również sposobu zarządzania kapitałem ludzkim. Jest to niezwykle cenna informacja mówiąca o tym, że na podstawie określonego miernika – percepcji klienta – można jednocześnie otrzymać informacje na temat skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi, sprawności funkcjonowania firmy, a także perspektyw rozwoju organizacji. Oczywiście, satysfakcja klienta, nie powinna być jedynym wskaźnikiem mierzonym w organizacji, gdyż dopiero ocena zestawu wielu mierników w powiązaniu ze sobą daje pełny obraz działania organizacji. Wydaje się jednak, że poziom zadowolenia klienta może być tym wiodącym wskaźnikiem, który należałoby mierzyć i bacznie mu się przyglądać.

Uzyskane wyniki badań wskazują również kierunek tworzenia nowych czy też ulepszania już istniejących metod i narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego, które nie muszą być niepotrzebnie rozbudowane we wskaźniki, które nie wnoszą żadnej wartości, a powinny koncentrować się na najistotniejszych dla organizacji parametrach. Ogół działań podejmowanych w odniesieniu do zarządzania pracownikami, jak też ich satysfakcja i zaangażowanie w pracę ma swoje odzwierciedlenie w satysfakcji klienta, która stanowi o wartości firmy.

Bibliografia

- Bakker A.B., Albrecht, S.L., Leiter, M.P. (2011)**, *Key questions regarding work engagement*, "European Journal Of Work and Organizational Psychology", 20(1).
- Becker B.E., Haselid M.A., Ulrich D. (2001)**, *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*, Boston, Harvard Business School Publishing.
- Berkowitz S.J. (2001)**, *Measuring and reporting human capital*, "Journal of Government Financial Management", 50.
- Bernhardt K.L., Donthu N., Kennett P.A. (2000)**, *A longitudinal analysis of satisfaction and profitability*, "Journal of Business Research", 47.
- Brooks S.M., Wiley J.W., Hause E.L. (2006)**, *Using employee and customer perspectives to improve organizational performance [w:] L. Fogli (red.), Customer Service Delivery: Research and Best Practices*, Jossey-Bass.
- Crawford E.R., LePine J.A., Rich B.L. (2010)**, *Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test*, "Journal of Applied Psychology", 95(5).
- Curado C., Henriques L., Bontis N. (2011)**, *Intellectual capital disclosure payback*, "Management Decision", 49(7).
- Demartini P., Paoloni P. (2011)**, *Assessing human capital in knowledge intensive business services*, "Measuring Business Excellence", 15(4).
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001)**, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Warszawa, PWN.
- Flamholtz E. (1985)**, *Human Resource Accounting*, Los Angeles, Jossey-Bass, CA.
- Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Earl Sasser W. Jr., Schlesinger L.A. (1994)**, *Putting the service-profit chain to work*, "Harvard Business Review", 72(2).
- Ittner C.D., Larcker D.F. (2003)**, *Coming up short on nonfinancial performance measurement*, *Harvard Business Review*, 81.
- Johnson J. (1996)**, *Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction*, "Personnel Psychology", 49.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992)**, *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*, "Harvard Business Review", 1(70).
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996)**, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, "Harvard Business Review", January-February.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2010)**, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Warszawa, PWN.
- Lau A.H., Lau, H. (1978)**, *Some proposed approaches for writing off capitalised human resource assets*, "Journal of Accounting Research", 16.
- Lev B., Schwartz A. (1971)**, *On the use of the economic concept of human capital in financial statements*, "The Accounting Review", January.
- Lin L.S., Huang I.Ch., Du P.L., Lin T.F. (2012)**, *Human capital disclosure and organizational performance*, "Management Decision", 50(10).

Lundby K., Fenlason K. (2004), *Service climate and employee satisfaction in linkage research* [w:] **A.F. Buono (red.)**, *Creative consulting: Innovative perspectives on management consulting*, Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Matzler K., Hinterhuber H., Daxer C., Huber M. (2005), *The relationship between customer satisfaction and shareholder value*, "Total Quality Management & Business Excellence", 16(5).

Rao M.S. (2013), *Can hr leaders excel as company chief executive?*, "Human Resource Management International Digest", 21(5).

Rucci A.J., Kirn S.P., Quinn R.T. (1998), *The Employee-Customer-Profit Chain at Sears*, "Harvard Business Review", January-February.

Saenz J. (2005), *Human capital indicators, business performance and market-to-book ratio*, "Journal of Intellectual Capital", 6.

Skąpska E. (2009), *Percepcja usługobiorcy w rozwoju społeczeństwa wiedzy*, [w:] **E. Skrzypek, A. Sokół (red.)**, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa, Instytut Wiedzy i Innowacji.

Ulrich D., Halbrook R., Meder D., Stuchlik M., Thorpe S. (1991), *Employee & customer attachment: Synergies for competitive advantage*, "Human Resource Planning", 14.

Vilares M., Coelho P. (2004), *The Employee-Customer Satisfaction Chain in the ECSI Model*, "European Journal of Marketing", 37.

Barbara Wyrzykowska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Struktura kapitału ludzkiego a zmiany na rynku pracy w Polsce

Structure of human capital and changes in the labor market in Poland

Abstract: Deep transformations of the Polish labor market have caused the current level of employment and professional activity in Poland to be significantly divergent from the situation of economies of other member states of the EU. The employment rate in Poland has remained on a low level for years. Only slightly more than a half of the populace aged 15 and above remains professionally active. Data of the BAEL (Research of Economic Activity of the Population) indicate that the number of highly educated unemployed people is rising. The aim of this article is to present the human resources' role in the changes which took place in recent years on the labor market. The article is of an empirical and theoretical character. It utilizes materials included in the most recent literature pertaining to the issues in question and publicly available data from Statistical Yearbooks of the Central Statistical Office of Poland as well as those available at various websites. It provides comments on the presented research results and on this basis formulates conclusions concerning the labor market in Poland and its perspectives for the future.

Key-words: labor market, human capital, labor market changes.

Wstęp

Gwałtowne zmiany gospodarcze, jakie zachodzą w ostatnich latach oraz panujący kryzys, powodują „erozję” rynku pracy. Dzisiejszy rynek pracy podlega ciągłym przeobrażeniom. Zmienia się otoczenie organizacji i one same: ich strategię, struktura i kultura oraz rodzaj działalności. Zmienia się charakter pracy, a co za tym idzie i sami pracownicy. W łącznej strukturze zatrudnienia pojawia się coraz więcej pracowników wiedzy z indywidualnymi oczekiwaniami wobec pracy.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie roli kapitału ludzkiego w zmianach jakie dokonały się w ostatnim czasie na polskim rynku pracy. Przyjęto tezę, że w państwach rozwijających się oraz wysoko rozwiniętych wykształcenie oraz stałe podnoszenie kwalifikacji jest niezbędne do utrzymania stabilnej sytuacji na rynku pracy. Powstaje zatem pytanie, czy sytuacja taka sprawdza się również w Polsce? Punktem wyjścia prowadzonych analiz było przedstawienie zmian na rynku pracy oraz czynników, które je determinują. Następnie zdefiniowano kapitał ludzki i ukazano najważniejsze tendencje na rynku pracy w Polsce, w ostatniej części przedstawiono dalsze perspektywy rynku pracy. Artykuł kończy się podsumowaniem w którym zawarto wnioski i teoretyczną refleksję autorki.

W artykule wykorzystano najnowszą literaturę dotyczącą poruszanej problematyki, artykuły oraz ogólnodostępne dane zawarte w rocznikach statystycznych GUS i umieszczone na stronach internetowych.

Zmiany na rynku pracy

Rynek pracy wraz z rynkiem dóbr i usług, rynkiem kapitału oraz rynkiem pieniężnym tworzą gospodarkę narodową. Pomimo podobieństw każdy z nich posiada właściwą sobie tożsamość. Rynek pracy jest szczególnie ze względu na przedmiot wymiany, którym jest praca ludzka rozumiana jako usługa pracy (świadczenie pracy), bądź jako potencjał pracy.

Pomimo iż rynek pracy stymuluje ciekawość adeptów różnych dyscyplin naukowych¹, to jego definiowanie oparte jest na terminologii ekonomicznej. W literaturze występuje wiele definicji rynku pracy, a najogólniejsza z nich opisuje go jako miejsce, w którym odbywa się proces kupna i sprzedaży pracy. Według Jarmołowicza, termin ten obejmuje obszar działania lub strefę, w której swobodnie przemieszczający się ludzie oferują podaż usług pracy i zgłaszają popyt na te usługi². Wraz z towarzyszącymi elementami psychologicznymi i socjologicznymi, rozpatrywany może być w ujęciu całego kraju lub w ujęciu regionalnym czy też w ujęciu lokalnym [Jarmołowicz 2005, s. 43].

W dobie przemian gospodarczych przełomu XX i XXI wieku istotne znaczenie mają zmiany. Zmiany we współczesnym świecie zachodzą obecnie szybciej niż kiedykolwiek dotąd powodują, że to co dzisiaj jest rzeczywisto-

1. Ekonomisci, podejmując tematykę rynku pracy, koncentrują się na związkach łączących rynek pracy z rynkiem dóbr i usług. Z kolei humaniści skupiają się przede wszystkim na funkcjonowaniu rynku pracy, a ściślej rzecz ujmując, na prawidłowości działań i egzystowania jednostki na rynku pracy.

2. Rynek pracy obejmuje całokształt zagadnień związanych z kształtowaniem podaży pracy i popytu na pracę. Popyt reprezentowany jest przez pracodawców oferujących miejsca pracy, a podaż reprezentowana jest przez poszukujących pracy.

ścią, jutro staje się historią. Dotyczy to również rynku pracy. W odniesieniu do rynków pracy współcześnie obserwować można dwa trendy, są to:

1. trendy uniwersalne, właściwe dla wszystkich branż biznesu i w pewnym stopniu także dla administracji, jak np. rosnąca konkurencja, wzrost świadomości klientów/petentów i pracowników, rosnące bezrobocie, globalizacja produkcji i usług, migracje za pracą itp.,
2. trendy specyficzne, odnoszące się tylko do określonych państw (np. unijnych), czy branż (np. branże „związujące się”, rozwijające się, z perspektywami i bez nich).

Patrząc bardziej szczegółowo na rozwój sytuacji na globalnych rynkach pracy w ostatnich latach, zauważyć można następujące trendy:

- zmniejszenie skali zatrudnienia w stosunku do wielkości produkcji,
- zmieniające się sposoby produkcji,
- prekaryzacja pracy, co oznacza zmiany w gwarantowanych wcześniej warunkach zatrudnienia, w kierunku obniżania płac i niepewności zatrudnienia,
- międzynarodowe migracje [Szaban 2013, s. 34].

W tabeli 1. Przedstawione zostały zmiany na rynku pracy, z jakimi borykają się współczesne państwa i społeczeństwa, w stosunku do wcześniejszej sytuacji. W literaturze zjawisko to określane jest przejściem z gospodarki opartej na zasobach (*resource driven economy*) do gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge driven economy*). Nerozerwalną częścią tego procesu jest także zmiana organizacji – od tradycyjnego podejścia tylorowskiego do strategicznego zarządzania zasobami pracy.

Tabela 1. Zmiany na rynku pracy

Charakterystyka gospodarki opartej na zasobach	Charakterystyka gospodarki opartej na wiedzy
Stałe zatrudnienie na podstawie umowy o pracę Zatrudnienie przez całe życie Standardowe godziny pracy (8 ⁰⁰ –16 ⁰⁰) Zatrudnienie na pełny etat (40 godzin w tygodniu) Zabezpieczenia socjalne gwarantowane przez państwo Lokalizacja miejsc pracy w centralnych budynkach Silna współpraca wewnątrz organizacji, oparta na spotkaniach twarzą w twarz Kariera – awans pionowy Specjalizacja prac wykonawczych i menedżerskich Struktury hierarchiczne Tradycyjne sposoby zarządzania Współpraca lub rywalizacja (konkurowanie)	Przestrzenna dyslokacja – praca odbywa się „wszędzie” Elastyczny i zróżnicowany czas pracy – praca „o każdej porze” Własna działalność oznacza odpowiedzialność za zabezpieczenie socjalne Transgregacja granic w komunikacji i kooperacji Szerokie spectrum profesji – „hybrydy”, pracownicy „patchworkowi” Kariera awans poziomy, specjalistyczny Struktury bardziej płaskie Nowoczesne sposoby zarządzania (np. wspomagane komputerowo) Kooperacja (współpraca, mimo, obok konkurowania)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Karaszewska 2008, s. 23.

Na to, jak kształtuje się sytuacja na rynku pracy, wpływ ma wiele czynników. Podzielić je można na cztery grupy [Szaban 2013, s. 34–35]:

1. Czynniki polityczne. Nic dzisiaj się nie dzieje na świecie bez udziału polityki i polityków. Na rynek pracy wywierane są rozmaite naciski – począwszy od etapu przygotowania regulacji rynkowych (etap legislacyjny, lobbying) jak i później, gdy poszczególne rozwiązania są już wprowadzane w życie. Istotną rolę odgrywają takie decyzje polityczne, jak np. prywatyzacja zakładów pracy. Politycznie oddziałują na rynek pracy także reprezentacje pracodawców i pracowników, swoją rolę odgrywają porozumienia i umowy międzynarodowe, które Polska, jako członek Unii Europejskiej i innych organizacji międzynarodowych, jest zobowiązana wdrażać do polskiego porządku prawnego. Niektóre z rozwiązań unijnych można i należy stosować bezpośrednio.
2. Czynniki ekonomiczne. Zasadniczym z nich jest globalizacja, znajdująca odzwierciedlenie także na rynku pracy. Globalnie, rynki pracy prawie wszędzie się kurczą, ale stwarzane są warunki do przemieszczania się ludzi w celu znalezienia pracy w ogóle lub znalezienia pracy optymalnej dla poszukujących. Nie jest to łatwe w związku z globalną konkurencją o posady, rywalizują pracownicy z różnych państw. W walce konkurencyjnej przeważają zawsze interesy danego kraju, zazwyczaj każde państwo preferuje własnych pracowników i własnych bezrobotnych.
3. Czynniki technologiczne. Rozumiane są one znacznie szerzej niż tylko te wynikające z nowych rozwiązań o charakterze techniczno-technologicznym, rozwiązań innowacyjnych z obszaru IT. W grę wchodzi także nowe sposoby zarządzania, w tym programy komputerowe wspomagające lub nieraz zastępujące pracę ludzi w sferze wykonawczej i zarządczej.
4. Czynniki społeczne, z których najistotniejsze dla rynku pracy jest: starzenie się większości społeczeństw, zwiększająca się mobilność pracowników, większa podaż kobiet na rynku pracy, elastyczny czas pracy oczekiwany przez pracowników i pracodawców, choć różnie przez nich rozumiany, dążenie pracowników do stałej pracy i zabezpieczeń społecznych, z drugiej zaś strony do zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym.

Jako oddzielny czynnik oddziałujący na rynek pracy i ściśle z nim powiązany można wskazać zjawisko bezrobocia.

Istota kapitału ludzkiego

Czynnikiem zasługującym na szczególną uwagę, ze względu na swój związek i wpływ na rynek pracy, są tworzący go ludzie. Jako zespół jednostek opisywany jest jako kapitał ludzki, a jako układ relacji międzyludzkich – jako kapitał

społeczny. Definicji i rozważań na temat tego, czym jest kapitał ludzki jest wiele, nie zawsze definicje te są precyzyjne. Dla potrzeb niniejszego artykułu poświęconego rynkowi pracy autorka wybrała tylko te, które przybliżą czytelnikom związki zachodzące między tym kapitałem a sytuacją na rynku pracy.

Najprościej ujmując kapitał ludzki jest to wysoki poziom wiedzy, umiejętności oraz zdolności skumulowanych przez wszystkich pracowników, zjawisko to jest następstwem uzyskanego wykształcenia i doświadczenia zawodowego [Milewski, Kwiatkowski, 2005, s. 439].

M. Kujda [1998, s. 308] uważając kapitał ludzki za trzon rynku pracy opisuje go w następujący sposób: jest to ogół predyspozycji fizycznych i psychicznych ludzi popartych fachową wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniami, umożliwiającymi uczestnictwo w procesie wytwórczym i uzyskanie dochodów.

Kapitał ludzki zdefiniowany został przez OECD jako: wiedza, umiejętności, kompetencje i inne przymioty, które mają jednostki, a które są odpowiednie do danej aktywności gospodarczej [OECD 1998]. W definicji tej nacisk położony został na przymioty różnego rodzaju, które powodują, że pracownicy organizacji stanowią dla niej najcenniejszy zasób. Współcześnie postrzeganie pracowników jako kapitału ludzkiego, wyróżniającego się na tle pozostałych zasobów organizacji, jest już w zasadzie zdominowane zarówno w literaturze przedmiotu jak i w oficjalnych dokumentach w wielu zakładach pracy. Odrębną kwestią jest czy i co z nich w praktyce wynika dla pracowników. Każda organizacja zatrudniająca pracowników w istocie zatrudnia kapitał – czyli wiedzę, umiejętności, kompetencje zatrudnionych. Jednak wykorzystanie tego kapitału zależy w dużej mierze od relacji międzyludzkich w danej organizacji, stosunków między przełożonymi i podwładnymi a także od stosunków w poziomie – między pracownikami [Szaban 2013, s. 36].

Kapitał ludzki pełni coraz większą rolę we współczesnych przedsiębiorstwach, to ten właśnie rodzaj kapitału pozwala odróżnić dane przedsiębiorstwo od konkurencji. Globalna komunikacja powoduje coraz szybszą absorpcję oraz transfer nowych technologii, a więc elementem powodującym przewagę konkurencyjną jest dobrze wykwalifikowany zespół pracowników [Kozusznik 2005, s. 190].

O tym, jak istotnym elementem firmy jest kapitał ludzki, świadczy Indeks Kapitału Ludzkiego firmy Watson Wyatt (HCI – Human Capital Index). Jest to metodyka używana do obliczania korelacji między kapitałem ludzkim a wartością udziałów w spółkach. Z badań przeprowadzonych przez Watsona i Wyatta w latach 1999 i 2001 r. wynikało, że w organizacjach, w których stosowane są najlepsze praktyki z obszaru kierowania ludźmi (HR), jest też wyższa wartość udziałów, czyli im lepiej firma zarządza swoim kapitałem ludzkim i społecznym, tym wyższe są zyski udziałowców [www.blindspot.ca].

Rozwój kapitału ludzkiego uznany został za priorytetowe wyzwanie w 2013 r. przez 729 szefów korporacji z całego świata³. W szczególności respondenci zwrócili uwagę na konieczność wewnętrznego rozwijania talentów, gdyż oprócz umiejętności i zdolności oczekiwanych od utalentowanych pracowników, oczekuje się także identyfikowania się ich z firmą. Tę identyfikację i lojalność łatwiej uzyskać od własnych pracowników, tym bardziej, gdy zapewni im się rozwój i awanse, niż od osób, które dopiero do firmy przyszły z zewnątrz [Koźmiński 2013, s. 12].

Reasumując można stwierdzić, że kapitał ludzki to wiedza, doświadczenie oraz zdolności, jakie pracownik zabiera ze sobą do domu, natomiast znaczna część tej wiedzy jest unikalna.

Rynek pracy w Polsce w świetle ogólnodostępnych danych

Po niekorzystnych latach 2002–2005, gdy odnotowano ubytek naturalny, rok 2011 był z kolei szóstym, w którym odnotowano dodatni przyrost naturalny. Jednak w wyniku zmian demograficznych nadal gwałtownie zmniejsza się liczba dzieci i młodzieży, spada tempo przyrostu ludności w wieku produkcyjnym i wyraźnie postępuje proces starzenia się zasobów siły roboczej. Wprawdzie zmiany demograficzne obserwowane w ostatnich latach, w tym wzrost liczby urodzeń oraz coraz liczniejsze powroty z czasowej emigracji mogą wskazywać na przełom w dotychczasowym rozwoju ludności Polski, to perspektywa szybkiego wyjścia z depresji urodzeniowej jest odległa. Perspektywy rozwoju demograficznego nie są korzystne z punktu widzenia rynku pracy i systemu zabezpieczenia społecznego. Starzenie się społeczeństwa jest szczególnie niekorzystne zważywszy, że najwyższy współczynnik aktywności zawodowej oraz wskaźnik zatrudnienia charakteryzuje osoby w wieku 35–44 lat odpowiednio 88,2% oraz 81,6% (por. tabela 2.).

3. Badania przeprowadziła *The Conference Board*, organizacja badawcza biznesu w 2013 r.

Tabela 2. Zatrudnienie i wskaźnik aktywności zawodowej w grupach wiekowych w Polsce, IV kw. 2012 r.

Grupa wiekowa	Współczynnik aktywności zawodowej %	Wskaźnik zatrudnienia %
Ogółem	56,0	50,4
W wieku produkcyjnym	73,2	65,7
15–24	34,0	24,7
25–34	85,3	76,2
35–44	88,2	81,6
45–54	80,2	73,9
55 i więcej	23,7	22,2

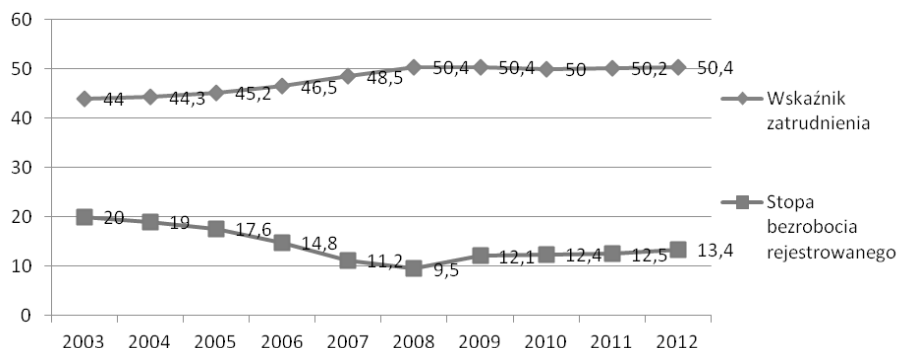
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny 2013, s. 247.

Głębokie przemiany na polskim rynku pracy spowodowały, że obecny poziom zatrudnienia i aktywności zawodowej w Polsce odbiega znacząco od gospodarek krajów UE. Aktywna zawodowo pozostaje w Polsce niewiele ponad połowa ludności w wieku 15 lat i więcej. Wysoki poziom bierności zawodowej Polaków jest zjawiskiem wynikającym z jednej strony z przedłużania wejścia na rynek pracy przez osoby młode, z drugiej zaś następuje w wyniku przechodzenia na emerytury lub renty, ewentualnie świadczenia przedemerytalne, ciągle licznej grupy osób.

Wskaźnik zatrudnienia w Polsce od lat pozostaje na niskim poziomie. W 2012 r. wskaźnik zatrudnienia wg BEAL wyniósł 50,4% o czym świadczą dane wykresu 1. i był niższy w porównaniu do UE (27). Dla porównania kraje takie jak: Islandia, Szwajcaria, cieszące się najwyższym zatrudnieniem w Europie wypracowały ten wskaźnik na poziomie 80% (www.prognositic.pl). Zgodnie z wynikami BAEL liczba pracujących w wieku 15 lat i więcej w 2012 r. ukształtowała się na poziomie 15591 tys. osób.

Odwołując się do danych z wykresu 1. należy wskazać, że znaczne – chociaż i zróżnicowane w czasie – wahania stopy bezrobocia, to trwały element „krajobrazu” polskiego rynku pracy. Bezrobocie w Polsce utrzymuje się na wysokim poziomie. Na koniec 2012 r. stopa bezrobocia wyniosła 13,4%, w stosunku do wcześniejszego roku nastąpił wzrost bezrobocia o 0,9 punktu procentowego. W roku 2013 liczba bezrobotnych znowu wzrosła.

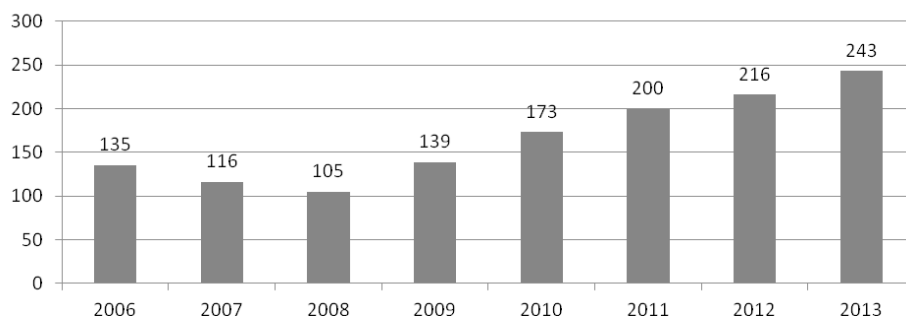
Rysunek 1. Wskaźnik zatrudnienia i stopa bezrobocia w Polsce w latach 2003–2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny 2004–2013⁴.

W Polsce sytuacja młodych na rynku pracy jest specyficzna, co wynika z faktu, iż w naszym kraju późno zaczyna się edukację, a także dlatego, że młodzi wchodzi na rynek pracy z opóźnieniem spowodowanym studiowaniem. Co prawda coraz większa liczba studentów podejmuje pracę trakcie studiów, ale z reguły nie jest to praca docelowa, a raczej taka, dzięki której można wpisać do swojego cv, że ma się doświadczenie zawodowe oraz sfinansować studia. Pokolenie młodych w Polsce w wieku 24–34 lata należy do najlepiej wykształconych w Europie. Nie przekłada się to na zatrudnienie – wskaźnik zatrudnienia w tej kategorii wiekowej wynosi 75,3% i wykazuje tendencję spadkową. Potwierdzają to dane z BEAL, pokazujące, że liczba bezrobotnych z wyższym wykształceniem rośnie (rys.2).

Rysunek 2. Wzrost liczby bezrobotnych w wyższym wykształceniu w tysiącach, w latach 2006–2013



Źródło: opracowanie własne o bezrobociu rejestrowanym w okresie I–III kwartału 2013 r. na podstawie: <http://www.stat.gov.pl>.

4. Dane polskie i unijne nieco się różnią, co wpływa m.in. z opóźnień w przekazywaniu krajowych danych statystycznych do porównań zbiorczych.

Rynek pracy jutra

Transformacje dokonują się szybciej niż kiedykolwiek do tej pory, społeczeństwa się starzeją, zwiększa się dochód na głowę mieszkańca, zróżnicowanie dochodów itd. Z punktu widzenia rynku pracy w perspektywie lat 2020–2030 najczęściej analizuje się takie kwestie jak: wzrost liczby ludności, rozwój społeczeństw, infrastruktury, zużycia energii i wody, rozwój techniki i technologii, sposoby prowadzenia biznesu i jego rodzaje a także zrównoważony rozwój, poszanowanie środowiska naturalnego. Te i inne problemy traktowane są jako wyzwania dla przyszłych pokoleń tym bardziej, że jak wszystkie perspektywiczne przewidywania, obarczone są dużą dozą niepewności [Szaban 2013, s. 96].

Mimo niepowodzeń w przewidywaniach wielkości zatrudnienia w Strategii Lizbońskiej, w obecnie przyjętej strategii unijnej ponownie zakłada się wzrost liczby miejsc pracy, tak, by w 2020 r. 70% osób w wieku produkcyjnym było zatrudnionych [www.europeanpaymentscouncil.eu].

Wszyscy zajmujący się w Unii Europejskiej teoretycznie i praktycznie zjawiskami rynku pracy mają świadomość wpływu demografii na kształtowanie się tego rynku. W grę wchodzi starzenie się społeczeństw, a także duża liczba młodzieży poszukującej pracy, migracje, emigracje i imigracje, związane ze swobodnym przepływem osób (*free movement*) – wszystkie te czynniki w określony sposób wpływają na lokalne rynki pracy [Szaban 2013, s. 96–97].

Wyzwaniem jest też coraz większe skomplikowanie procedur rynkowych – począwszy od zatrudnienia i zwalniania pracowników, poprzez systemy wynagrodzeń, systemy podatkowe, a skończywszy na lawinowo rosnącej liczbie praw i przepisów regulujących w ten czy inny sposób procesy rynkowe [Szaban 2013, s. 97].

Ważnym trendem, który może mieć wpływ na kształt rynku pracy jutra, jest zaostrzenie się podziału na pracowników wyższych i wykonujących prace proste. Nieuchronne jest również odchodzenie od typowej stałej pracy na rzecz projektowej, gdzie specjaliści wynajmowani są przez firmy do konkretnych projektów w razie zapotrzebowania [Rogozińska-Pawełczyk, Majewski 2013, s. 6].

Charles Handy [2000, s. 128], badacz rynku pracy, przewiduje, że firmy będą skonstruowane na wzór trójlistnej koniczyny. Pierwszy liść będą stanowić profesjonalni pracownicy, zatrudnieni na stałe i dobrze opłacani dzięki swoim unikalnym kompetencjom; drugi – specjaliści i firmy outsource'ingowe, które wykonują zlecane, rutynowe czynności; trzeci – pracownicy okresowi, wynajmowani do specjalnych akcji i projektów lub w celu zaspokojenia nadzwyczajnego popytu.

Te trendy są już obecnie odzwierciedleniem panującej sytuacji na polskim rynku pracy. Jak wynika z raportu *Outsourcing w Polsce 2011–2012*,

branża outsourcingowa rośnie dwukrotnie szybciej niż gospodarka. Instytut Outsourcingu podaje, że aż 60% firm outsourcingowych planuje zwiększyć liczbę pracowników w najbliższym czasie. Wzrasta też dynamicznie ilość pracowników tymczasowych – w latach 1998–2008 zwiększyła się niemal dwukrotnie [Krysztofczyk 2012, s. 42].

Te prognozy niosą ze sobą także i negatywne wnioski w postaci braku gwarancji trwałości. Na stałe, atrakcyjne w formie kontrakty będzie mogła liczyć niewielka grupa top-menedżerów koordynujących podwykonawców, wykonujących rutynowe czynności oraz wysokoefektywnych specjalistów niezwiązanych na stałe z firmą, pracujących w trybie projektowym. W przypadku pracowników peryferyjnych o niskich kwalifikacjach, objętych elastycznymi formami zatrudnienia, a zwłaszcza pracowników zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych, nie tyle można się spodziewać ich poprawy sytuacji na rynku, ile jego pogorszenia wskutek stopniowej degradacji ich kwalifikacji wobec braku inwestowania w ich rozwój [Rogozińska-Pawełczyk, Majewski 2013, s. 7].

Coraz silniejsze rozwarstwienie rynku pracy będzie prawdopodobnie wzmacniać frustracje szerokiej rzeszy młodych, wykształconych ludzi, którzy nie będą w stanie dostać się do elitarnej grupy top-menedżerów. Nie będą oni jednak skazani na rutynowe, niskopłatne prace, lecz pracować będą w trybie projektowym, bez stałego zatrudnienia u jednego pracodawcy [Rogozińska-Pawełczyk, Majewski 2013, s. 7].

W odniesieniu do rynku pracy rok 2030 w liczbach jawi się następująco [Szaban, 2013]:

1. Potencjalny wzrost zasobów siły roboczej z 2,9 mld dzisiaj, do 3,5 mld (wzrost ten zawdzięczać ma świat krajom Azji Południowej, Indii i Afryki).
2. Potencjalny brak pracowników wysoko wykwalifikowanych – od 38–40 mln, już ok. 2020 r. – mimo zwiększającej się liczby szkół i uczelni.
3. Potencjalna nadwyżka pracowników o niskich kwalifikacjach, nieodpowiadających zapotrzebowaniu pracodawców – ok. 90–95 mln (ok. 10% całej podaży tej grupy pracowników) i rosnący brak miejsc pracy dla nich. W gospodarkach rozwiniętych ta luka (między podażą a popytem) wynieść może 11%. Już dzisiaj w tych gospodarkach bezrobocie wśród nisko wykwalifikowanych pracowników jest od dwóch do czterech razy wyższe niż wśród osób z wyższymi kwalifikacjami. Np. w Niemczech w 2011 r. różnica ta była jeszcze wyższa, bo siedmiokrotna, w Szwecji prawie trzykrotna, w Hiszpanii dwukrotna, we Francji prawie trzykrotna. Najlepiej zarabiać będą ci, którzy produkować będą niestandardową, różnorodną wiedzę.
4. Wzrosną nierówności dochodowe między pracownikami wyżej i niżej wykwalifikowanymi, co powodować będzie większe napięcia społeczne,

większe obciążenia państw (wydatki publiczne). W niektórych krajach wysoko rozwiniętych, pracownicy o niższych kwalifikacjach będą biedniejsi niż ich rodzice dzisiaj, gdyż ich zarobki nie będą rosły a udział wśród bezrobotnych będzie rósł. Rozwijać się będzie „gettoizacja” jako wynik ubożenia mieszkańców, szczególnie dużych miast.

5. Wzroście popytu na zatrudnienie w usługach, szczególnie wymagających wysokich kwalifikacji, w sektorach wiedzy, innowacyjnych.

6. Zwiększać się będzie mobilność pracowników – emigracje i imigracje, rynek pracy będzie miał coraz bardziej międzynarodowy, globalny charakter.

7. Powstanie luka generacyjna – młodzi w wolniejszym tempie będą wchodzić na rynek pracy, starsi pracownicy szybciej z niego wychodzić – nawet mimo stopniowego podwyższania wieku emerytalnego w poszczególnych krajach. Liczba starszych pracowników (50+) w gospodarkach rozwiniętych wzrośnie do 2030 r. o ok. 27% w stosunku do dzisiejszych liczb.

8. Wzrost liczby pracowników w gospodarkach rozwiniętych będzie ok. 2030 r., niemal płaski tzn. wyniesie ok. 0,3%.

9. Zmniejszać się będzie rola pracy, szczególnie niewymagającej wyższych kwalifikacji, w tworzeniu dochodu, na rzecz wzrostu roli kapitału i wiedzy.

10. Więcej dbałości o zachowanie równowagi między pracą zawodową, a życiem prywatnym skutkować może skróconymi godzinami pracy, większą popularnością pracy na część etatu, większym samozatrudnieniem.

Wszystkie, coraz liczniejsze analizy dotyczące przyszłości, mają za zadanie przygotowanie rynku pracy na sytuacje, jakie mogą się pojawić. Jako że nie można ich dokładnie przewidzieć, mówi się o prawdopodobieństwie wystąpienia określonych zjawisk na podstawie doświadczeń z przeszłości i z teraźniejszości, próbuje się analizować możliwe warianty zmian. Na ile te prognozy się sprawdzą, w zależności od perspektywy czasowej przewidywań, ocenić będzie można w bliższej i dalszej przyszłości.

Podsumowanie i wnioski

Istotą przekształceń ustrojowych, zapoczątkowanych w Polsce po 1989, roku było przejście od gospodarki centralnie zarządzanej do rynkowej. Zachodzące przemiany odnoszące się do różnych obszarów gospodarki, obejmowały przy tym zmiany zarówno w funkcjonowaniu samego rynku pracy jak i w jego strukturze. Obecnie dla polskiego rynku pracy zmiana paradygmatu pracy powoduje przede wszystkim wzrost popytu na pracę wynikającą ze swobodnego przepływu kapitału, który uzupełnia kapitał krajowy. Drugim aspektem jest fakt, iż można oczekiwać zmniejszenia zapotrzebowania na tzw. pracę standardową, wzrastać zaś będzie liczba miejsc pracy nietypowej, takich jak np.

praca terminowa, zatrudnienie w częściowym wymiarze godzin. Po trzecie, występuje zapotrzebowanie na wiedzę, umiejętności i kwalifikacje zawodowe.

Z analizy danych zaprezentowanych w opracowaniu wynika, że najważniejsze zmiany na rynku pracy w Polsce jakie miały miejsce w ostatnim czasie to:

1. podwyższenie średniego wieku pracowników – najwyższy współczynnik aktywności zawodowej oraz wskaźnik zatrudnienia charakteryzuje osoby w wieku 35–44 lat odpowiednio 88,2% oraz 81,6%,
2. obecny poziom zatrudnienia i aktywności zawodowej w Polsce odbiega znacząco od gospodarek krajów UE, aktywna zawodowo pozostaje w Polsce niewiele ponad połowa ludności w wieku 15 lat i więcej – 50,4%,
3. bezrobocie w Polsce utrzymuje się na wysokim poziomie w końcu 2012 r. stopa bezrobocia wyniosła 13,4% i w dalszym ciągu ma tendencję rosnącą,
4. zwiększenie udziału osób z wyższym wykształceniem wśród bezrobotnych, pokolenie młodych w Polsce w wieku 24–34 lata należy, do najlepiej wykształconych w Europie ale nie przekłada się to na zatrudnienie – wskaźnik zatrudnienia w tej kategorii wiekowej wynosi 75,3% i wykazuje tendencję spadkową.

Sytuacja na rynku pracy, poza wpływem na stopień dobrobytu oraz rozwoju społeczeństwa, może mieć znaczenie dla struktury demograficznej. Istnieje niebezpieczeństwo zaistnienia sprzężenia zwrotnego: niekorzystne warunki na rynku pracy mogą doprowadzić do ograniczenia dzietności, a w konsekwencji pogłębiać demograficzną zapaść, która będzie niekorzystna dla rynku pracy. Działania mające na celu lepsze funkcjonowanie rynku pracy, które wiążą się w dużej mierze ze zmianami demograficznymi, powinny zostać podjęte jak najszybciej. Do takich należą m.in. stworzenie odpowiedniego programu, który pomógłby przywrócić aktywność zawodową osobom z wykształceniem wyższym i średnim, które napotykały trudności w znalezieniu zatrudnienia.

Ważnymi trendami, które mogą mieć wpływ na kształt rynku pracy jutra są:

1. zwiększenie zapotrzebowania na pracowników o wysokich kwalifikacjach przy jednoczesnym spadku zapotrzebowania na pracowników nisko kwalifikowanych,
2. spadek zatrudnienia w rolnictwie i przemyśle oraz wzrost zatrudnienia w usługach, wzrost znaczenia i dominacja w zatrudnieniu sektorów wysokiej techniki,
3. nieuchronne jest również odchodzenie od typowej stałej pracy na rzecz projektowej, gdzie specjaliści wynajmowani są przez firmy do konkretnych projektów w razie zapotrzebowania,
4. wzrost udziału zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu i zwiększenie znaczenia innych niestandardowych form zatrudnienia przy spadku zatrudnienia stałego,

-
- 5. rozwój wielonarodowej i wielokulturowej struktury zatrudnienia oraz zwiększenie udziału kobiet w zatrudnieniu, a także podwyższenie średniego wieku pracowników.**

Bibliografia

Bezrobocie rejestrowane I-III kwa. 2013 r., <http://www.stat.gov.pl>

Główny Urząd Statystyczny (2005), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2004*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.

Główny Urząd Statystyczny (2006), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2005*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.

Główny Urząd Statystyczny (2007), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2006*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rocznik_statystyczny_rp_2006.zip [14 lutego 2014].

Główny Urząd Statystyczny (2008), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2007*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rocznik_statystyczny_rp_2007.pdf [14 lutego 2014].

Główny Urząd Statystyczny (2009), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/oz_rocznik_statystyczny_rp_2008.pdf [14 lutego 2014].

Główny Urząd Statystyczny (2010), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs_rocznik_statystyczny_rp_2009.pdf [14 lutego 2014].

Główny Urząd Statystyczny (2012), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2011*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs_rocznik_statystyczny_rp_2011.pdf [14 lutego 2014].

Główny Urząd Statystyczny (2013), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2012*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs_rocznik_statystyczny_rp_2012.pdf [14 lutego 2014].

Główny Urząd Statystyczny (2014), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2013*, http://stat.gov.pl/download/cps/rde/xbcr/gus/RS_rocznik_statystyczny_rp_2013.pdf

Handy Ch. (2000), *Inside Organizations: 21 Ideas for Managers*, Bbc Publications.
<http://www.blindspot.ca/PDFs/HumanCapitalIndex.pdf> [14 lutego 2014].

Jarmołowicz W., Knapińska M. (2005), *Polityka państwa na rynku pracy w warunkach transformacji i integracji gospodarczej*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.

Karaszewska H. (2008), *Zarządzanie zasobami pracy w instytucjach rynku pracy [w:] Karaszewski R. (red.). Wyzwania wobec instytucji rynku pracy w procesie integracji z UE*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń.

Komisja Europejska (2010), *European strategy for smart, sustainable and inclusive growth, Communication from the Commission*, <http://www.europeanpaymentscouncil.eu/index.cfm/knowledge-bank/other-sepa-information/european-commission-communication-europe-2020-a-strategy-for-smart-sustainable-and-inclusive-growth-march-2010-/> [13 marca 2014].

Koźmiński A.K. (2013), *Hodowcy talentów*, „Rzeczpospolita”, 16.07.

Kożusznik B. (2005), *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

-
- Krysztofczyk M. (2012)**, *Outsourcing w Polsce 2011–2012*, „Przegląd Outsourcingowy”, nr3.
- Kujda M. (1998)**, *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów.
- Milewski R., Kwiatkowski E. (red.) (2005)**, *Podstawy ekonomii*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- OECD (1998)**, *Human Capital Investment: An International Comparison*, OECD Publications, Paris.
- Rogozińska-Pawełczyk A., Majewski, D. (2013)**, *Trendy na rynku pracy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Szaban J. (2013)**, *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.

Magdalena Popek

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Developments in research on the attitudes Poznań University of Economics students

Abstract: For several years we have watched worsening demographic situation of our country. Fewer children are born and fewer people choose legalization of their relationships. There are a lot of arguments to explain such a situation. Problem of appropriate work is worth special attention. It is hard for the young people to find decent job for decent salary. The main study objective is showing what kind of values are the most important in Poznań students' life. The study attempts to determine what, according to the youth's opinion, is the sense of life through the value identification. Usually there are several important ones, the rest remains complying.

Key-words: attitudes University of Economics students, career, family life.

Introduction

The main research objective presented in the article is showing the factors influencing the young people's decisions on their career and family life. Proceeding to identify the factors shaping the youth's attitudes, it was adopted that the attitude determination is influenced by family (parents, grandparents, siblings), school, colleagues, religion and mass media while it was assumed that the most essential factor was family's origin.

It seems that after all the changes in the area of Polish family life, including the youngest generation, there is an attachment to traditional family values. In any society, the family model depends on the patterns of family formation patterns, attitudes and behavior patterns [Wierzbosławski 1999, p. 19]. Therefore it can be expected, as K. Slany assessed [2002, p. 250] that: "Polish family life's specificity, indicating both orientation towards traditional values [...], as well as new prognostic changes in some of the family life's forms and matters".

University students are considered as a specific intelligence “base” of the social classes who will decide on the shape of the state in the near future [Pająk 2007, p. 33]. The study attempted to determine what, according to the youth’s opinion, is the sense of life through the values identification which give meaning to life. It is a rare case when a man is looking for the meaning of life in only one life area. Usually there are several important, decisive values about the sense of life, the rest remains complying. Highly important is the meaning of life shaping under feeling influences, it may be the result of certain social systems. According to Marjański [1990, p. 35], the meaning of life must be discovered on one’s own and expressed individually through the values implementation.

Empirical data and research methods

The study was conducted on the number of 2000 Poznan University of Economics students between April and June 2013. The article hypothesis is a value system determined by attitudes derived from family home. As an additional hypothesis can be indicated decision-making students in the building a career and a family has an impact on socio-economic determinants.

The article aiming at presenting the students’ value system. One cannot forget that it is not only young people who graduated from high school and now continue the education but it is also those who have raised their own family already, have a permanent job, who for some reason have started studies later in their life. Both communities meet in one similar environment where they study, however, both groups want and aspire to something else, have different value system.

A quantitative method and a social test – a survey were used in this research paper. The questionnaire was composed of 5 parts:

- legal information,
- information about the origin,
- value system what is considered as important and who had the impact on decisions taken,
- career (goals in life, what is important in their work),
- Competitiveness (reason of the getting married, the desire to have children, more children).

Value system young people

The term “value” generally can be defined as everything for us valuable and desirable, which is the goal of human aspirations. Recognized val-

ues are the basis for the assessments, standards and cultural patterns [Śliwierski 1993, p. 125]. Philosophical approach treats the value as everything what is worthy to strive for and not just what we want. The concept of the value distinguishes the truth that is what it should be from the regularity, what it is [Didier and Jarosz 1996, p. 207]. In translating the word “value”, it be can highlighted the existence of a dynamic element which is disclosed by one’s desire. Valentina Ignatczyk [2002, p. 17] believes that the greater desire for the person, the higher value it has for us, which means that the concept of the value is also included in a subjective aspect. At the same time, it should be noted that the concept of value is a static aspect, social, traditional or character of the values (eg honesty). Ignatczyk also marks out a sociological approach describing the value in the context of a social group influence. Sources of the value are being searched in origins of social units, social classes belonging and roles within which unit functions. Nowadays, it is believed that the main drawback of such a term is it lacks of integrating different disciplines or theoretical considerations in the social science. However, according to the concept of G. Kloski [1982, p. 8], the value is the property or a group of item features which preferred behaviours are directed at. This means that the values are such features of items which one aims. A significant role in the development of values in sociology also assigns to Znaniecki [1976, pp. 54–58], according to whom the definition of the value attributed to the spiritual or materialistic needs. These are the objects which people give positive meaning and that can determine the action of individuals and social groups. Values for Znaniecki are the social rules of behaviour among which customs, rituals, norms, beliefs stand out. Znaniecki believes that these are external needs against the person and they cause attitude. Based on general review of the value definitions and proper publications, it seems that in this respect there is ambiguity in this term. In the research/survey, the value is defined operationally through the expression of the respondents. It turns out, however, that the definition of this type is more than theoretical and also inconsistent.

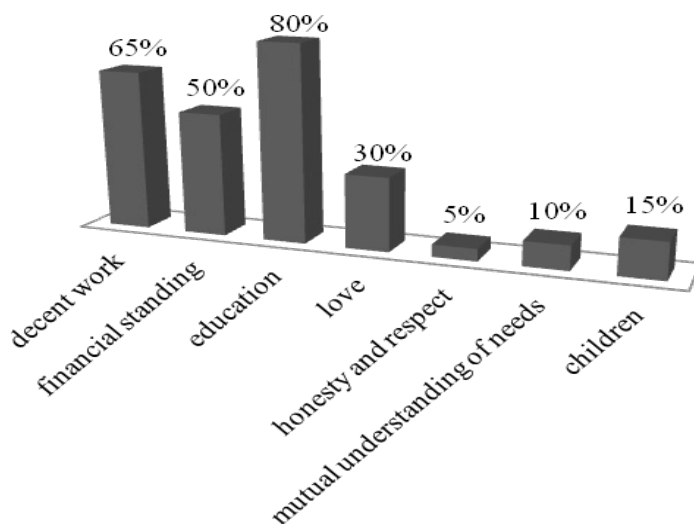
Research on attitudes and values, particularly of young people, are linked to an aspiration concept, the term used in sociology and psychology. Similarly to the term of value, in we can find no single definition of aspiration in the publications. According to the wording given by the Universal Encyclopedia [1962, p. 417] the aspiration level is “is a prognostic result of the actions taken or reaching a goal by a certain person”. A according to the psychologists, aspirations are desires as well as variously intense pursuits related to satisfying needs and directed at a particular goal. In turn, according to the sociologists, it is a desire set of prioritised objectives, which are accepted as crucial by the unit. Among aspirations made by different representatives of

population. It is highly important to learn about young people's aspirations. Throughout adolescence period specific aspirations emerge and develop on their content and level depend social development and process of youth's socialisation the most [Kłoskowska 1972, p. 101].

Research results

Among hitherto conducted studies, the results show that the respondents were 100% married women and men, correspondingly: 70% for women and 30% for men. 40% of respondents work professionally, usually based on casual work order or unpaid student internships. Young people try to get as much professional experience as possible during their first years of studying, so that it will be easier for them to find a job in the future. These days it is possible to study full time and have a job (probably part-time), although there are students able to go to work for 8 hours a day and study but these are rare cases. Test respondents declared the study form as 65% full time and 35% part time (extramural studies). It is worth mentioning that most of the responders having a job, still benefit from their parents' financial support. Survey was rather extensive, consisting of more than 60 questions. Only the most interesting results will be presented in this article in order to fulfill its aim. Below there are some answers on importance of youth's value system. Respondents could choose more than one answer. Because of the fact that the responders are young students, education pays the highest attention, in order to complete the studies and find a good job (65 %), which will provide them suitable financial standing (50%). Love (30%), children (15%), mutual understanding, honesty and respect are consecutive values. Unfortunately values which once seemed to be the most important like love, honesty and respect have become less important for young people recently.

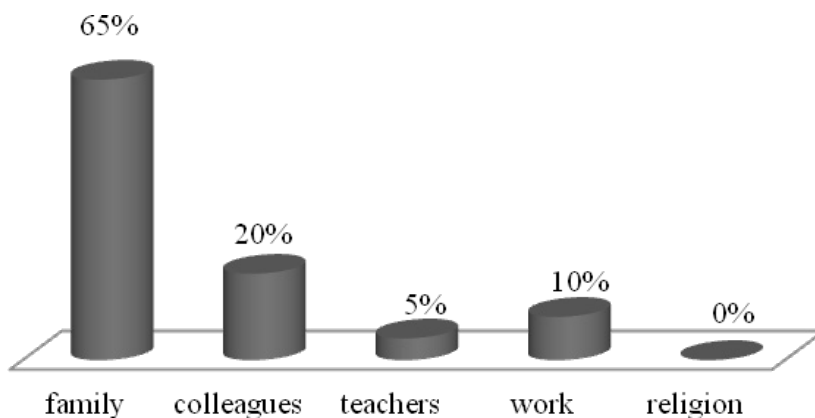
Picture 1. What accounts to you the most in the value system?



Source: own calculations.

The next question concerns the people contributing to the shape of the value system. The vast majority indicated family (65%). Respondents were able to pinpoint only one answer. Every fifth person indicated that colleagues had the greatest impact on their value system while teachers, who should be an example to the young generation in the first life stages, have no effect on the shape of a young man's life (10%).

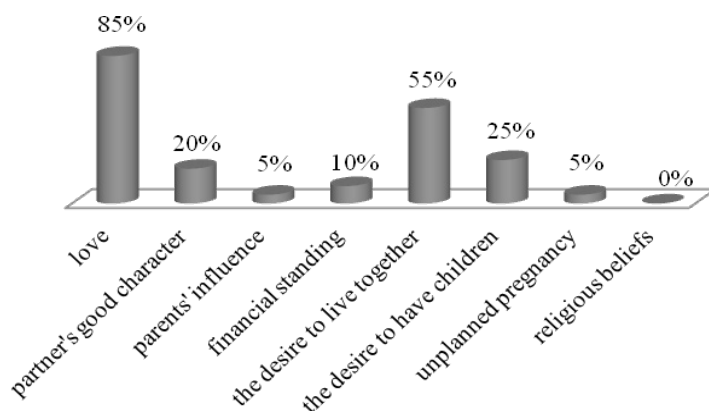
Picture 2. The shaped value system have been affected by



Source: own calculations.

The following questions dealt with family life. According to the respondent, what reason would it be to get married. In other words what would have happened to get married in respondent's opinion. 85% of surveyed persons think that love would ought to decide on marriage. Every second person would get married to be able to live with a partner (55%). A significant impact is seen in a desire to have children (25%) or good partner's character (20%). Respondents' replies are optimistic and give hope that in a few years the number of marriages will increase along with decrease of people living with a partner without marriage.

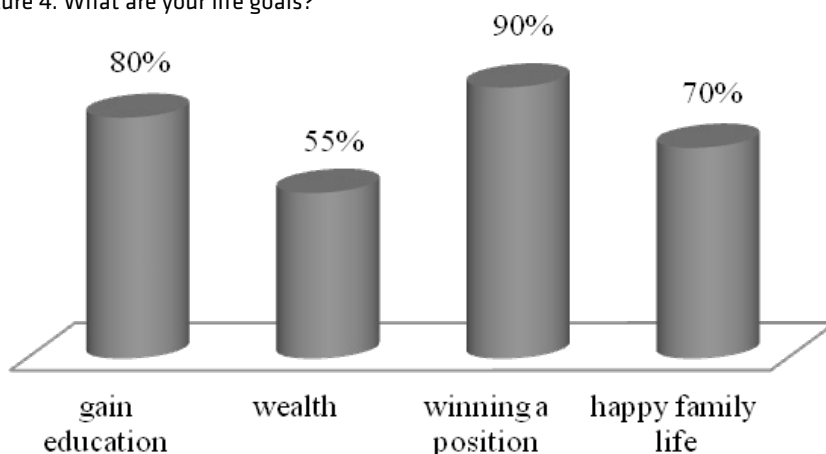
Picture 3. What would be your reason of getting married?



Source: own calculations.

The next question covered life goals. Here respondents were able to select multiple answers, indicating the key objective. It was found that the most important aim is professional position (90%), then education (80%), successful family life (70%) and achieve prosperity (55%).

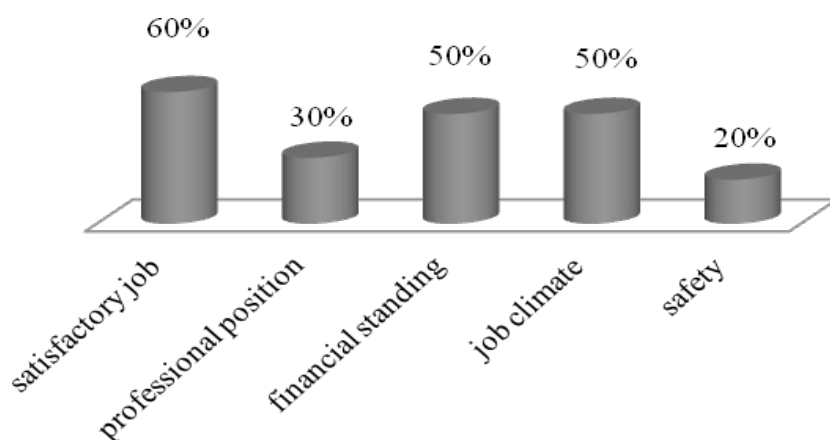
Picture 4. What are your life goals?



Source: own calculations.

Further questions concerned professional career. What is important at work? Respondents believed that the most fundamental factor is work satisfaction (60%). Job climate (50%) and financial standing (50%) are similarly important. Worth mentioning is the fact that safety is no longer that crucial. Only 20% of respondents searching a job would consider feeling safe at work.

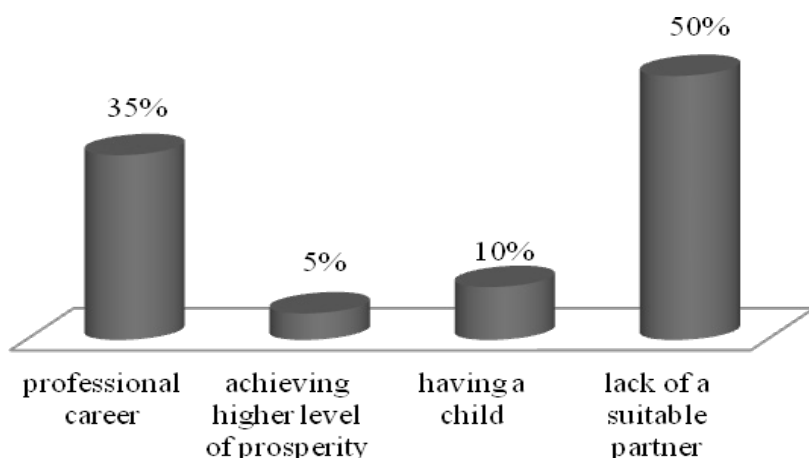
Picture 5. In your professional life important to you is



Source: own calculations.

The next questions were about competitiveness. Competitiveness was based on what respondents would be able to opt out in favor of something else. What is more important for them? This type of question in an easy way identify the values of young people. The replies discovered whether a professional career or family life is more important for the students of Poznan University of Economics. Question role was to identify the factors which would lead to decision on not getting married. Every second person indicated the lack of a suitable partner. For 35% of the respondents it is more important to follow the career path rather than marriage. Factors such as having a child or achieving prosperity appeared to be less important in this survey.

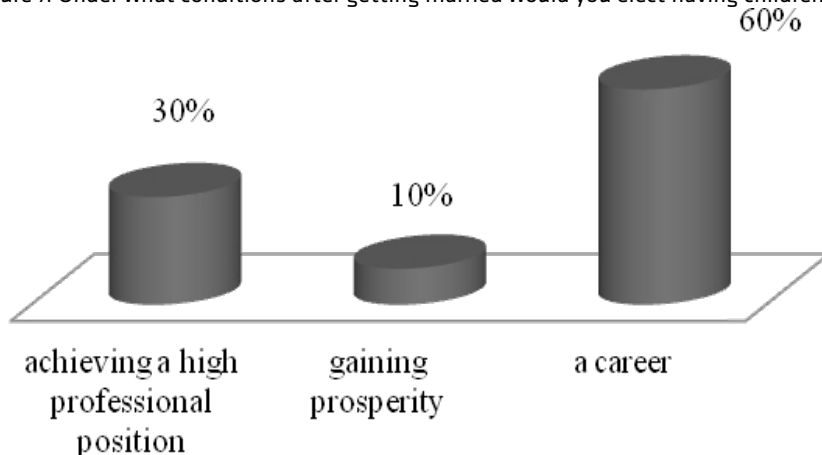
Picture 6. What are the factors neglecting your decision on getting married?



Source: own calculations.

Another question covered conditions under which a respondent after getting married would not decide on having children. The vast majority responded that it would be more important to follow their career (60%) or achieve a highly professional position (30%). Every tenth person replied that the prosperity would be more important to having children. This question presents how important for young people a financial factor has become as well as the social position. They would be able to neglect having children for professional career and ensuring their social and economic position.

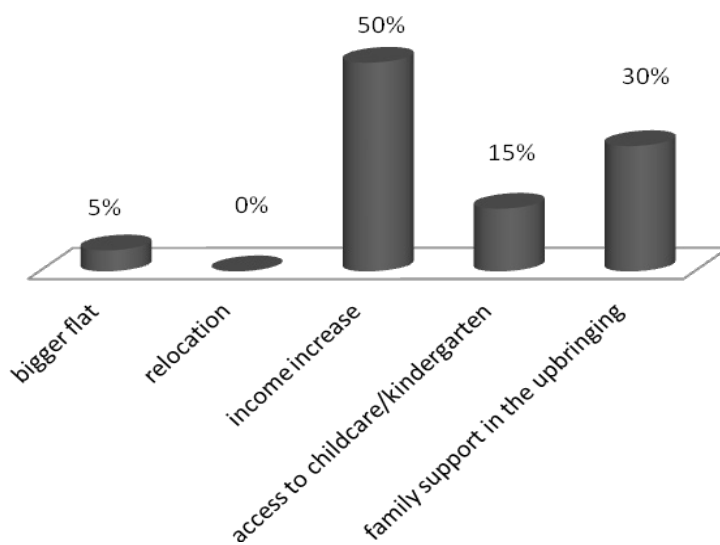
Picture 7. Under what conditions after getting married would you elect having children?



Source: own calculations.

The last question asked about conditions under which a respondent would decide on having a child or more. For every second person revenue in the main reason. If the income increased, it would be possible to have a child. Another important factors are family help in bringing up children (30%) or easier access to childcare/nursery schools (15%).

Picture 8. Under what conditions would you decide on another child?



Source: own calculations.

Obtained study results have confirmed that the university students are characterized by the traditional system of values where family and its happiness are valued the most. This system in majority is shaped by family's origin. It can be concluded that the young people in Poznan still have family-oriented value system and the erosion of the traditional value system is and will be determined mainly by socio-economic factors, shaping the living conditions in Polish society. The youth wants mainly better professional position in the society and higher level of education. It treats it as the first class but at the same time it appreciates the importance of training in the economic aspect.

Conclusion

One of the crucial questions being asked today on young people concerns the future of marriage and family which are fundaments of fertility rate and demographic security of Poland. However so far studies show liberalization of social views among youth yet marriage, family and desire to have children still belong to the openly declared and firmly accented life values. If only it was based on declarations, demographic situation of Poland would be secured. We would be also content about relationships' status and marriage permanence. Young people see it as a "soft" institution, based on love, good contact, trust and partnership, rejecting stereotypes in defining roles of women and men. From the social and economic point of view every society should be interested in families, in which children would be born.

References

- Didier J., Jarosz K. (1996)**, *Słownik filozofii*, Książnica, Katowice.
- Ignatczyk W. (2002)**, *System wartości rodzinnych młodzieży polskiej końca XX wieku*, AEP, Poznań.
- Kłoska G. (1982)**, *Pojęcie, teoria i badanie wartości w naukach społecznych*, PWN, Warszawa.
- Kłoskowska A. (1972)**, *Společne ramy kultury*, PWN, Warszawa.
- Marjański J. (1990)**, *W poszukiwaniu sensu życia*, KUL, Lublin.
- Pająk J. (2007)**, *Młodzież studencka jako kategoria socjologiczna*, „Zeszyt Naukowy WSZ w Częstochowie”, Częstochowa.
- Slany K. (2002)**, *Alternatywne formy życia małżeńsko-rodzinnego w ponowoczesnym świecie*, Zakład Wydawniczy NOHOS, Kraków.
- Śliwerski B. (red.) (1993)**, *Kontestacje pedagogiczne*, IMPULS, Kraków.
- Wierchosławski S., (1999)**, *Demograficzne aspekty procesy starzenia się ludności polskiej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Wielka Encyklopedia Powszechna (1962)*, PWN, Warszawa, t. I.
- Znaniecki F. (1976)**, *Chłop polski w Europie i Ameryce*, tom I, Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza, Warszawa.

Sylvia Saczyńska-Sokół

Politechnika Białostocka

Wyzwania badawcze wobec problematyki polskich tajemniczych mistrzów

Challenges of researching Polish hidden champions

Abstract: The paper concerns the concept of the Polish hidden champions in the context of research challenges. Hidden champions are companies characterized by the dominating or leading position they have on their global markets narrowly defined. In the existing published works on this issue, there is revealed the necessity for further research especially in the area of the impact of human capital management on pro-effective organizational culture. Organizational culture is closely linked to the effectiveness of the company. In the case of the Polish hidden champions, taking into consideration their specificity, it can be assumed that their organizational culture plays a special role in achieving extraordinary results. Therefore, research challenges in this area embrace, in the first place, exploring the issues of human capital management, secondly, identifying the fundamental norms, values and assumptions creating the organizational culture. The issues mentioned above may be conducive to defining the impact of human capital management on developing pro-effective organizational culture of Polish hidden champions.

Key-words: hidden champions, human capital management, organizational culture, effectiveness.

Wprowadzenie

Inicjatorem badań nad tajemniczymi mistrzami na światowych rynkach jest H. Simon, który już w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia wraz z T. Levittem rozpoczął rozważania nad przyczynami sukcesu jednych gospodarek i niepowodzeniami innych. Z czasem odkrył, iż to nie wielkie firmy czy koncerny międzynarodowe są źródłem sukcesów takich krajów jak Niemcy czy Szwajcaria, lecz niezliczone firmy średniej wielkości, które stają się w skali światowej liderami na swoich rynkach.

Wśród tajemniczych mistrzów H. Simon [2009, ss. 24–33] wskazuje, między innymi, takie firmy, jak:

- Baader – czołowy na świecie islandzki dostawca wyrobów przetwórstwa rybnego z 80% udziałem w rynku światowym;
- Orica – australijska firma zajmująca się produkcją materiałów wybuchowych wykorzystywanych w kopalniach i kamieniołomach, oferująca także w ponad 50 krajach usługi w dziedzinie prac wybuchowych;
- Jungbunzlauer – austriacko-szwajcarska firma dostarczająca kwasek cytrynowy do każdej puszkii czy butelki Coca-Coli;
- Technogym – włoska firma, zajmująca drugie miejsce na świecie w produkcji sprzętu fitness;
- Petzl – francuska firma zajmująca się produkcją sprzętu do wspinaczki po skałach, wspinaczki wysokogórskiej, prac na wysokościach czy operacji ratunkowych w warunkach trudnego dostępu.

Wszystkie te firmy zajmują czołowe miejsca na swoim rynku na całym świecie. Jednocześnie, z uwagi na fakt, iż większość ich wyrobów nie jest powszechnie znana, same pozostają nieznane, co więcej, nie dążą do tego, by zaistnieć w świadomości konsumenta. Znane są natomiast swoim bezpośrednim klientom, specjalistom w danej branży oraz konkurencji, dla której stanowią swoisty układ odniesienia.

Przedsiębiorstwa, które uznać można za tajemniczych mistrzów, znaleźć można także w Polsce. Polscy tajemniczy mistrzowie pozostają anonimowi nie tylko z uwagi na niski stopień obecności w świadomości publicznej. Prowadzone dotychczas badania empiryczne, dotyczące problematyki tajemniczych mistrzów, wskazują na wciąż istniejącą potrzebę prowadzenia dalszych, systematycznych badań naukowych obejmujących tę niezwykle istotną dla polskiej gospodarki kategorię przedsiębiorstw [Planer, Popławski, Zastempowski 2001, s. 210].

Dostrzegając zatem lukę badawczą w stanie wiedzy na temat tajemniczych mistrzów i ich ponadprzeciętnych wyników, za cel niniejszego opracowania przyjęto określenie specyfiki tajemniczych mistrzów w świetle przeprowadzonych już badań, wskazanie wyzwań badawczych w zakresie problematyki polskich tajemniczych mistrzów, jak również opracowanie założeń metodycznych badań naukowych, dzięki którym wiedza na temat tych przedsiębiorstw w Polsce zostanie pogłębiona.

Specyfika tajemniczych mistrzów

Kryteria, jakie musi spełniać firma, by być uznaną za globalnego tajemniczego mistrza są następujące [Simon 2009, s. 35]:

- firma, zajmująca pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na globalnym

rynku, albo pierwsze miejsce na swoim kontynencie. Pozycja na rynku zależy głównie od udziału w rynku (lub udziału względnego);

- przychody do 3 miliardów Euro;
- niski poziom obecności w świadomości publicznej (anonimowość).

Tajemniczy mistrzowie funkcjonują niemal we wszystkich gałęziach produkcji. W badaniach prowadzonych przez H. Simona [1999, s. 19], największa liczba tych firm reprezentowała przemysł mechaniczny i maszynowy (37%). Drugi najliczniejszy segment to różnorodne gałęzie przemysłu wraz z usługami, nieposiadające własnego hasła w statystykach dotyczących przemysłu. Stosunkowo licznie reprezentowany jest także przemysł elektryczno-elektroniczny (11,8%) oraz metalurgiczny (10,1%). Wśród ważnych gałęzi pojawia się także przemysł chemiczny, drukarsko-papierniczy, spożywczy i tekstylny.

Jak wspomniano powyżej, tajemniczy mistrzowie zdecydowanie dominują na swoich rynkach. Ich przeciętny udział na rynku światowym w 2009 roku wynosił 33% (tabela 1).

Tabela 1. Udziały tajemniczych mistrzów w rynku

	udział absolutny w rynku		udział względny w rynku	
	1999 r.	2009 r.	1999 r.	2009 r.
Świat	30,2%	33,0%	1,56	2,34
Europa	36,7%	38,4%	1,76	2,84

Źródło: Simon H. (2009), *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanых liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa, s. 75.

Czołowej pozycji na rynku nie utożsamiają jednak jedynie z udziałem w rynku, wskazując szereg atrybutów, pozwalających postrzegać samych siebie jako liderów rynku. Wśród najważniejszych wymieniają: stosowane technologie, jakość, bycie znanym na rynku, szeroki asortyment produktów, reputacja, przychody, tradycja czy obecność w wielu krajach [Simon 2009, s. 75].

Charakterystyczną ich cechą jest także to, że ich strategie z reguły opierają się na dwóch filarach. Pierwszy z nich to bardzo mocna koncentracja na rzeczywistych potrzebach rynku. Jak wynika z badań H. Simona, tajemniczy mistrzowie, definiując swoje rynki, kierują się w największym stopniu kryteriami dotyczącymi klientów. Pierwsze z nich to 'zastosowania/potrzeby klientów' (63% wskazań), drugie – docelowa grupa klientów (55% wskazań). Innym kryterium, jakie biorą pod uwagę jest 'produkt/technologia' (42% wskazań). Znacznie mniejsze znaczenie w definiowaniu rynku odgrywa w przypadku tajemniczych mistrzów poziom cen, jakość czy region. Na uwagę zasługuje także koncentracja na tym, co potrafią robić najlepiej, przejawiająca się

w „bardzo mocnym przywiązaniu do danego rynku i do sfery kompetencji” oraz specjalizowaniu się w bardzo wąskich niszach [Simon 2009, ss. 92–93].

Filar drugi strategii tajemniczych mistrzów to myślenie w kategoriach globalnych obecne praktycznie od początku istnienia firmy. Pomimo tego, że niejednokrotnie są to firmy relatywnie młode, często mają po kilkadziesiąt oddziałów, w tym na największych, najbardziej rozwiniętych i chłonnych światowych rynkach. Jest to możliwe dzięki koncentrowaniu się na wąskiej niszy rynkowej, która pozwala na wyjście na świat.

Fundamentem sukcesu tajemniczych mistrzów są także superambitne cele oraz ekstremalna innowacyjność. Ambitnie wyznaczone cele połączone z siłą przywództwa właścicieli i menedżerów oraz z kompetentnymi i wysoce efektywnymi pracownikami tajemniczych mistrzów powodują, iż podejmowane przez nich systematyczne działania ukierunkowane na osiągnięcie czołowej pozycji na świecie w swojej branży, prowadzą do sukcesu. Wyróżniająca innowacyjność tajemniczych mistrzów, niezbędna, by osiągnąć i utrzymać czołową pozycję na runku światowym, nie ogranicza się jedynie do technologii i produktów. Przejawia się również w procesach, systemach, marketingu i usługach [Simon 2009, ss. 433–435].

Badania przeprowadzone nad tajemniczymi mistrzami, zapoczątkowane przez H. Simona, zainspirowały także polskich badaczy do poszukiwań tajemniczych mistrzów w Polsce. Wnioski z badań zapoczątkowanych po 1999 roku mówiły jednak, iż trudno jest w Polsce znaleźć światowych liderów. Kolejne badania pt. *Szukamy polskich tajemniczych mistrzów*, powtórzone w 2008 roku, zakończyły się sukcesem. Zidentyfikowano około 40 potencjalnych tajemniczych mistrzów, z czego 12 firm zgodziło się wziąć udział w badaniach. Badania pokazały, że pozycja polskich tajemniczych mistrzów na rynku światowym daleka jest od pozycji światowych liderów. Polscy tajemniczy mistrzowie nie wykorzystują szans, jakie daje globalizacja. Zbyt mocno koncentrują się na rynku krajowym i rynkach Europy Środkowo-Wschodniej, przez co nie wykorzystują potencjału tkwiącego w produktach i usługach. Cechują się również relatywnie wolnym wzrostem przychodów, który nie przekracza średnio wzrostu PKB w Polsce [Dietl 2009, ss. 409–431].

Określenie luki badawczej

Wśród kluczowych zasobów przyczyniających się do zwiększenia efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw coraz częściej wskazywane są zasoby niematerialne. Kryją się one przede wszystkim w ludziach, uznawanych przez nich wartościach, czy relacjach między nimi.

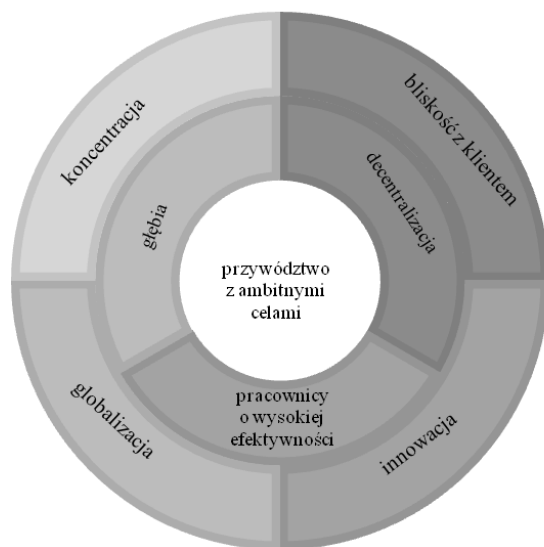
Problematyka zasobów niematerialnych polskich tajemniczych mistrzów podjęta została przez zespół badaczy Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Podjęli oni próbę określenia roli i znaczenia niematerialnych zasobów w budowaniu przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki. Wyniki ich prac wskazują, iż wartości niematerialne stanowią kluczowy element potencjału innowacyjnego i konkurencyjnego mistrzów polskiej gospodarki. Wśród kluczowych zasobów niematerialnych, stanowiących źródło przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów są: kapitał ludzki oraz innowacyjność i przywództwo [Planer, Popławski, Zastempowski 2001, ss. 209–210].

Biorąc pod uwagę ustalenia poczynione powyżej, jak również znaczenie kapitału ludzkiego w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, istotnym wydaje się rozpoznanie natury polskich tajemniczych mistrzów w kontekście:

- działań podejmowanych w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim;
- kultury organizacyjnej, determinowanej przez działania ze sfery zarządzania kapitałem ludzkim i jednocześnie będącej jedną z kluczowych determinant zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie;
- określenia powiązań pomiędzy zarządzaniem kapitałem ludzkim i kulturą organizacyjną a efektywnością tajemniczych mistrzów.

Na taką potrzebę wskazuje również tzw. ‘osiem nauk’ od tajemniczych mistrzów, zaprezentowanych przez H. Simona w postaci ‘trzech kół’ (rysunek 1).

Rysunek 1. Trzy koła i osiem nauk



Źródło: Simon H. (2009), *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa, ss. 197, 441.

W centralnym miejscu w zaprezentowanym powyżej schemacie znajduje się przywództwo, które u tajemniczych mistrzów oznacza „inspirowanie pra-

cowników z całego świata do stania się najlepszym, do zajęcia pozycji lidera na rynku światowym”. Środkowy krąg obejmuje kompetencje wewnętrzne, wśród których, obok głębi i decentralizacji, znajduje się kadra pracownicza o wysokiej efektywności. Wewnętrzne kompetencje przekazywane są na krąg zewnętrzny, w którym znajdują się wskazane przez H. Simona dwa filary strategii tajemniczych mistrzów oraz fundamenty ich sukcesu [Simon 2009, ss. 197, 441].

Uwagę zwraca ‘nauka’ od tajemniczych mistrzów, dotycząca pracowników o wysokiej efektywności. Jeśli przyjąć, że takie elementy kulturowe, jak wartości i normy mają zasadnicze znaczenie dla tworzenia standardów efektywności, zarówno w kontekście wyników, jak również proefektywnościowych zachowań [Pocztowski 2008, s. 270], niezwykle istotnym wydaje się identyfikacja działań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim i ich wpływu na kulturę organizacyjną. Równie ważnym jest zbadanie tego, w jaki sposób kultura organizacyjna determinuje działania w sferze kapitału ludzkiego. Nie można bowiem zapominać, iż kultura organizacyjna stanowiąc jedną z wewnątrzorganizacyjnych determinant zarządzania kapitałem ludzkim organizacji, sama kształtowana jest przez ludzi danej organizacji [Hofstede 2000, s. 267]. Kształtowanie kultury organizacyjnej polegać może na dokonywaniu planowych zmian w sferze kultury lub kontynuację i wzmacnianie dotychczasowej kultury [Juchnowicz 2007, s. 116]. Do czynników odgrywających istotną rolę w rozwoju kultury organizacyjnej należą: historia organizacji, jej specyfika, technologia, cele i zadania, wielkość, lokalizacja, kadra oraz otoczenie [Mullins 1996, s. 714].

Narzędziami zarządzania kapitałem ludzkim, służącymi do kształtowania kultury organizacyjnej są [Juchnowicz 2007, s. 117]:

- formułowanie opisów stanowisk pracy;
- dobór kryteriów selekcyjnych;
- różne sposoby rozwoju (np. mentoring, coaching);
- określenie profilu kompetencyjnego dla celów oceny okresowej;
- tworzenie liderów w organizacji;
- kształtowanie systemów motywacyjnych.

O ile H. Simon wskazuje pewne cechy zarządzania kapitałem ludzkim oraz identyfikuje pewne aspekty kultury organizacyjnej światowych tajemniczych mistrzów, o tyle wnioski z badań nad polskimi liderami nie wyjaśniają tych kwestii. Nie jest rozpoznana strategia zarządzania kapitałem ludzkim w tego typu polskich firmach. Trudno więc powiedzieć na czym koncentrują się one w procesie pozyskiwania, motywowania i rozwoju swoich pracowników. J. Dietl [2009, s. 429] wskazuje, co prawda, że polskie firmy są bardziej wydajne niż światowi liderzy, jednak na temat kultury organizacyjnej polskich firm wypowiada się enigmatycznie, określając ją ‘przyjazną’. Identyfikacja podsta-

wowych założeń, norm i wartości, którym hołdują polscy tajemniczy mistrzowie, wydaje się więc o tyle interesująca, że jeśli uznać zgodnie z E. Scheinem, że kultura organizacyjna jest ciągłym procesem, w ramach którego, w odpowiedzi na zmiany zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, kształtują się wzorce zachowań organizacyjnych [Huczynski, Buchanan 1991, s. 566], to może się okazać, że cechy kultury organizacyjnej liderów światowych odbiegają od norm, wartości i założeń uznawanych w firmach polskich.

Według E. Schein'a, kultura organizacyjna powstaje poprzez proces adaptacji organizacji do otoczenia, w którym funkcjonuje, oraz poprzez proces wewnętrznej integracji. Proces adaptacji oznacza, że organizacja dążąc do zachowania równowagi zewnętrznej, która jest warunkiem jej przetrwania i rozwoju, formułuje misję, strategię, cele, środki ich realizacji oraz mierniki efektywności, odzwierciedlające widoczne i niewidoczne elementy kultury organizacyjnej. Proces wewnętrznej integracji, z kolei, obejmuje kształtowanie systemu komunikowania się jednostek, ustalanie kryteriów tworzenia grup i zespołów, określanie zasad sprawowania władzy oraz oddziaływanie na zachowania członków organizacji [Pocztowski 2008, s. 67]. Z jednej strony więc wymienione składniki procesu zewnętrznej adaptacji oraz wewnętrznej integracji, będące przedmiotem zarządzania, wpływają na kształtowanie się kultury organizacyjnej, z drugiej zaś determinowane są utrwalonymi wcześniej w organizacji wzorcami kulturowymi. Wskazuje to na istnienie dwustronnej zależności między kulturą organizacji a zarządzaniem ludźmi.

Interesujące wydaje się także pochylenie się nad pytaniem, czy kultura organizacyjna polskich tajemniczych mistrzów determinowana jest w jednakowym stopniu czynnikami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi. Przyjmuje się bowiem, że jest wytworem kontekstu społeczno-kulturowego i ekonomicznego, w którym funkcjonuje firma, z drugiej zaś strony determinowana jest cechami uczestników organizacji (wartościami i postawami ludzi, wykształceniem, wiekiem, płcią, doświadczeniem) [Mazur 2012, s. 41].

Z pewnością kultura organizacyjna jest jednym z kluczowych czynników najwyższej efektywności przedsiębiorstwa. Co więcej, wśród wymiarów efektywności, obok tych tradycyjnych, wskazuje się także na efektywność kulturową czy efektywność behawioralną [Bielski 1997, ss. 116–117]. Kryteriami oceny tej pierwszej są w tym ujęciu: zgodność norm organizacji z normami kulturowymi i innowacyjność kulturowa. Wśród kryteriów efektywności behawioralnej natomiast znajdują się: poczucie bezpieczeństwa, wydajność pracy, fluktuacja, absencja, stopień integracji pracowniczej, czy stosunki międzyludzkie. Analiza kultury organizacyjnej polskich tajemniczych mistrzów pod kątem wymienionych kryteriów wydaje się niezwykle interesująca.

Założenia metodyczne badań

Bazując na wynikach badań prowadzonych nad tajemniczymi mistrzami w Polsce oraz innych krajach Europy, jak również opierając się na rozważaniach dotyczących luki badawczej w tym zakresie, sformułowano główny problem badawczy omawianej koncepcji. Koncentruje się on na określeniu roli i znaczenia zarządzania kapitałem ludzkim w kreowaniu proefektywnościowej kultury organizacyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki. W związku z tak sformułowanym problemem badawczym, za przedmiot badań przyjęto:

1. Identyfikację tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki.
2. Analizę poszczególnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi oraz działań w sferze kapitału ludzkiego istotnych z punktu widzenia kształtowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej.
3. Określenie wpływu kultury organizacyjnej tajemniczych mistrzów na ich wyniki.

Formułując koncepcję badawczą, przyjęto następujące założenia:

1. Tajemniczy mistrz polskiej gospodarki to firma:
 - zajmująca pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na rynku europejskim oraz będąca liderem na rynku polskim;
 - osiągająca przychody poniżej 3 mln euro
 - w znikomym stopniu obecna w świadomości publicznej.
2. Możliwe jest zidentyfikowanie tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki.
3. Istnieje dwustronna zależność pomiędzy zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacji, a jej kulturą organizacyjną.
4. Zarządzanie kapitałem ludzkim (traktowane jako metoda kierowania najcenniejszym z kapitałów, czyli ludźmi) obejmuje następujące elementy: pozyskiwanie, motywowanie i rozwój pracowników.
5. Odpowiednio dobrane rozwiązania w zakresie poszczególnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi mają kluczowe znaczenie w kształtowaniu proefektywnościowej kultury organizacyjnej tajemniczych mistrzów.

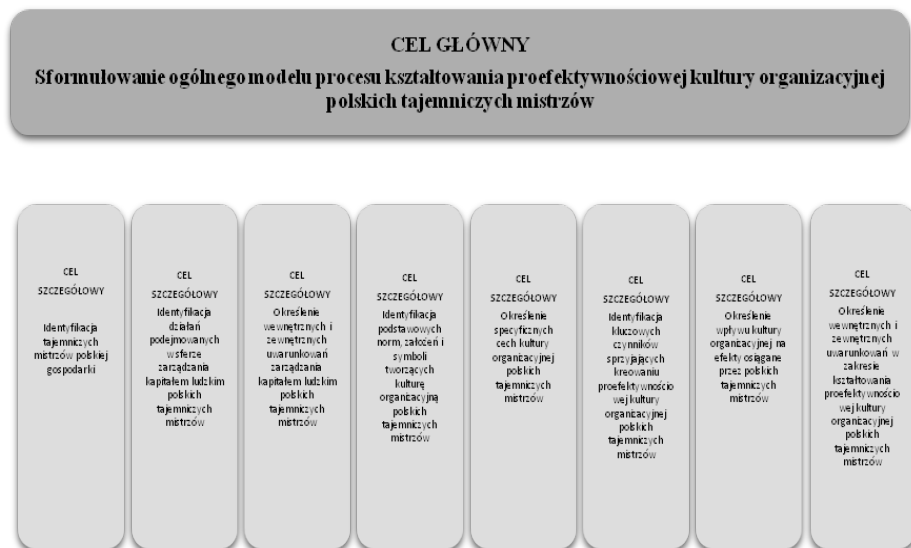
Przyjmując za punkt wyjścia powyższe założenia, sformułowano następujące hipotezy badawcze:

1. Kapitał ludzki to kluczowy czynnik kształtowania kultury organizacyjnej.
2. Kulturę organizacyjną polskich tajemniczych mistrzów uznać można za proefektywnościową.
3. Odpowiednio dobrane narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim sprzyjają budowaniu proefektywnościowej kultury organizacyjnej polskich tajemniczych mistrzów.

4. Wyróżniającą umiejętnością polskich tajemniczych mistrzów w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim jest przyciąganie do pracy najlepszych pracowników i ich zatrzymywanie.
5. Polscy tajemniczy mistrzowie świadomie kreują wewnętrzną politykę personalną, kładąc nacisk na wszystkie elementy zarządzania kapitałem ludzkim w tym samym stopniu.
6. Możliwe jest określenie modelowego ujęcia procesu kształtowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej tajemniczych mistrzów.

By rozwiązać postawiony powyżej problem badawczy oraz zweryfikować przyjęte hipotezy, wyznaczono następujące cele szczegółowe, które zaprezentowane są na poniższym rysunku.

Rysunek 2. Cele badawcze przyjęte w pracy



Źródło: Opracowanie własne.

Proces badawczy przeprowadzony zostanie w oparciu o przyjętą metodykę badawczą. Zakres podmiotowy badań obejmie kadrę zarządzającą zidentyfikowanych polskich tajemniczych mistrzów. W zakresie przedmiotowym badań, z kolei, znajdują się obszary odpowiadające treści poszczególnych celów szczegółowych planowanych badań. Właściwe badania empiryczne przeprowadzone zostaną za pomocą kwestionariusza wywiadu. Poprzedzone zostaną badaniem pilotażowym, którego celem będzie weryfikacja poprawności kwestionariusza badawczego.

Podsumowanie

Opracowania naukowe dotyczące problematyki tajemniczych mistrzów ujawniają, iż obszar ten wymaga prowadzenia dalszych badań naukowych. Jak wykazano powyżej, polscy tajemniczy mistrzowie, podobnie jak liderzy globalni, charakteryzują się przede wszystkim ponadprzeciętnymi wynikami. Kluczową rolę w budowaniu ich potencjału odgrywa kapitał ludzki, który, obok innych wartości niematerialnych takich, jak innowacyjność i przywództwo, jest źródłem ich przewagi konkurencyjnej. By jednak kapitał ludzki mógł być odpowiednio spożytkowany, niezbędne jest podejmowanie odpowiednich działań w sferze zarządzania kapitałem ludzkim, wpływających na pozyskanie, rozwój i zaangażowanie ludzi. Działania te pozostają w ścisłej, dwustronnej relacji z kulturą organizacyjną, którą uznać można za system, który wiąże ludzi w organizacji. Kultura organizacyjna pozostaje w ścisłym związku z efektywnością przedsiębiorstwa. W przypadku polskich tajemniczych mistrzów założyć można, iż sprzyja ona efektywności, co więcej, odgrywa szczególną rolę w osiągnięciu ponadprzeciętnych wyników z uwagi na specyfikę tych przedsiębiorstw.

Wyzwaniem badawczym staje się zatem, z jednej strony, zgłębienie problematyki zarządzania kapitałem ludzkim, z drugiej strony identyfikacja podstawowych norm, wartości i założeń, składających się na kulturę organizacyjną polskich tajemniczych mistrzów oraz – w efekcie – określenie wpływu praktyk stosowanych w ramach zarządzania kapitałem ludzkim na kształtowanie się proefektywnościowej kultury organizacyjnej polskich tajemniczych mistrzów.

Bibliografia

Bielski M. (1997), *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Dietl J. (2009), *Tajemniczy mistrzowie w Polsce*, [w:] **Simon H.**, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanym liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa.

Grego-Planer D., Popławski W., Zastempowski M. (2011), *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, Wyd. Naukowe UMK, Toruń 2011.

Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.

Huczynski A., Buchanan D. (1991), *Organizational behaviour*, Prentice Hall.

Juchnowicz M. (red.) (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.

Mazur B. (2012), *Kultura organizacyjna w zróżnicowanym wyznaniowo otoczeniu*, Oficyna Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok.

Mullins L.J. (1996), *Management and organizational behaviour*, Pitman Publishing, Londyn.

Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.

Simon H. (1999), *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa.

Simon H. (2009), *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanym liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa.

Joanna M. Moczyłowska
Łazarski University

Barriers and difficulties in talent management

Abstract: This chapter contains an epistemological part which systematizes knowledge of barriers in talent management and results of a survey conducted among managers of enterprises and public organizations. To the most important barriers in TM respondents included: a low level of managers' knowledge of talent, importance of this capital for the development of an organization and talent management. Among other sources of problems were mentioned TM costs, lack of appropriate skills of HR departments and a hierarchical organizational structure. Respondents also pointed to difficulties of a psychological nature, especially a risk of excessive competition between employees as well as a low level of motivation of employees to develop their own intellectual potential.

Key-words: talent, talent management, HR.

Introduction

Problems connected with management of intellectual capital of the most talented employees constitute one of the most important challenges of contemporary management. Moreover, it is forecast that in the face of globalization, demographic changes, growing role of technology and intellectualization of work significance of talent management (TM) will increase. It is confirmed by the results of the research: in Deloitte's report, "Trends HR 2013," "battle for talent development" is on the second position among leading HR trends in the world [p. 7]. The opinion that *in modern organizations people think first, then produce* [Cielemęcki 2011, p. 130] should be taken as a factual, therefore, the activity of managers focuses on how to recruit, motivate, develop and retain those who think best. Hence, from the perspective of management practices it seems to be valuable and cognitively important to recognise complex determinants of effective talent management. In this chapter, determinants of talent management are analyzed in the dimension of barriers and difficulties

occurring in this process. The aim of the article is to systematize knowledge of barriers in talent management and refer theory to practice by recognising opinions of Polish managers on this subject. In order to collect empirical material a questionnaire and qualitative research were used – focus group interview (FGI). In the quantitative research 50 representatives of management staff took part, in the qualitative research 11 people. The study was conducted in January 2014, among students of the Executive MBA at the Institute of Economics of Polish Academy of Sciences in Warsaw.

Barriers and difficulties in talent management – epistemological analysis of the problem

In management sciences can be found differences both in a definition of employee's talent and in a definition of talent management [cf. Moczydłowska 2012]. Asking a question about talent it can be formulated as: "Talent, what is that?" or "Talent, who is that?" In the subjective term, "talent is a person with outstanding potential" [Listwan 2005, p. 20]. In the attributive term, talent constitutes a set of features and abilities held by a person, whose task is to invest them properly. Talent is a set of abilities, motivations, but also opportunities [cf. Clayton 2007]. Thus, talent is seen here not only as a feature of an individual, but also as a special, specific task to do, which consists in suitable management of possessed abilities. An employee is a carrier of talents, which must be treated adequately to their value, that is, ability to generate by a talented employee value added of an enterprise [Jamka 2011, p. 188]. Synonyms of talent are also: outstanding or above-average abilities, compounded talents and even a "gift" that allows for an extremely efficient operation.

Table 1. Maturity phases of talent management processes in management practice

Initial phase	Maturing phase	Mature phase
Limited measurement of effectiveness of talents and their influence on the organization.	Measurement of effectiveness of talents for justified investments taken by the personnel department.	Measurement of the influence of investment in talents on the business result of the company for needs of building the future strategy.
Talents defined as leaders and successors.	Talents defined as leaders and people with high potential.	The definition of talent embraces all employees, focus on leaders, people with high potential and occupying key positions
HR department convinces the board of directors of the importance of talent management processes.	HR department has a support of the senior management for TM processes.	TM process carried out by line managers with the support of HR department.

Career development depends on the recognition of the supervisor.	A functioning model of competence, career paths undefined.	Defined career paths, employees responsible for their own development, support of the development with appropriate tools.

Source: self-elaboration based on Jarosławska A. (2011), *Docenić talenty*, „Personel i Zarządzanie” [Appreciating talents. Staff and Management], No. 1, pp. 32–33.

It can be carefully concluded, that in the business practice popularity of an attributive approach to talent management grows [Jamka 2012, pp. 129–134]. A subjective approach to talents involves focusing on outstanding individuals and attaching less importance to the management of intellectual potential of other employees. With growing maturity of the personnel function of the organization (cf. Table 1), emerges space for the attributive talent management maximizing exploitation of a collective pool of talents. Thus, in management practice appears a category of collective talent, scattered, but certainly worth interesting and using.

From presented so far considerations result that while defining talent management (TM) it can be treated broadly or narrowly: taking into account a functional or instrumental approach to the essence of management. Broad understanding of talent management is the process of implementation of management functions focused on personal activities concerning ability resources (capital) of employees. However, in a narrow sense, TM comprises activities involving selection and usage of appropriate legal, financial, organizational, social and technical tools, with help of which conditions for acquiring talents and their optimal exploitation are created. In an instrumental grasp, it is a question of appropriate selection of instruments that would allow for identifying talents, encouraging collaboration, choosing a convenient, for both sides, form of cooperation, adaptation, maintaining a job and using abilities of employees to achieve organizational objectives and evaluate performance. It is important to remember that although the list of actions carried out towards employees from the group of *high potential* is universal, in practice it shows features of far-reaching individualisation [Mikula, Stefaniuk 2012, pp. 176–177].

Every concept of management, including talent management, comes across difficulties and barriers in the process of its implementation. They can have a diverse and complex character and result from specificity of a particular type of an organization. It seems that the biggest difficulty is not to create a system managing the talented employees or collective talent alone, but compliance with its principles in daily activities of an organization. Among the potential barriers in usage of talent management it is necessary to include the ones of an organizational, psychological or social nature. The effective usage

of the potential of talented employees requires managers to be aware of different types of risks arising from the attitudes of people particularly talented, as well as the attitudes of other employees towards an employee recognized as talent. A. Robertson and G. Abbey [2010, p. 110] propose an interesting typology about them. Among “difficult” behaviours of talented staff they mention:

- Ultimatum – an outstanding employee is aware of their value and uses the vision of departure and accepting other attractive job offer in negotiations with the existing employer.
- Prima donna – a talented employee in many ways is very valuable to the organization, but simultaneously their behaviour tends to be irritating. Particularly annoying is boastfulness and pretentious self-promotion, almost verging on narcissism.
- Fugitive – employee-talent exceeds his competencies, then withdraws bringing with this chaos. They consider themselves as more important than in fact they are, that they are allowed for more than others.
- Signs of hidden brilliance – a valuable employee communicates something incomprehensibly leaving the environment in the sense that something important is hidden behind it.
- Picky eater – a talented employee is “fussy,” “griping;” in a selective way approaches tasks which have to be done.
- The dark side of the moon – an employee with an outstanding reputation begins to steal other people’s merits; they arrange situations in such a manner that successes are assigned to them regardless of actual achievements.
- Falling star – a talented employee encounters difficulties and cannot deal with them, show in practice their capabilities, failing on their promises. These people are also sometimes referred to as victims of “the Icarus Syndrome” [Furnham 2003, p. 100]. Their specific personality traits hinder them in their efforts to meet expectations associated with them.
- Some problematic behaviours that can also occur on the side of managers:
- Poachers – rivalry within the organization between managers for the “capture” of an outstanding employee.
- The victim of egalitarianism – the manager tries to create optimal conditions for development of a talented employee, but the actions are blocked by another manager who questions the possibility to distinguish an employee in the name of the fight against elitism.
- Lynching crowd – the manager does not know how to justify special treatment of outstanding employees comparing with other employees, who allege favouritism.

Above mentioned and described attitudes do not deplete the list of potential barriers and difficulties in the process of implementation of the concept of talent management. In the subjective approach to talent, they appear at the stage of searching for the most talented employees. In the view of intense dynamics of changes taking place in organizations, it is necessary to search talents that are essential not only in the context of the current activity of an organization, but they will also contribute to implementation of “tasks of the future,” that presently, we do not know, and which have a “virtual” character – according to M. Juchnowicz [2007, p. 27]. Therefore, it is very important to be able to assess this element of human competency, which is defined as developmental potential. The potential shows someone who is able to develop and perform more complex roles in the future (implementing more responsible, complex tasks). In cases of many managers, such perception of an employee in the future is more than difficult. They do not have the adequate tools, and in this respect, they rarely cooperate with psychologists or personal consultants equipped with appropriate diagnostic tools.

Another problem, to which it is necessary to pay attention while writing about employees outstandingly talented, is the specificity of cognitive and emotional processes, many of which have a significant influence on functioning in the working environment. Exceptionally talented employees usually tend to think faster and in an unconventional manner, but they also quickly get bored. They poorly tolerate standards and procedures imposed on them by various management systems used in organizations. Perhaps from this arises the attitude of some managers, which can be summed up as “one should be afraid of talents” [Kociołek 2011, p. 44]. Managers perceive the most talented employees as inconsistent and capricious individuals that destroy organizational principles and structures established by years. They also frequently question accepted by others canons of collaboration, neglect colleagues, which does not strengthen the spirit of cooperation and mutual trust. This causes that in eyes of some managers comparison of gains and losses, resulting from employment of people that significantly exceed mediocrity, is unfavourable for talents.

It is also necessary to pay attention to the barrier which in some sense lies in the idea of talent management itself, if it is interpreted in the spirit of elitism. “The tendency to seek for one big winner instead of many smaller” [Jamka 2012, p. 129] may even destroy the organization. Focusing on large individuals, the organizational “stars,” may end up with spending time and resources that do not turn into success, but which could appear as one as a result of exploitation of potential lying in of the group of average people.

Research methodology

Presented here findings constitute an element of a wider research programme. In the study participated 50 representatives from middle and senior management staff of enterprises and public organizations, who are students of the Executive MBA at the Institute of Economics of Polish Academy of Sciences in Warsaw. Due to a relatively small size of the test sample, the results can be used to indicate certain trends and tendencies or to formulate hypotheses for the further research in the group that meets the criteria of representativeness.

The respondents are people with different levels of education, however, each of them has a management experience (average – 4 years). Men constituted 60% of the study group. The proportion of men and women reflects the actual distribution of representatives of each gender among individuals holding managerial positions; it needs to be emphasised, however, that women clearly predominate among managers at lower levels. It is, unfortunately, all-European tendency. In countries of European Union, only every tenth position on the boards of directors is taken by a woman. In the 50 largest listed companies of each EU country, women occupy about 11% of senior management positions and 4% of chairman positions and positions of chairmen of supervisory boards [Kupczyk 2009, p. 19].

Although the research was carried out in Warsaw, the respondents represented all regions of Poland. A questionnaire was a tool for the quantitative research. Questions about the barriers and difficulties in talent management of employees were only open, in order not to limit respondents' freedom of expression and not to suggest answers. Each participant could write any number of issues, problems and opinions. Survey research, results of which contain this publication, is based on the mechanism of introspection. The author is aware that this method is assumed as one that does not allow for gaining knowledge, inter-subjectively verifiable, and does not give access to the actual causes of behaviours. Despite the criticisms, raised by social science methodologists, introspective studies constitute, in essence, the basis for all survey research, and usage of their results in the diagnosis of psychological determinants of managers' work is based on well-documented in the literature claim that an employee is the best source of information about the specificity of their job position or organizational role [cf. Wozniak, 2006]. The survey research was supplemented with the qualitative measurement – FGI. In the focus group interview participated 11 managers (5 working in public organizations, such as a university, army and large community office; 6 in enterprises). The presented research was supposed to solve the following research problem: what barriers and difficulties do managers perceive in their

workplaces in the area of management of the capital of employees' talents? Is there a correlation between the answers of respondents and their workplaces in the division: a public sector – an enterprise?

Analysis of the research results

Respondents' answers are ranked according to the frequency of indication (cf. Table 2). Answers of managers employed in public organizations are separated from answers of managers working in enterprises. The size of the test sample is too small to draw conclusions about the statistical significance of differences, but some tendencies are visible enough that seem to be worth further study.

Table 2. Barriers and the source of problems in the management of the capital of employees' talents in the assessment of managers working in enterprises and public organizations

No.	Barrier, a source of difficulty	Number of answers* (N=22) a public organization	Number of answers* (N=28) an economic entity	Together (N = 50)
	Lack of adequate tools for diagnosis / identification of talents, which are known to managers and can be used by them	17	24	41
	Difficulties in defining talent and assessing its value from the perspective of an organization	15	21	36
	Top management staff do not possess reliable knowledge of talent management	18	13	31
	Reluctance to introduce new solutions, attachment to old, "well-tried" methods of action	17	12	29
	High costs associated with investing in talented employees	11	18	29
	Unhealthy competition between employees	8	13	21
	Managers do not see the benefits of developing the most talented employees	9	12	21
	Employees are not interested in their own development and taking responsibility	6	9	15
	Low level of professional competences of HR workers – they do not know how to develop and implement a TM program / system	3	12	15
	Risk of discouragement and demotivation of average employees	2	11	13

Strongly hierarchical structure prevents "distinguishing" the most talented employees	11	2	13
Lack of consistency in implementation of TM, failure in keeping obligations towards participants in such projects	2	8	10
Lack of career paths for the most talented employees	4	6	10
Limiting actions from the TM group to "propaganda" actions, public relations instead of actual talent management	0	7	7
Loyalty systems discourage employees from participating in TM programs (sense of "being forced" to work off resources invested in an employee)	1	6	7
Excessive bureaucracy associated with TM	2	2	4
Lack of support for employees-talents placed in the new role, e.g. an expert or a manager	1	3	4
Reluctance to talented employees resulting from their "difficult" character	2	2	4
High staff turnover, lack of loyalty on the part of the most talented employees	2	2	4
Lack of employees-talents	2	2	4

*an examined person could give any number of answers

Source: self-elaboration based on the results of the survey

The analysis of the empirical material presented in Table 2 indicates that managers feel the lack of standardized tools which could use to examine the developmental potential of employees. In the course of the FGI, participants also emphasized that both at the stage of selection of new employees and at the stage of deciding on the promotion they do not want to rely only on an observation or opinion of a direct supervisor. Tools such as Assessment Center, simulation games or tests for competency diagnosis are assessed as not available in a sufficient amount. Participants of the survey do not feel substantially prepared for the professional use of these tools. This problem is also connected with another barrier, to which respondents paid attention (No. 9 in Table 2), namely, the relatively low level of competencies of employees in HR departments. As many as 30% of the surveyed managers, mainly representing enterprises, pointed out that the employees responsible for personnel matters are not able to develop and implement a coherent system of actions addressed to the most talented employees.

The main problem that emerges from both the results of the quantitative research and from the qualitative one is lack of motivation of top management staff for professional management of the capital of employees' talents. This results from a modest amount of knowledge of available solutions (No. 3 in Table 2), reluctance to changes (No. 4), and low awareness of the importance of this capital as a source of organizational development (No. 7). The costs are also of great significance (cf. No. 5), which must be borne by organizations that want to develop potential of their employees and motivate them to more intensive use of this potential in favour of the employer. The respondents also point out the risk arising from differentiating developmental and motivating stimuli. In their views, it can cause unhealthy competition between employees (No. 6) and demotivation of individuals less capable (No. 10).

The problem of the lack of knowledge of the importance of employees' talents and possibilities of their use for development of the organization seems to be particularly important in the public sector (cf. nos. 4 and 11 in Table 2). Attachment to the solutions functioning for years, the natural fear of changes reinforced by strongly hierarchical organizational structure constitute the surface on which it is difficult to implement innovative and effective managerial solutions.

Representatives of management staff participating in the qualitative research exposed "fictitious" talent management occurring in Polish enterprises. In opinions of the surveyed, employers boast about special TM projects, whereas it is rather a public relations tool, an element of employer branding, that has little to do with actual efforts for acquisition, development and use of talents. This phenomenon was also indicated by 14% of participants of the quantitative research.

The attention draws relatively high proportion of respondents (30%) who believe that employees themselves are little interested in their own development and usage of possessed potential of intelligence and creativity. This problem was also raised during the qualitative research. In some employees, assessed by participants as unusually talented, managers observe disturbing reluctance to develop professional competencies, to undertake more ambitious tasks, or entering into a new, more difficult organizational roles. Such behaviours are observed in the same degree in public organizations and in business entities as well.

Discussion of results

The results allow, in a cautious way, for a conclusion that the level of maturity of the personnel function of Polish organizations is relatively low. Referring

to the typology, presented in the epistemological part, it can be assessed that it is an initial phase (more frequently public organizations) or maturing (more frequently companies). It is proved by low awareness of the importance of talent, lack of support, or insufficient support, of HR department for solutions to manage this capital, but also too frequently observed lack of involvement of employees in their own development.

The process of talent management in Polish organizations requires improvement in both functional and instrumental dimensions. The results confirmed deficit especially in diagnostic tools of developmental potential of employees and skills to professionally use the available tools.

Respondents relatively rarely indicated problematic attitudes (described in the first part of this chapter) of the most capable employees. But whether in Polish reality they are actually rare, or rather their consciousness is low, requires further research.

Summary and conclusions

Results of presented here studies allow for formulating a number of conclusions that have a utilitarian character. First of all, it seems that the issue of talent management should be more present in education programs of future management staff, especially students of management, administration or economics, and postgraduate management studies. These students should possess knowledge and practical skills in the area of defining the essence of talent from the perspective of management, as well as diagnosing and exploiting the potential of employees' abilities. The problem of the deficit of knowledge and skills of talent management is visible mainly in public organizations. Thus, the postulate to embrace this group of professional training in the area of modern methods and tools for human capital management seems reasonable.

Among barriers and difficulties in management of the capital of employees' talents respondents expose primarily those of organizational and managerial character. They pay less attention to purely psychological problems. The studies did not reveal differences between opinions of male and female managers, whereas the type of an organization seems to be a significant variable in the diagnosis of talent management. Representatives of public organizations declare greater deficit of knowledge and skills in TM, but also lower possibilities of practical usage of this concept of people management.

Bibliography:

Cielemęcki M. (2011), *Wykorzystanie koncepcji zarządzania talentami jako narzędzie zmniejszania ryzyka odejść z organizacji kluczowych pracowników*, [w:] **M. Cisek, A.M. Rak (red.)**, *Współczesne problemy zarządzania*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.

Clayton G. (2007), *Fostering talent opportunity: getting past first – base*, “Strategic Direction”, nr 23.

Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013, raport z badań Deloitte.

Furnham A. (2003), *The Icarus Syndrome: Talent Management and Derailment In the New Millenium*, [w:] **M. Effron, R. Gandossy (ed.)**, *Human Resources in the 21st Centry*, Goldsmith, New Jersey.

Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

Jamka B. (2012), *Atrybutowe zarządzanie talentami jako instrumentarium rozwoju kreatywności kadr*. „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe AE w Katowicach, nr 114.

Jarosławska A. (2011), *Docenić talenty*, „Personel i Zarządzanie”, nr 1.

Juchnowicz M. (2007), *Założenia procesu zarządzania talentami w organizacji wiedzy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1, vol. 5.

Kociółek, P. (2011), *Dwa dylematy*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5.

Listwan T. (2005), *Zarządzanie talentami– wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] **S. Borkowska (red.)**, *Zarządzanie talentami*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa.

Moczydłowska J.M. (2012), *Talent Management: Theory and Practice of Management. The Polish Experience*, “International Journal of Business, Management and Economic Research”, Vol 3 (1).

Moczydłowska J.M. (2009), *Zmiany w zarządzaniu talentami – od elitaryzmu do egalitaryzmu*, [w:] **J. Paszkowski (red.)**, *Uwarunkowania i rezultaty zmian w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.

Mikuła B., Stefaniuk T. (2012), *Informatyczne wsparcie procesów zarządzania talentami*, [w:] **J.S. Kardas (red.)**, *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.

Robertson A., Abbey G. (2010), *Zarządzanie talentami. Wykorzystuj możliwości najbardziejniejszych pracowników*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

Woźniak J. (2006), *Podjęcie zewnętrzne i wewnętrzne w badaniu efektywności szkoleń*, [w:] **I.K. Hejduk, J. Korczak (red.)**, *Gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.

Anna Sobczak

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Wpływ kompetencji kierownika projektu na sukces zarządzania projektem

The competence of the project manager and the success of the project

Abstract: The article presents conditions influencing the competitiveness of enterprises together with ways of determining the key sources leading to their advantage. Additionally, evaluation criteria of enterprises' competitiveness are described. On the basis of these considerations the importance of key elements of competence in gaining and maintaining competitive advantage in the ever changing market is shown.

Key-words: competencies, project manager, ability.

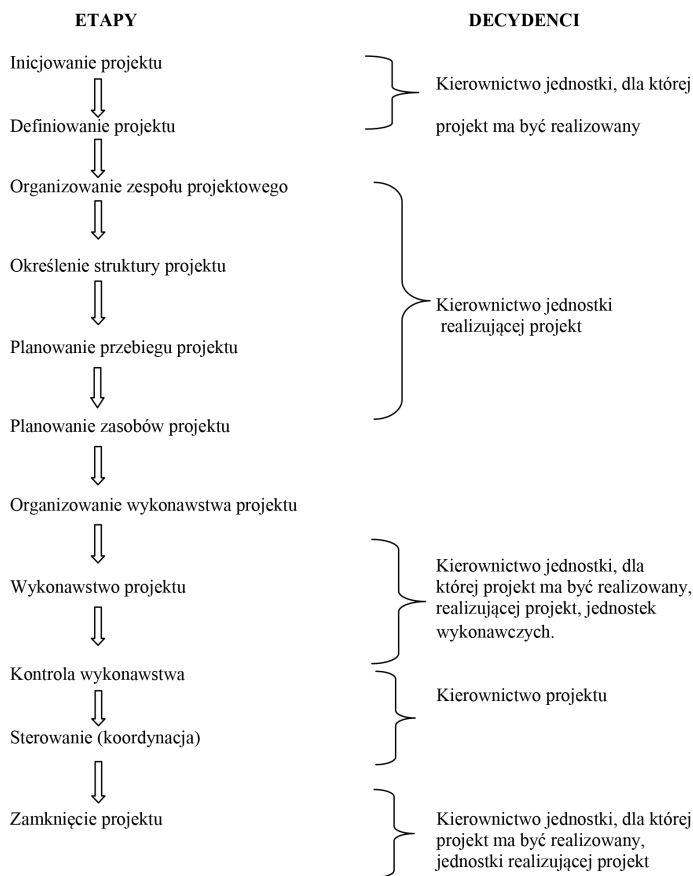
Wstęp

Ze względu na rosnące zainteresowanie koncepcją zarządzania projektami, coraz częściej analizuje się wpływ osoby zarządzającej projektem na bezpośrednie wyniki projektu. Analizie poddawane są wiedza, doświadczenie oraz kompetencje kierowników w celu wyodrębnienia takich grup czynników, które identyfikując można wskazać jako takie, które pomagają osiągnąć sukces projektom. Zdiagnozowanie określonych czynników pozwala organizacjom następnie poszukiwać i zatrudniać kierowników z takimi umiejętnościami i wiedzą. Firmy, które działają w coraz burzliwszym otoczeniu, chcąc zminimalizować swoje ryzyko w wyborze osoby kierującej projektem, szukają rozwiązań systemowych i standardowych w procesie doboru kierownika projektu. Za niezwykle istotne uznaje się podejście systemowe do zarządzania projektami i realizacji celów projektu. Celem artykułu jest wskazanie umiejętności kierownika projektu, które mają wpływ na sukces zarządzania projektami jak i pracę całego zespołu.

Zarządzanie projektami

Projekt jest pojęciem znaczeniowo bardzo szerokim. Obejmuje działalność polegającą na tworzeniu nowych obiektów, jak i modernizacji już istniejących.

Rysunek 1. Etapy zarządzania projektami



Źródło: Opracowanie na podstawie: Trocki M., Gucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 70.

Powyżej przedstawiono etapy zarządzania projektami. Projekt to przedsięwzięcie realizowane w określonej organizacji. Jest to działanie nowe, nietypowe, odmienne od rutynowych działań, z którym dana organizacja nie miała wcześniej styczności. Pomimo, iż projekty są realizowane w ramach organizacji, mogą w nich uczestniczyć osoby spoza Zarządzanie projektami

to dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w celu spełniania potrzeb i oczekiwań zleceniodawców projektów [Trocki, Grucza, Okonek 2003, s. 27].

Analizując powyższe etapy można zauważyć, iż celem zarządzania projektami jest planowanie, organizowanie i kontrola działań, aby projekt został zrealizowany powodzeniem, mimo pojawiającego się ryzyka. Proces ten rozpoczyna się jeszcze przed zaangażowaniem zasobów i jest kontynuowany, aż do momentu wykonania wszystkich prac. Celem jest, aby wynik końcowy usatysfakcjonował wykonawcę oraz zleceniodawcę projektu [Lock 2003, s. 15].

Powszechne stosowanie nawet bardzo skomplikowanych technik zarządzania projektami jest możliwe dzięki rozwojowi informatyki i wdrażaniu do praktyki przedsiębiorstw nowoczesnych narzędzi informatycznych. Są one stosowane przede wszystkim na etapach planowania projektu, kontroli realizacji oraz dokumentowania prac zespołu projektowego. Aplikacja narzędzi informatycznych wiąże się z wieloma korzyściami – szybsze sporządzenie ofert czy skracanie czasu realizacji projektu, realistyczne kalkulacje oraz możliwość szybszej reakcji na zmiany w przebiegu projektu. Słuszne i sprawdzone podejście opisane tradycyjnymi metodykami zarządzania projektem napotkało wraz z rozwojem projektów informatycznych bardzo duże problemy w praktycznym zastosowaniu. Brak sprawdzonych narzędzi, ciągły rozwój branży IT i związana z nim dynamika projektów, ekspozycja na zmiany wymagań, krótki czas życia produktów sprawił, że zastosowanie tradycyjnego modelu zarządczego powodowało opóźnienia projektów, powstawanie produktów niespełniających założeń lub niedostosowanych do zmienionych w trakcie trwania projektu wymagań biznesu [Brandenburg 2002, s. 175].

Podczas realizacji projektów mogą wystąpić problemy, które podczas realizowania zadań powtarzalnych w organizacji raczej się nie zdarzają lub ze względu na specyfikę projektu mogą zagrozić realizacji całości projektu. Najbardziej powszechnymi błędami, które mogą w istotny sposób wpłynąć na wynik projektu i doprowadzić do jego niepowodzenia są:

- niewłaściwe sformułowanie zakresu projektów
- określenie nierealnych celów,
- błędne definiowanie celu projektu,
- niewłaściwe oszacowanie kosztów oraz czasu realizacji projektu,
- planowanie projektu na podstawie nierealnych danych,
- wykorzystanie nieprzetworzonych informacji z poprzednich projektów,
- zmiany ze strony zleceniodawcy podczas trwania projektu,
- złe decyzje kierowników wyższego szczebla,
- nadmierna kontrola grupy projektowej przez zleceniodawcę,

- brak kompetentnych pracowników,
- negatywna analiza środowiska projektu,
- niewłaściwy nadzór prac nad projektem

Błędy przedstawione powyżej często wynikają z niezrozumienia istoty projektu przez osoby zarządzające jednostką. Znaczna część czynników może być spowodowana niewystarczającymi kompetencjami osób zarządzających. Dlatego aby sprawnie zarządzać projektem jako kluczowe jest sformułowanie zrozumiałych celów, które są stawiane przed osobami realizującymi projekt. Działanie takie pozwoli na uniknięcie części konfliktów między uczestnikami projektu, zminimalizuje rozbieżności celu oczekiwanego od uzyskanego, jak również pozwoli zaplanować przebieg projektu.

Kierownik projektu

Kierownik projektu, czyli Project Manager odgrywa główną rolę w zarządzaniu projektami i budowie zespołów realizujących projekty w organizacji. Niezależnie od tego, jakie projekty są realizowane (małe czy duże), zawsze kieruje nimi człowiek. W małych projektach osoba ta może być zarówno wykonawcą przedsięwzięcia. W przypadku bardzo dużych inwestycji kierownik projektu dysponuje całym sztabem ludzi i posiada wielu współpracowników i pomocników.

Funkcjonowanie każdej organizacji związane jest z określeniem podstawowych zasad postępowania. W przypadku zespołów projektowych zachodzi również potrzeba opracowania zasad współdziałania, gdyż członkowie zespołu pochodzą z różnych komórek organizacyjnych, a często nawet z różnych organizacji [Wachowiak, Gregorczyk, Grucza, Ogonek 2004]. Kierownik projektu jest odpowiedzialny za opracowanie zasad współdziałania zespołu, ponieważ musi go dostosować do preferowanego przez niego samego stylu zarządzania jak i narzędzi i metod, jakimi będzie się posługiwał. Nadrzędnym celem każdego zespołu projektowego jest zakończenie projektu sukcesem, dlatego na wstępie powinno się określić zasady funkcjonowania. Uczestnicy powinni uwzględnić i akceptować sposób komunikacji między członkami zespołu oraz kierownikiem projektu, prowadzenie dokumentacji, kontroli efektów projektu, jak również informowanie osób zainteresowanych projektem o postępach w realizacji przedsięwzięcia.

Project Management Institute ze Stanów Zjednoczonych w swej publikacji *Project Management Body of Knowledge – PMBOK*, określił osiem obszarów wiedzy, które powinien poznać kierownik projektu. Są to: zarządzanie zakresem projektu, zarządzanie czasem w projekcie, zarządzanie kosztami projektu, zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie, zarządzanie ryzykiem projektu, zarządzanie jakością w projekcie, zarządzanie zamówieniami w projekcie i zarządzanie komunikacją w projekcie.

Sposób doboru metod selekcji członków zespołu projektowego jest silnie uzależniony od specyfiki przedsięwzięcia, stopnia złożoności, od warunków, w jakich zespół będzie pracował jak również od wymagań wynikających ze specyfiki danej działalności i wymagań jakie określi kierownik projektu. Bardzo często to właśnie on jest inicjatorem kryteriów w prowadzonych naborach do zespołu projektowego, z racji bliskiej współpracy z zespołem.

Najczęściej stosowany jest dobór zamknięty przy kompletowaniu zespołu. Wymagania wobec uczestników zespołu są wysokie, tak więc selekcja odbywa się z reguły pośród pracowników komórek organizacyjnych firmy macierzystej. Bardzo rzadko firmy decydują się na rekrutację zewnętrzną. Im bardziej rozbudowany i skomplikowany projekt, tym bardziej restrykcyjnie podchodzi się do rekrutacji pracowników.

Zasadniczym zadaniem kierownika projektu jest patrzenie na projekt z perspektywy całości [Jones 2007, s. 196], dlatego kierownicy projektów muszą analizować projekt z punktu realizacji celów a nie jak pracownicy z punktu realizacji zadań.

Metodologia badań

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone wśród firm zlokalizowanych w Kostrzyńsko – Słubickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej. Strefa ta znajduje się w województwie lubuskim, w bezpośrednim sąsiedztwie granicy z Niemcami. Kostrzyńsko-Słubicka Specjalna Strefa Ekonomiczna to atrakcyjne tereny przemysłowe, idealne pod inwestycje typu greenfield. Doskonała infrastruktura, znakomite lokalizacje, a także wysokie zwolnienia podatkowe przyciągają firmy do skorzystania z propozycji strefy. Przedsiębiorcom oferuje się jak najlepsze warunki do efektywnego funkcjonowania.

Dobór firm był celowy, przedmiotem badań były firmy prowadzące projekty inwestycyjne. Badanie zostało zrealizowane z zastosowaniem ilościowej techniki badawczej – kwestionariuszowego wywiadu osobistego. W celu maksymalizacji efektywności przeprowadzanego badania, projektowane narzędzie badawcze zostało wcześniej sprawdzone w badaniu pilotażowym, przeprowadzonym na próbie 10 przedsiębiorstw. Badanie pilotażowe pozwoliło na weryfikację trafności, rzetelności i zrozumiałości umieszczonych w kwestionariuszu pytań oraz stwierdzeń, a także na sprawdzenie poprawności jego ogólnej struktury. Identyfikacja problemów umożliwiła wprowadzenie niezbędnych poprawek i zmian oraz pozwoliła na zwrócenie uwagi na trudne elementy wywiadu, jeszcze przed rozpoczęciem właściwego etapu badania. Badanie pilotażowe ponadto pozwoliło na konstrukcję kafeterii do pytań zamkniętych, wykorzystywanych podczas właściwej fazy badania, co w przypadku złożonego i szerokiego zakresu poruszanych problemów zapewnia wy-

soki standard metodologiczny i dostosowanie wykorzystywanego narzędzia do kategorii myślowych, jakimi posługują się przedstawiciele badanej grupy.

Proces rekrutacji i realizacji wywiadów podzielono na dwa etapy:

1. Kontakt telefoniczny w celu umówienia spotkania z przedstawicielami danej firmy.
2. Bezpośrednia wizyta ankietera w firmie. Wywiad właściwy rozpoczął się krótkim wywiadem rekrutacyjnym pozwalającym na selekcję osób posiadających najpełniejszą wiedzę z zakresu tematycznego objętego badaniem. Ze względu na szczegółowy zakres kwestionariusza respondentami były osoby mające co najmniej półroczne doświadczenie w pracy w projekcie badanej firmy. Taki przebieg procesu rekrutacji respondentów pozwolił zapewnić maksymalną realizację wywiadów.

Ankieta została przeprowadzona pośród pracowników firm Kostrzyńsko-Słubickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej, którzy uczestniczyli w projektach realizowanych w swoich przedsiębiorstwach. Kwestionariusz został wypełniony przez 100 osób, które były członkami zespołów projektowych. Liderami grup projektowych w obrębie badanych przedsiębiorstw były osoby o zróżnicowanym wykształceniu, wieku i doświadczeniu.

Celem badania było przeprowadzenie szczegółowej analizy kompetencji kierowników projektów. Badanie miało służyć ocenie kierowników projektów i zdefiniowaniu ich kluczowych umiejętności i cech osobowości, które wpływają na sukces projektu.

Prezentacja wyników badań

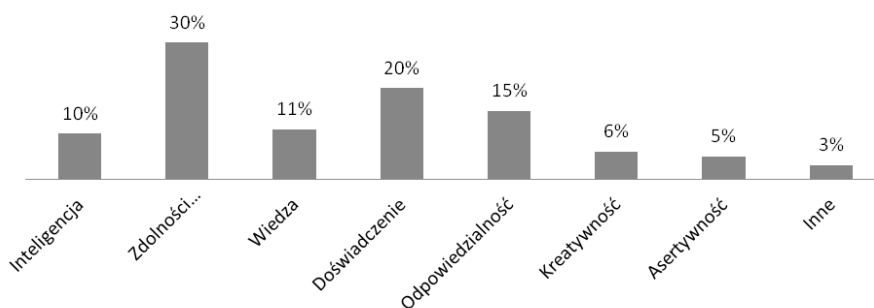
Celem zarządzania projektami jest planowanie, organizowanie i kontrola działań, aby projekt zakończył się sukcesem mimo pojawiających się ryzyka. Proces związany jest z zaangażowaniem zasobów w taki sposób, aby wykonać wszystkie prace. Celem jest, aby wynik końcowy usatysfakcjonował wykonawcę oraz zleceniodawcę projektu. Dlatego o sukcesie mówimy wtedy, gdy założone cele zostały osiągnięte.

Z analizy danych wynika, że 25% respondentów uczestniczyło w projektach trwających powyżej roku, 35% badanych brało udział w projektach trwających od 7 miesięcy do roku, natomiast 15% realizowało projekty trwające od 4 do 6 miesięcy. Wyniki wskazują, że najczęściej realizowane były dłuższe projekty ze względu na to iż analizie poddawane były inwestycje długoterminowe.

Ankietowani poproszeni zostali o wskazanie trzech najważniejszych cech, jakie powinien posiadać lider zespołu projektowego. Około jedna trzecia ankietowanych wskazała na zdolności przywódcze, jako jedne z najważniejszych. Natomiast 20% ankietowanych wskazało na doświadczenie i odpowiednie

działność jako kluczowe umiejętności. Ankietowani podkreślali wśród dominujących cech także wiedzę (11%) oraz 10% – inteligencję jako pożądane. Około 10% wskazało na kreatywność i asertywność kierownika projektu, jako cechy pożądane przez zespół. Respondenci mieli możliwość dopisania cechy, które nie były ujęte w pytaniu, lecz są istotne według nich.

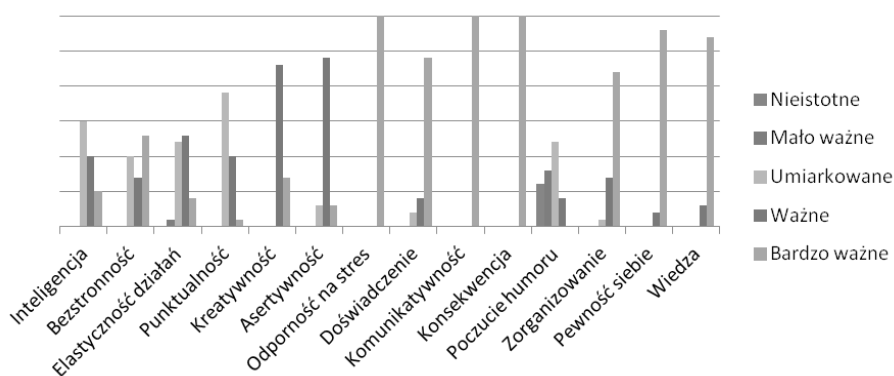
Rysunek 1. Kompetencje kierownika projektu według członków zespołu projektowego



Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu przedstawiono ankietowanym wybrane cechy kierownika projektu i poproszono o określenie ich ważności w realizacji projektu. Podstawowe cechy, które powinien posiadać kierownik zespołu projektowego respondenci zakwalifikowali do ważnych bądź bardzo ważnych podczas realizacji projektu.

Rysunek 2. Znaczenie cech osobowościowych kierownika projektu



Źródło: Opracowanie własne.

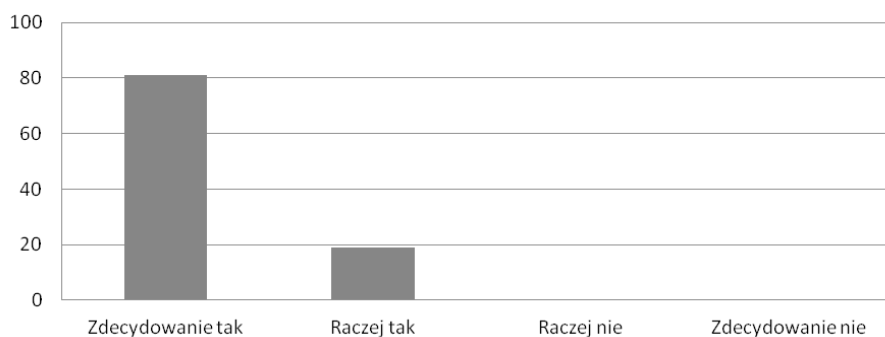
Według respondentów najważniejszą cechą menadżera wskazaną przez respondentów jest odporność na stres, komunikatywność oraz konsekwen-

cja w działaniu. Te odpowiedzi zostały wskazane przez prawie 100% i zostały ocenione, jako bardzo ważne w realizacji projektu.

Jako jedne z ważnych cech respondenci wskazali kreatywność oraz asertywność. Cechami umiarkowanymi podczas realizacji projektu, są dla ankietowanych poczucie humoru, punktualność, elastyczność działań, bezstronność oraz inteligencja.

Badani zostali poproszeni także o ocenę wiedzy technicznej kierownika projektu i jego technicznych predyspozycji zawodowych.

Rysunek 3. Posiadanie wiedzy technicznej przez lidera projektu



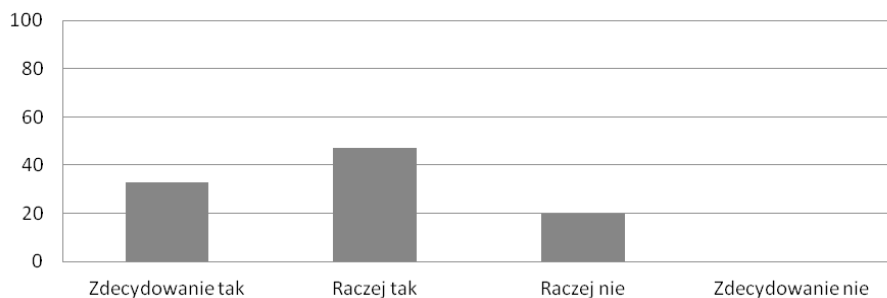
Źródło: Opracowanie własne.

Na pytanie czy lider powinien posiadać wiedzę techniczną z zakresu prowadzonego projektu 81% ankietowanych odpowiedziało „zdecydowanie tak”. Pozostali odpowiedzieli „raczej tak”. Taki pogląd daje jasny obraz wymagań, jakie stawiają kierownikom projektów członkowie ich zespołów – wskazywanie na wiedzę techniczną i techniczne predyspozycje pokazuje jak wysoko ceniona przez pracowników jest wiedza techniczna. Zdaniem respondentów menadżer powinien umieć posługiwać się metodami i wiedzą w dziedzinie realizowanego projektu.

Lider projektu, aby mógł sprawnie zarządzać zadaniami powinien posiadać wiedzę z obszaru zarządzania projektami i na ten aspekt bardzo często wskazywali respondenci odpowiadając na pytanie o wiedzę techniczną. Samo posiadanie wiedzy przez kierownika projektu jeszcze nie gwarantuje sukcesu, ale umiejętność jej wykorzystania a przez to zdobyte doświadczenie zbliża do sukcesu.

Według respondentów postać kierownika jako lidera projektu ma zdecydowany wpływ na motywację członków zespołu, takie twierdzenie podziela 33% badanych osób.

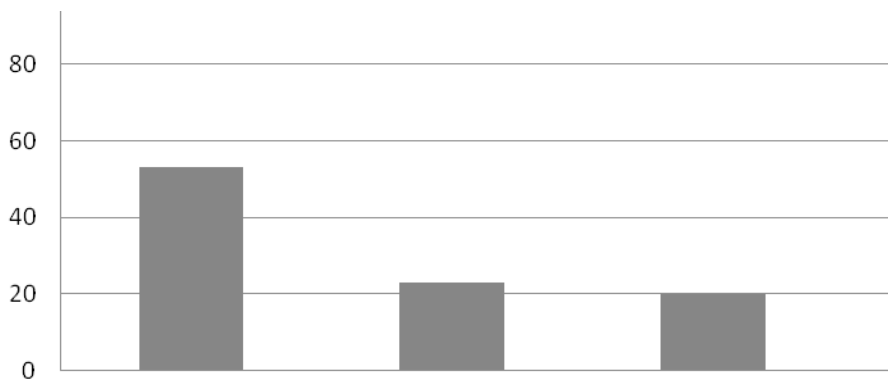
Rysunek 4. Wpływ motywacji grupy na postrzeganie kierownika projektu jako lidera projektu



Źródło: Opracowanie własne.

Spśród badanych 47% pracowników uważa, że motywacja ma raczej pozytywny wpływ na postrzeganie lidera projektu. Podsumowując można stwierdzić, że 80% badanych wiąże motywację do pracy z kierownikiem projektu i jego osobą. Tylko 20% osób twierdzi, iż postać kierownika nie ma wpływu na motywację zespołu.

Rysunek 5. Wpływ relacji w zespole na jakość pracy projektu

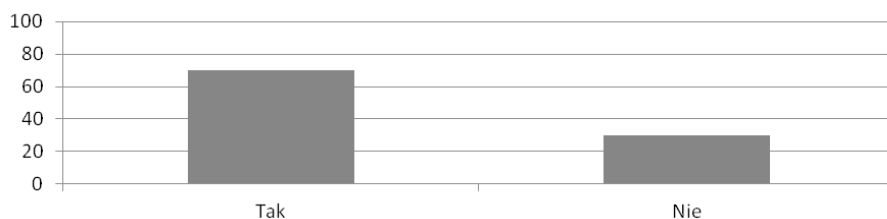


Źródło: Opracowanie własne.

Analizując wpływ relacji międzyludzkich na jakość pracy projektu, zdecydowana większość członków zespołów wskazuje, że istnieje ścisły związek pomiędzy tymi zmiennymi. Według wskazań ponad 50 % łączy relacje międzyludzkie z jakością realizacji całego projektu. Według ankietowanych tylko 3% zdecydowanie zaprzecza, aby relacje miały wpływ na jakość pracy w projekcie. Analizując relacje w zespole wskazywano na komunikację jako element kluczowy w tym obszarze. Odpowiedź respondentów wskazuje na dobre

relacje menadżerów z zespołami projektowymi, co jest bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na jakość, ale również powodzenie całej inwestycji.

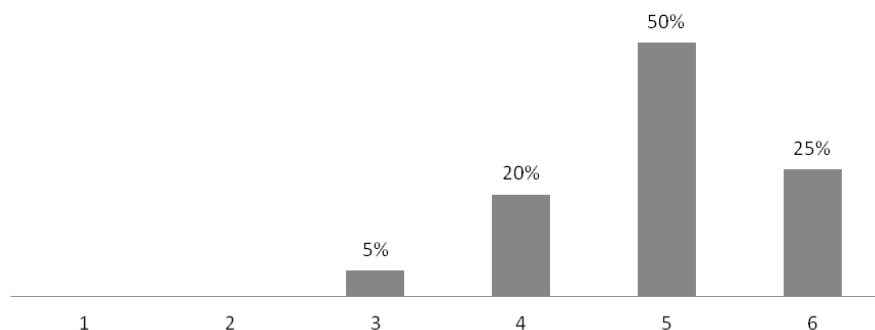
Rysunek 6. Zakończenie projektów sukcesem



Źródło: Opracowanie własne.

Wśród badanych 70% członków zespołów wskazywało, że projekty zakończyły się sukcesem. W przedsięwzięciach, które skończyły się niepowodzeniem uczestniczyło 30% badanych. Biorąc pod uwagę fakt, iż badanie zostało przeprowadzone w różnych organizacjach, współczynnik powodzenia projektów jest bardzo wysoki. Jednakże za niepowodzenie projektu uznawano nie spełnienie wszystkich założonych celów projektów.

Rysunek 7. Ocena kierownika projektu



Źródło: Opracowanie własne.

Na koniec poproszono ankietowanych o ocenę całościową lidera projektu. Rozpiętość skali to od 1 do 6 (przy czym ocena 6 jest najwyższa). Respondenci ocenili swoich kierowników projektów bardzo wysoko, tylko 5% oceniło na poziomie dostatecznym.

Przedstawione badania ukazały, że uczestnicy projektów cenią kierowników projektów, którzy posiadają wiedzę techniczną, wykazuje zdolności przywódcze

i potrafią współpracować z zespołem, bowiem te czynniki zapewniają sukces projektu. Jako jeden z kluczowych czynników sukcesu projektu wskazywana była komunikacja w projektach, a biorąc pod uwagę, że to kierownik projektu ustala, w jaki sposób jest ona prowadzona, to można uznać, iż jest to jedna z strategicznych umiejętności jaką powinien posiadać sam kierownik.

Ocena kierownika projektu – podsumowanie

Dokonanie oceny kierownika projektu nie jest łatwym zadaniem. Oceniając liderów innych specjalizacji można uzyskać wynik łatwo mierzalny. W przypadku Projekt Managera sytuacja jest bardziej skomplikowana. Wszystko zależy od złożoności danej inwestycji, gdyż nawet najlepszy lider może realizować skomplikowany projekt, który nie zakończy się sukcesem ze względu na przekroczenie budżetu czy czasu realizacji.

Kierownika projektu powinno się oceniać pod względem efektów, jakie miał przynieść projekt. Jednakże, aby efekt można było osiągnąć powinny zostać zrealizowane zadania zaplanowane w ramach projektu. Realizacja zadań jest uzależniona od pracy zespołu projektowego a to z kolei jest uzależnione od predyspozycji i umiejętności, jakie ma osoba kierująca grupą projektową. Bez odpowiednio dobranego, zorganizowanego oraz właściwie kierowanego zespołu nie ma projektów, które kończą się sukcesem.

Oceniając lidera projektów powinno się brać pod uwagę poziomy ocen, są to między innymi:

- realizacja wszelkich procedur projektu,
- zadowolenie członków zespołu projektowego,
- analiza celów projektu,
- zysk z projektu.

W niniejszym artykule skupiono się na kompetencjach i umiejętnościach, jakie powinien posiadać kierownik projektu, aby sprawnie zarządzać i doprowadzić projekt do sukcesu. Głównymi wnioskami, jakie nasuwają się z analiz są przede wszystkim:

• kładzenie dużego nacisku na komunikację kierownika z członkami zespołu projektowego,

• poszerzanie technicznej wiedzy i umiejętności kierownika projektu,

• właściwe reagowanie kierownika projektu na powstałe zagrożenia i nieprawidłowości poprzez właściwą komunikację i pracę zespołową,

• cechy osobiste kierownika jako czynniki przewagi.

Bibliografia

Brandenburg H. (2002), *Zarządzanie projektami*, AE, Warszawa.

Jones R. (2007), *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*, MT Biznes, Warszawa.

Lock D. (2003), *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa.

Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K. (2004), *Kierowanie zespołem projektowym*, Wyd. Difin, Warszawa.

Agnieszka Piekutowska

Politechnika Białostocka

Znaczenie proeksportowej strategii rozwoju dla krajów rozwijających się

The meaning of pro-export strategy for developing countries

Abstract: There are several factors which have contributed to the developmental diversity in the world economy. The diversity results from various factors, such as gross domestic product (GDP) per capita or the volume of foreign trade. The countries with the higher figures in these areas are characterized by a higher of development. Consequently, it seems evident that for developing countries foreign trade is a significant factor in accelerating their economic growth. The importance of foreign trade is shown in two developmental strategies: anti – import and pro – export strategies, which, however – based on different assumptions – bring divergent effect in terms of industrialization as well as the improvement of the economic situation in a given country. The analysis of these effects leads to the assumption that the implementation of the pro – export strategy results in more benefits, such as a higher pace of industrial growth. The countries which have adopted the pro – export strategy have also increased their participation in global export, which led to their dynamic economic growth. The realization of those benefits, however, required specific internal and external conditions. Yet, there is no doubt, that in order to realize the pro – export strategy in developing countries it is essential to further liberate trade.

Key-words: newly industrialized countries, the pro-export strategy, international trade.

Wstęp

Rozwój gospodarczy krajów rozwijających się wiąże się z ich nastawieniem do handlu. Chodzi o wybór odpowiedniej strategii rozwoju, tzn. takiej, która umożliwi tym krajom uzyskanie korzyści ze skali produkcji i specjalizacji, a tym samym efektywniejsze wykorzystanie krajowych zasobów, podnosząc ich wydajność. Niewiele jest krajów rozwijających się, które stosując różno-

rodne strategie rozwojowe nie uwzględniałyby powiązań z gospodarką światową. Rola handlu zagranicznego w uprzemysłowieniu i rozwoju gospodarczym jest ważnym problemem w aspekcie orientacji i ukierunkowania polityki handlowej, związanej z rozwojem przemysłu [Marszałek 1993, s. 130].

Istnieją dwie strategie, które uwzględniają rolę handlu zagranicznego: an-tyimportowa i proeksportowa. Obie są stosowane w praktyce, ale, oparte na innych założeniach, przynoszą odmienne efekty. Sukcesy krajów nowo uprzemysłowionych realizujących strategię proeksportową pozwalają przypuszczać, że jest ona w stanie przyczynić się do poprawy sytuacji gospodarczej danego kraju. Jest to szczególnie istotne dla wielu krajów rozwijających się, dla których aktywna integracja z gospodarką światową może być krokiem w kierunku przyspieszenia ich rozwoju. Dlatego, uzasadnionym wydaje się dokonanie analizy głównych założeń tej strategii oraz warunków, jakie muszą zaistnieć, aby jej realizacja przełożyła się na sukcesy gospodarcze danego kraju.

Realizacja założonych celów wymagała analizy literatury przedmiotu oraz analizy danych statystycznych, dotyczących efektów towarzyszących strategii proeksportowej. Ustalając związek między wybraną strategią a sytuacją gospodarczą danego kraju skoncentrowano się przede wszystkim na danych dotyczących efektywności makroekonomicznej procesów rozwojowych w krajach nowo uprzemysłowionych, które z powodzeniem realizowały strategię proeksportową.

Główne założenia strategii proeksportowej

Strategia proeksportowa jest strategią gospodarek, które aktywnie integrują się z gospodarką światową, a która największą popularność zdobyła w latach 70. XX wieku. Zgodnie z tą strategią szczególne znaczenie dla rozwoju ma rynek międzynarodowy. Występuje ona w wielu postaciach: od stopniowego otwierania się gospodarek do leseferyzmu. Pojmowana jest także w dwojaki sposób: szeroki i wąski. Pierwszy oznacza, że obejmuje ona nie tylko rynek towarów, ale także czynników produkcji. Integracja z gospodarką światową dotyczy nie tylko eksportu towarów, lecz również przepływu kapitału czy technologii. Strategia proeksportowa, zalecając szybszy rozwój sektora obrotów międzynarodowych niż krajowego, określa kierunek zmian strukturalnych gospodarki [Wziętek-Kubiak 1994, ss. 13–18].

Strategia proeksportowa jest pojęciem wieloznacznym, które wiąże się z przenoszeniem zasobów do sektora eksportowego, wytwarzającego produkty o korzyściach komparatywnych w długim okresie. Wiaże się ona z utrzymywaniem niskich barier handlowych z jednej strony oraz rozwojem produkcji przeznaczonej na eksport – z drugiej. Kraje stosują różne metody i narzędzia mające na celu promowanie eksportu. Mogą to być zarówno narzędzia

z zakresu ogólnej polityki gospodarczej, takie, jak podatki, kredyty, działania polityczne mające na celu zawieranie umów handlowych, a także działania o charakterze instytucjonalnym, które gromadzą informacje o zagranicznych rynkach zbytu [Krueger 1990, s. 157].

Zwolennicy tej strategii są jednak, w większości przypadków, przeciwnikami protekcji. Zalecają jej zastępowanie innymi instrumentami, np. w miejsce cel – subsydiowanie produkcji. Tym samym ochrona krajowych producentów przed zagraniczną konkurencją zostaje zastąpiona przez ich wspieranie [Little, Sitovsky, Scott 1970, ss. 14–22]. Należy jednak pamiętać, że wykorzystywanie pozahandlowych form wspierania eksportu nie gwarantuje oczywiście, że dzięki temu nastąpi efektywna alokacja zasobów [Wziętek-Kubiak 1994, s. 16].

Wybór strategii proeksportowej to nie tylko popieranie rozwoju eksportu. Jeżeli kraj za pomocą handlu zagranicznego dąży do przyspieszenia wzrostu gospodarczego i poprawy efektywności gospodarowania, to za pośrednictwem tej strategii powinien dążyć do osiągnięcia jak największych korzyści z udziału w międzynarodowym podziale pracy. Oznacza to, że powinien specjalizować się w takiej produkcji, która jest zgodna z posiadaną przez niego przewagą komparatywną, odzwierciedlającą wyposażenie w czynniki produkcji, kwalifikacje siły roboczej czy wysokość płac. Zapewni to rozwój opłacalnego eksportu, który spowoduje przyrost dochodu narodowego. Realizując strategię proeksportową gospodarka powinna zwiększyć także swoją otwartość na zagranicę [Nakonieczna-Kisiel 1996, ss. 250–251].

Jeżeli strategia proeksportowa ma przynieść pożądane efekty muszą zaistnieć pewne szczególne warunki. Dany kraj powinien posiadać dobrą jakościowo siłę roboczą i relatywnie niskie płace. W realizacji tej strategii istotną rolę mogą odegrać także rządy zainteresowanych krajów, które powinny zadbać o edukację społeczeństwa, rozwój infrastruktury, a także promować eksport. Istotne znaczenie ma także wspieranie działalności badawczo-rozwojowej oraz rozwój gałęzi przemysłu towarzyszącego [Piasecki 2003, s. 39].

Strategia otwarcia gospodarczego stanowiła podstawę realizowanych w krajach rozwijających się programów restrukturyzacyjnych autorstwa Banku Światowego i Międzynarodowego Funduszu Walutowego. Duże różnicowanie tych krajów sprawiało jednak, że zalecana liberalizacja handlu prowadziła do powstania pewnych zakłóceń w funkcjonowaniu gospodarki. Przykładem mogą być kraje Afryki Subsaharyjskiej, gdzie w zamian za produkty podstawowe sprowadzano dobra luksusowe służące zaspokajaniu potrzeb najbogatszych warstw społeczeństwa. Niska wydajność rolnictwa uniemożliwiła zaspokojenie podstawowych potrzeb ludności. Zadłużenie tych gospodarek oraz słabe struktury państwa utrudniały przekształcenie kapitału handlowego w przemysłowy [Olszewski 1998, s. 12].

Znaczenie strategii proeksportowej

Wszystkie niemal kraje rozwijające się po II wojnie światowej stosowały strategię uprzemysłowienia opartą na substytucji importu. Trudna sytuacja gospodarcza i niekorzystne bilanse płatnicze wymagały silnych ograniczeń importu tłumaczonych potrzebą zaoszczędzenia dewiz. Wysoka protekcja importu utrzymywała się bardzo długo, nawet mimo zmiany strategii na proeksportową w niektórych z tych krajów i poprawy bilansów płatniczych [Kuliś 1995, ss. 20–21]. Polityce tej towarzyszyło wiele negatywnych konsekwencji. Brak nowoczesnych technologii, a także w wielu przypadkach mała skala produkcji sprawiły, że towary wytwarzane w kraju stały się droższe od tych pochodzących z importu. Poza tym, ochrona krajowych producentów przed zagraniczną konkurencją (wysokie efektywne stawki celne, liczne ograniczenia importu), doprowadziła do rozwoju mało wydajnych gałęzi przemysłu, nie będących w stanie konkurować na rynku międzynarodowym. Kraje, które w tym okresie (1966–1985) realizowały politykę proeksportową, osiągnęły poziom rozwoju krajów uprzemysłowionych [Olszewski 1998, ss. 14–15].

Przejście do polityki promocji eksportu zapoczątkował w drugiej połowie lat 50. XX w. Tajwan, a następnie z początkiem lat 60. Korea Południowa. Pobudzaniu eksportu towarzyszyły w tych krajach działania mające na celu rozwój krajowego przemysłu, zwłaszcza ciężkiego, który otrzymał znaczne wsparcie od rządu (m.in. finansowe i administracyjne). W rezultacie silnej ochrony celnej i pozataryfowej po stronie importu, towarzyszyły działania mające na celu powiększenie eksportu. Zmniejszenie zakresu ochrony krajowych producentów nastąpiło dopiero w latach 80 XX w. Substytucja importu posłużyła w tych krajach do realizacji strategii promocji eksportu. Było to możliwe dzięki temu, że protekcja przed importem podlegała selektywnej liberalizacji, ewolucji i różnym modyfikacjom [Olszewski 1998, ss. 21–24].

Działania podjęte przez Tajwan i Koreę Południową, a następnie inne nowo uprzemysłowione kraje, doprowadziły do przyspieszenia tempa wzrostu produkcji przemysłowej i eksportu dóbr przemysłu przetwórczego. Realizacja tych działań wymagała jednak spełnienia wielu warunków wstępnych. Oprócz determinacji rządów obydwu krajów, dotyczącej aktywnego uczestnictwa w międzynarodowym podziale pracy za pośrednictwem promocji eksportu, szybki awans międzynarodowy wymagał stabilnego układu gospodarczego (m.in. zdrowe finanse publiczne, niska inflacja, ujednolicenie i dewaluacja kursu walutowego), systemu kredytowego i instytucjonalnego, wspomagającego promocję eksportu. Podstawą wysokiej skuteczności strategii proeksportowej był wzrost opłacalności wywozu. Było to możliwe dzięki zwrotom opłat celnych na towary importowane wchodzące do produkcji eksportowej,

konkurencyjnym kosztom siły roboczej oraz licznym ułatwieniom ze strony rządu przy tworzeniu infrastruktury proeksportowej (np. informacja, marketing, tworzenie stref wolnocłowych). Wysoka opłacalność sprzyjała rozwojowi nowych kierunków produkcji [Olszewski 1998, ss. 25–29].

Mimo korzyści, jakie towarzyszą strategii proeksportowej (lepsze wykorzystanie zasobów czynników produkcji, przyspieszony proces modernizacji przemysłu, wzrost jego konkurencyjności, zwiększenie wpływów dewizowych), jest ona mało popularna w krajach rozwijających się. Wymaga bowiem rezygnacji z mało wydajnych dziedzin wytwórczości, co oznaczałoby likwidację wielu przedsiębiorstw, subsydiów wspierających eksport (wydatki z budżetu państwa) oraz ograniczenia konsumpcji spowodowanego wzrostem cen na skutek rosnącego wywozu towarów. Poza tym powodzenie takiej strategii zależy od czynników zewnętrznych, głównie popytowych [Rosati 1990, s. 17]. Mimo tych obaw dane statystyczne potwierdzają, że efektywność makroekonomiczna procesów rozwojowych była wyższa w krajach, które realizowały strategię proeksportową (tabela 1).

Tabela 1. Wyniki makroekonomiczne krajów rozwijających się o antyimportowej i proeksportowej strategii rozwoju w latach 1963–1985

Strategia	Wzrost PKB		PKB na mieszkańca		Oszczędności		Wzrost eksportu towarów przemysłowych	
	1963–1973	1973–1985	1963–1973	1973–1985	1963–1973	1973–1985	1963–1973	1973–1985
Proeksportowa – silna – umiarkowana	9,5 7,5	7,7 4,6	6,9 4,8	5,9 1,6	13,0 20,8	31,4 20,8	14,8 16,1	14,2 14,5
Antyimportowa – silna – umiarkowana	6,9 4,1	4,8 2,5	4,0 1,6	1,8 -0,1	22,6 15,2	23,5 17,6	10,3 5,7	8,5 3,7

Źródło: The World Bank 1987, s. 87.

Kraje, które w analizowanym okresie realizowały strategię silnie zorientowaną na eksport (Hongkong, Korea Południowa, Singapur) osiągnęły wyższy wzrost PKB i PKB na mieszkańca, a także wyższy poziom oszczędności oraz eksportu towarów przemysłowych niż kraje o silnej strategii antyimportowej (np. Argentyna, Chile, Pakistan) (tabela 1). W przypadku zmian PKB różnice te są szczególnie wyraźne w latach 1973–1985. Oznacza to, że wysokie tempo wzrostu to warunek zmian w gospodarce. Warunkuje ono bowiem przekształcenia strukturalne, modernizację technologii, poprawę jakości produkcji oraz konkurencyjności na rynkach międzynarodowych.

Należy przy tym dodać, że te kraje, które osiągnęły największe sukcesy realizując strategię proeksportową, czyli kraje wschodnioazjatyckie, otwierały się na świat zewnętrzny bardzo powoli. Dzięki temu zwiększyły eksport i osiągnęły szybki wzrost gospodarczy. Eliminowały bariery protekcyjne, ale ostrożnie. Znosiły je dopiero wtedy, gdy powstały nowe miejsca pracy. Zadbaly także o kapitał na ich tworzenie [Stiglitz 2004, s. 67].

W ciągu kilkudziesięciu lat produkcja i eksport utrzymywały stałe wysokie tempo wzrostu. Był to także rezultat rosnącej wydajności czynników wytwórczych. Zaspokojenie popytu eksportowego wymagało bowiem nowoczesnych, konkurencyjnych produktów, wytwarzanych przez technologicznie zaawansowany przemysł. Dlatego kraje te, zwłaszcza Korea Południowa, podjęły działania mające na celu stworzenie bazy przemysłowej, modernizację aparatu przemysłowego oraz rozwój przemysłu wysokiej techniki. Niekonkurencyjne branże były dofinansowane i ochraniane do czasu uzyskania odpowiedniego poziomu konkurencyjności. Wzrost eksportu i produkcji dokonywał się zatem w tych krajach w warunkach intensywnych inwestycji o charakterze modernizacyjnym. Tym samym, strategia promocji eksportu tworzyła nowe, dynamiczne korzyści komparatywne. W rezultacie, wysokiemu tempu wzrostu produkcji towarzyszyły szybkie zmiany strukturalne w przemyśle [Kulig 1995, ss. 32–35].

Na te korzystne efekty wpływ miały także warunki zewnętrzne. Chłonne rynki zbytu i zliberalizowany do nich dostęp dla krajów realizujących strategię proeksportową nie pozostawał bez wpływu na opłacalność podjętych działań. Istotne znaczenie dla zwiększenia wydajności czynników wytwórczych miał także geograficzny wymiar obrotów handlowych, które początkowo skoncentrowane były na krajach OECD. Przypadek krajów azjatyckich potwierdził, że istotne znaczenie dla procesu modernizacji ma także to, z kim prowadzi się handel. Rozwój wymiany handlowej z krajami, które dysponowały nowoczesnymi technologiami przyspieszył tempo zmniejszania luki technologicznej. Zarówno bowiem w eksporcie, jak i imporcie dominowały produkty nowoczesne. Za pośrednictwem eksportu następował także transfer umiejętności, kwalifikacji i wiedzy, przenoszony z zagranicy przez nowych inwestorów [Kulig 1995, ss. 37–39].

Udział krajów nowo uprzemysłowionych w handlu międzynarodowym

Konsekwentna realizacja strategii proeksportowej sprawiła, że kraje nowo uprzemysłowione (Korea Południowa, Indonezja, Malezja, Singapur i Hongkong) zwiększały swój udział w globalnym eksporcie, co sprzyjało ich dynamicznemu rozwojowi gospodarczemu. Świadczy o tym poziom dochodów na jednego mieszkańca w tych krajach, który w 1965 roku stanowił 20% tych dochodów w krajach rozwiniętych, a w 1995 roku zwiększył się aż do 70% tych dochodów (tabela 2).

Tabela 2. Udział wybranych krajów w światowym eksporcie w latach 1950–1994 (%)

	1950	1970	1980	1985	1994
Hongkong	1,1	0,8	1,0	1,7	3,5
Singapur	1,6	0,5	1,0	1,3	2,2
Korea Południowa	0,1	0,3	0,9	1,8	2,2
Indonezja	1,3	0,4	1,1	1,1	0,9
Malezja	1,6	0,5	0,7	0,9	1,4

Źródło: Gwiazda 2000, s. 43.

Na podstawie dokonanej w latach 70. XX w. klasyfikacji krajów nowo uprzemysłowionych zaliczono do tej grupy nie tylko kraje tzw. pierwszej generacji (Korea Południowa, Singapur, Hongkong i Tajwan), ale także tzw. drugą generację, czyli Indonezję, Malezję, Filipiny i Tajlandię [Dudziński, Narętkiewicz 2013]. W literaturze za kraje nowo uprzemysłowione uznaje się także Indie oraz Turcję [Bożyk 2004, ss. 199–211].

Tabela 3. Udział wybranych krajów azjatyckich w światowym eksporcie w latach 2000–2012 (%)

Kraj	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012
Indie	0,66	0,76	0,83	1,01	1,21	1,48	1,60
Turcja	0,43	0,56	0,69	0,71	0,82	0,75	0,83
Kraje nowo uprzemysłowione*	14,50	13,56	13,38	13,08	12,09	13,70	13,36

* Korea Południowa, Hongkong, Singapur, Tajwan, Filipiny, Malezja, Indonezja i Tajlandia

Źródło: UNCTAD Statistical Database.

W latach 2000–2012 udział Indii i Turcji w globalnym eksporcie wzrastał. Były to zmiany w pierwszym przypadku z 0,66% w 2000 r. do 1,6% w roku 2012, w drugim zaś, z 0,43 do 0,83% (tabela 3). W analizowanym okresie udział krajów nowo uprzemysłowionych w eksporcie światowym utrzymywał się na poziomie 12–14%. Należy jednak podkreślić, że w latach 80. XX w. wynosił on zaledwie 6,2% [Dudziński, Narętkiewicz 2013].

Istotne zmiany nastąpiły również w strukturze towarowej eksportu analizowanych krajów, w której dominują wyroby przemysłu przetwórczego. W przypadku krajów nowo uprzemysłowionych blisko 1/4 eksportu to dobra przemysłowe (tabela 4) [Dudziński, Narętkiewicz 2013].

Tabela 4. Struktura towarowa eksportu wybranych krajów azjatyckich w roku 2000 i 2012 (%)

Kraj	Produkty rolne	Wyroby przetworzone
2000		
Indie	14,1	62,1
Turcja	13,9	81,2
Kraje nowo uprzemysłowione	5,1	86,5
2012		
Indie	14,6	54,3
Turcja	10,3	71,0
Kraje nowo uprzemysłowione	6,7	74,7

Źródło: UNCTAD Statistical Database.

Z danych statystycznych wynika (tabela 4), że w roku 2012 udział wyrobów przetworzonych w eksporcie krajów nowo uprzemysłowionych zmniejszył się z 86,5% w roku 2000 do 74,7% w roku 2012. Podobne tendencje można jednak było zaobserwować w całym eksporcie światowym. Wpłynęły na to zapewne niekorzystne relacje cenowe w analizowanym okresie oraz zmiany jakie zachodziły w gospodarce światowej pod wpływem kryzysu gospodarczego.

Zakończenie

Trudna sytuacja gospodarcza w wielu krajach rozwijających się sprawia, że poszukuje się rozwiązań mających na celu zmniejszenie istniejącego w gospodarce światowej zróżnicowania rozwojowego. Istotną rolę w uprzemysłowieniu i rozwoju gospodarczym odgrywa handel międzynarodowy. To nastawienie do handlu i wybór odpowiedniej strategii rozwoju może przyczynić się do powstania warunków sprzyjających tak ważnym dla tych krajów przemianom strukturalnym.

Sukcesy krajów nowo uprzemysłowionych realizujących strategię proeksportową pozwalają przypuszczać, że jej realizacja może przyczynić się do tych korzystnych zmian gospodarczych. Należy jednak pamiętać, że wiązało się to ze spełnieniem wielu warunków wstępnych. Oprócz determinacji rządów istotną rolę odegrał także stabilny układ gospodarczy oraz system kredytowy. Kraje rozwijające się są grupą bardzo zróżnicowaną pod względem osiągniętego poziomu rozwoju i w wielu przypadkach przestawienie się na strategię gospodarki otwartej może wiązać się z wieloma ograniczeniami.

Na te korzystne efekty wpływ miały także warunki zewnętrzne. Dostęp do chłonnych rynków zbytu dla krajów realizujących strategię proeksportową nie pozostawał bez wpływu na opłacalność podjętych działań. Nie bez znaczenia pozostaje także struktura geograficzna handlu. Ważne z punktu wi-

dzenia procesu modernizacji jest także to, z kim prowadzi się handel. Rozwój wymiany handlowej z krajami, które dysponują nowoczesnymi technologiami korzystnie wpływa na zmniejszanie luki technologicznej.

Nie ulega wątpliwości, że zmiana strategii na proeksportową w krajach rozwijających się wymaga nieco innych działań niż w przypadku eksporterów wyrobów przetworzonych [Nakonieczna-Kisiel 1996, ss. 268–281]. Większość tych krajów nie jest także w stanie samodzielnie przeprowadzić tych przemian. Dlatego tak istotną rolę odgrywają tutaj kraje rozwinięte gospodarczo. Istotne znaczenie dla realizacji proeksportowej strategii rozwoju w krajach rozwijających się mają bowiem nie tylko inwestycje finansowane ze źródeł zewnętrznych, np. w postaci BIZ, ale przede wszystkim dalsza liberalizacja handlu w skali międzynarodowej. Aktywna integracja z gospodarką światową może być krokiem w kierunku poprawy trudnej sytuacji gospodarczej w tych krajach.

Bibliografia

- Bożyk P. (2004)**, *Zagraniczna i międzynarodowa polityka handlowa*, PWE, Warszawa.
- Dudziński J., Naręiewicz J. (2013)**, *Kierunki rozwoju eksportu wybranych krajów azjatyckich na początku XXI wieku*, „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, t. 2, nr 33 [online], <http://www.wneiz.pl/sip/numery/rok2013/studia-i-prace-wneiz-nr-33-2013-t-2/3811-kierunki-rozwoju-eksportu-wybranych-krajow-azjatyckich-na-poczatku-xxi-wieku>, dostęp: 5 kwietnia 2014.
- Gwiazda A. (2000)**, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Krueger A. (1990)**, *Perspectives on Trade and Development*, Harvester Whearsheaf, New York.
- Kulig J. (1995)**, *Otwieranie gospodarek krajów Azji Wschodniej: wnioski dla Polski*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa.
- Little I., Sitovsky T., Scott M. (1970)**, *Industry and Trade in Some Developing Countries*, Oxford University Press, London – New York – Toronto.
- Marszałek A. (1993)**, *Gospodarka światowa: zarys wykładu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Nakoneczna-Kisiel H. (1996)**, *Handel zagraniczny jako bariera wzrostu gospodarczego: geneza, konsekwencje, przezwyciężanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Olszewski L. (red.) (1998)**, *Zmiany strukturalne w gospodarkach krajów Europy Centralnej i Wschodniej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Piasecki R. (2003)**, *Rozwój gospodarczy a globalizacja*, PWE, Warszawa.
- Rosati D. (1990)**, *Polityka proeksportowa*, PWE, Warszawa.
- Stiglitz J. E. (2004)**, *Globalizacja*, PWN, Warszawa.
- The World Bank (1987)**, *World Development Report 1987*, Oxford University Press, New York.
- UNCTAD Statistical Database [online]**, <http://unctadstat.unctad.org>, dostęp: 05 kwietnia 2014.
- Wziętek-Kubiak A. (1994)**, *Orientacja proeksportowa a selektywna polityka przemysłowa*, Poltext, Warszawa.

Anna Tomaszuk

Politechnika Białostocka

Rola i znaczenie stereotypów w kreowaniu współpracy transgranicznej (na przykładzie podlaskich przedsiębiorców)

The role and significance of stereotypes in creating cross-border cooperation (the example of entrepreneurs of Podlasie)

Abstract: The purpose of this paper is to analyze the role of stereotypes in relation to the companies involved in the international cooperation (with particular emphasis on cross-border cooperation). The article provides an overview of the literature on stereotypes and their impact on cooperation between actors based in different cultures. It also presents the results of pilot studies carried out on a group of entrepreneurs in Podlasie. The study aimed to determine the extent to which businessmen of Podlasie are guided by stereotypes when initiating international cooperation and what these stereotypes refer to.

Key-words: stereotype, cross-border cooperation, entrepreneurs of Podlasie.

Wprowadzenie

Złożone otoczenie współczesnej rzeczywistości biznesowej wymusza na przedsiębiorstwach nie tylko posiadanie umiejętności konkurowania i współpracy, ale również rzetelnego osądu rzeczywistości. W ostatnich dekadach w związku z postępem technologicznym i globalizacją znacznie wzrosła liczba przedsiębiorstw i organizacji działających na rynkach szerszych niż krajowe. Ma to szczególne znaczenie również dla województwa podlaskiego – ze względu na jego specyficzne położenie. Podlascy przedsiębiorcy podejmują współpracę międzynarodową głównie w aspekcie transgranicznym. Nie do przecenienia jest zatem rola, jaką odgrywa właściwe ocenienie rynków przygranicznych. Przygraniczne położenie często bywa przyczyną niedorozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego regionu, ale może być także okolicznością sprzyjającą roz-

wojowi. Daje możliwość nawiązania bezpośredniej współpracy z sąsiadującymi regionami należącymi do innej narodowej przestrzeni, a jednocześnie z całym tym krajem, co w konsekwencji może stać się konkurencyjnym atutem tych regionów [Mierosławska 2004, s. 43]. Jednak przy tego typu współpracy, obok barier ekonomicznych i prawnych, istotnego znaczenia nabierają również bariery społeczne, a wśród nich negatywne doświadczenie rozwoju historycznego, brak gotowości psychologicznej mieszkańców do współpracy czy różnice w mentalności [Pisarenko 1998, ss. 39–40]. W celu wzmocnienia współpracy należałoby przezwyciężać nie tylko ciężar zaszłości historycznych, wzajemnych uprzedzeń i nieufności, ale również negatywnych stereotypów [Poleszczuk, Sztop-Rutkowska, Porankiewicz-Żukowska i in. 2013, ss. 48–54].

W artykule opisano wyniki badań dotyczących postrzegania przez podlaskich przedsiębiorców narodów rosyjskiego, białoruskiego, litewskiego i ukraińskiego. Celem przeprowadzonego badania było sprawdzenie, czy podlascy przedsiębiorcy kierują się negatywnymi stereotypami przy podejmowaniu współpracy zagranicznej (transgranicznej), czego dotyczą stereotypy i czy mają znaczenie przy podejmowaniu współpracy gospodarczej. Badania miały charakter ilościowy, wzięła w nich udział grupa dwustu podlaskich przedsiębiorców.

Przegląd literatury

Na znaczenie stereotypów jako pierwszy zwrócił uwagę W. Lippmann, definiując pojęcie jako „obrazy, jakie nosimy w naszych głowach” [Budyta-Budzyńska 2010, s. 113]. Zdaniem Lippmana ludzie nie mogą osiągnąć pełnej reprezentacji umysłowej świata zewnętrznego z powodu jego złożoności i reagują nań za pomocą uproszczonych obrazów, stanowiących okno do ich świata zewnętrznego [Kurcz 1994, s. 11]. Kierując się stereotypami przypisujemy wszystkim członkom grupy te same cechy i oszczędzamy sobie tym samym trudu dostrzegania w każdym z nich indywidualnej osobowości [Allport 1954, s. 169]. Stereotyp powstaje w rezultacie bezrefleksyjnego przyjmowania opinii rozpowszechnionych w danym środowisku. W związku z tym, że przekazywane treści są zawsze zabarwione ocenami i emocjami, stereotyp może być przekąźnikiem zarówno sympatii i aprobaty, jak i uprzedzeń, dezaprobaty lub antypatii [Smolski, Smolski, Stadmüller 1999].

We wczesnej literaturze przedmiotu stereotypy były z reguły potępiane jako przesadnie negatywne, nadmiernie uogólniające i niedopowiadające rzeczywistości. Jednak w późniejszych teoriach pojawił się wniosek, że nie należy traktować stereotypów jako moralnie złych i oskarżycielsko wytykać palcem ludzi, którzy nimi operują. Zgodnie z nowszym podejściem stereotypy utożsa-

miane są z cechami przypisywanymi danej grupie społecznej (bez ich wartościowania) [Stephan, Stephan 2007, ss. 15-16].

Uogólniając, stereotyp to „funkcjonujący w świadomości skrótowy, uproszczony i zabarwiony wartościująco obraz rzeczywistości, odnoszący się do rzeczy, osób, grup społecznych, instytucji... często oparty na niepewnej lub fałszywej wiedzy o świecie, utrwalony jednak przez tradycję i z trudem ulegający zmianom [Dubisz 2003], to wyobrażenie o jakichś ludziach, rzeczach lub zjawiskach, utrwalone w świadomości wielu osób i trudno poddające się zmianom [Bańko 2000]. Jednak w literaturze przedmiotu można znaleźć kilkaset definicji terminu stereotypu [Reszke 1998, s. 15, Spencer-Rodgers 2001, ss. 641-642]. Bez wątpienia ma to związek z interdyscyplinarnością podejścia. Stereotypy stanowią przedmiot badań nie tylko przedstawicieli nauk o zarządzaniu, ale przede wszystkim socjologów, psychologów i lingwistów [Countant, Worchel, Bar-Tal i in. 2001, s. 92].

Psycholodzy zazwyczaj rozumieją stereotyp jako „schematyczny wizerunek przedstawicieli pewnej grupy społecznej” [Kofta, Sędek 1999, s. 175]. Odzwierciedla to tradycyjne ujęcie stereotypów w psychologii społecznej – stereotypy traktowane są jako „generalizacja odnosząca się do grupy, w ramach której identyczne charakterystyki zostają przypisane wszystkim bez wyjątku jej członkom, niezależnie od rzeczywistych różnic między nimi” [Aronson, Wilson, Akert 2012, s. 543]. Są narzędziem osiągania wzrostu poznawczej przesłony i kontroli nad społecznym otoczeniem z jednej strony, z drugiej ekonomizują procesy poznawcze aż do całkowitego uwolnienia się od myślenia [Łukaszewski, Weigl 2001, s. 49, Kofta 2004, s. 11]. W ujęciu społeczno-kulturowym natomiast stereotypy definiowane są jako „zbiór informacji o grupach społecznych, rozpowszechniony wśród członków danej kultury” [Macrae, Stangor, Hewstone 1999, s. 20]. Socjolodzy są zdania, że stereotypy konstruują i konstytuują społeczne uniwersum [Berger, Luckmann 2010].

Natomiast w powszechnym użyciu stereotyp to „funkcjonujący w świadomości społeczeństwa uproszczony, skrótowy i zabarwiony wartościująco obraz rzeczywistości, odnoszący się do grup społecznych, osób, instytucji, utrwalony wielokrotnym powtarzaniem [Smolski, Smolski, Stadtmüller 1999]. Jest to pewnego rodzaju utarty (historycznie) schemat, w dużej mierze kreowany i powielany m.in. przez media i literaturę, a powstały na podstawie zachowań jednostek tak wyrażających, że ich cechy przypisuje się pozostałym [Macrae, Stangor, Hewstone 1999, s. 91] – w ogólnym rozumieniu stereotypowy charakter mają te treści, które występują w skali społecznej [Błuszkowski 2005, s. 36]. Obecnie stereotypy traktowane są jako pewnego rodzaju „kulturowe sztampy” [Hill 2004, s. 19], stanowiące odzwierciedlenie ugruntowanych postaw i uprzedzeń, sięgających korzeniami głęboko w zbiorową podświadomość [Gawarkiewicz 2011, s. 73].

W literaturze przedmiotu najczęściej wyodrębnia się następujące cechy stereotypu [Łukaszewski, Weigl 2001, s. 11]:

- nadmierne uogólnienie (przypisywanie określonych charakterystyk większości osób należących do danej grupy w sposób nieuprawniony);
- nadmierną generalizację (traktowanie stereotypu jako pewnego rodzaju systemu asocjacyjnego, w którym reprezentacja kategorii społecznej jest silnie powiązana z reprezentacjami określonych cech ludzi, dzięki czemu nazwa kategorii przywodzi na myśl określone cechy);
- sztywność i odporność na zmiany (stereotyp aktywowany jest bardzo szybko podczas kontaktu z osobą, która jest członkiem danej kategorii, przez co nieświadomie, w sposób tendencyjny przetwarzamy informację na jej temat).

Natomiast do głównych funkcji stereotypów zaliczyć można funkcję poznawczą, przystosowawczą, społeczną i emocjonalną [Gawarkiewicz 2011, s. 93, Ruble, Zhang 2013, s. 203], które umożliwiają [Budya-Budzyńska 2010, ss. 123–125]:

- uporządkowanie obrazu świata społecznego – w momencie, gdy z rzeczywistości społecznej wyodrębnione zostaną pewne kategorie, każdy napotkany egzemplarz należący do określonej kategorii postrzegany jest przez cechy tej kategorii [szerzej: Tajfel 1981, Worchel, Austin 1986];
- stworzenie i utrwalenie wizerunku własnej osoby i własnej grupy (przez wskazanie negatywnych cech innych, dowartościujemy siebie i usprawiedliwiamy własny status – jest to funkcja obronna stereotypu);
- stworzenie i umocnienie tożsamości narodowej grupy (wykorzystując stereotypy narodowe grup obcych, buduje się na zasadzie opozycji własną tożsamość narodową);
- zracjonalizowanie uprzedzeń i usprawiedliwienie dyskryminacji (nie lubi się pewnych osób, ponieważ należą do grup niezasługujących na sympatię, do których stosuje się negatywny stereotyp);
- określenie warunków równowagi społecznej (reguły dyskretnego wykluczenia, akceptacji i tolerancji).

Można więc przyjąć, że stereotypy mają znaczenie również przy podejmowaniu współpracy biznesowej, zwłaszcza, kiedy partnerem w interesach są przedstawiciele innych narodów.

Metodyka badań

Podmiotem badań byli przedstawiciele podlaskich firm – właściciele i osoby kierujące. Badaniu poddano przedstawicieli dwustu firm. Celem badania było określenie, czy i w jakim stopniu podlascy przedsiębiorcy kierują się nega-

tywnymi stereotypami przy podejmowaniu współpracy transgranicznej i czego te stereotypy dotyczą. Ze względu na położenie województwa podlaskiego badano postawy wobec Litwinów, Białorusinów, Rosjan i Ukraińców. Badania miały charakter pilotażowy i były przeprowadzone w ostatnim kwartale roku 2013 i pierwszym kwartale 2014.

W przyjętej metodyce badawczej zastosowano technikę badawczą, jaką jest ankieta (m.in. ze względu na ilościowy charakter badań oraz możliwość dotarcia do dużej liczby respondentów) [Babbie 2005, s. 268, Dyduch 2011, s. 108]. Kwestionariusz ankietowy był anonimowy, co z założenia sprzyjało bardziej szczerym wypowiedziom respondentów [Sztumski 2010, s. 190].

W kwestionariuszu ankiety wyodrębniono 24 negatywne cechy, potencjalnie zniechęcające do podjęcia współpracy: zacofanie, nieuczciwość, niezdyscyplinowanie, brak wiary we własne możliwości, brak kreatywności, brak myślenia perspektywicznego, brak innowacyjności, nadmierną asekuracyjność, niecierpliwość, ubóstwo, chciwość, skąpstwo, lenistwo, przebiegłość, skłonność do kradzieży, uciekanie do przemocy, nieufność, niedotrzymywanie obietnic, mściwość, fałszywość, hipokryzję, niekomunikatywność, brak standardów zachowań i niedopasowanie do polskich standardów zachowań. Respondentów pytano w jakim stopniu dane stwierdzenie dotyczy Rosjan, Litwinów, Białorusinów i Ukraińców (w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 5 – zdecydowane się zgadzam).

Wyniki ankiet zakodowano na skali porządkowej oraz nominalnej, a uzyskane w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych dane pierwotne podlegały dalej porządkowaniu, grupowaniu i analizie. Wykorzystano następujące narzędzia statystyczne:

- tabelaryczne formy prezentacji danych (szeregi rozdzielcze punktowe proste i wielodzielcze), które pozwoliły określić, jak poszczególne kategorie są rozłożone w próbie badawczej oraz umożliwiły analizę liczności odpowiadających poszczególnym kategoriom wyznaczanym przez więcej niż jedną zmienną;
- statystyki opisowe ze szczególnym uwzględnieniem klasycznych miar pozycyjnych (wartość modalna) oraz wskaźników struktury, które pozwoliły określić, jaki jest stosunek udzielonych na dany wariant odpowiedzi w odniesieniu do wszystkich udzielonych odpowiedzi.

Analizy przeprowadzono przy użyciu pakietu statystycznego STATISTICA i arkusza kalkulacyjnego MS Excel.

Wyniki badań

Badania przeprowadzono w 200 podlaskich firmach. W większości były to mikroprzedsiębiorstwa, o lokalnym zasięgu działania i powyżej 5-cio letnim funkcjonowaniu na rynku. Informacje dotyczące charakterystyki firm zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie wielkości firmy, zasięgu obsługiwanego rynku i czasu funkcjonowania na rynku

wielkość firmy			
0-9 pracowników	10-49 pracowników	50-249 pracowników	Powyżej 249 pracowników
65%	22%	9%	4%
zasięg obsługiwanego rynku			
lokalny	regionalny	krajowy	międzynarodowy
32%	24%	17%	25%
okres działalności na rynku			
do roku	1-5 lat	powyżej 5 lat	
7%	26%	67%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedstawicieli badanych firm zapytano m.in. o to, czy firmy współpracowały, współpracują lub zamierzają współpracować w okresie najbliższych trzech lat z Rosją, Litwą, Białorusią lub Ukrainą. Wyniki badań zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Współpraca z Rosją, Litwą, Białorusią i Ukrainą w przeszłości, aktualnie i w najbliższej przyszłości

Współpraca z poszczególnymi krajami w przeszłości			
Rosja	Litwa	Białoruś	Ukraina
22%	15%	27%	24%
Współpraca aktualnie			
Rosja	Litwa	Białoruś	Ukraina
21%	13%	23%	25%
Deklarowana współpraca w okresie najbliższych 3 lat			
Rosja	Litwa	Białoruś	Ukraina
29%	26%	36%	34%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwięcej przedsiębiorstw (1/4 badanych) zadeklarowało współpracę z Ukrainą, i jest to jedyny kraj, w którym można zauważyć jednoznaczny trend rosnący. W pozostałych przypadkach ilość współpracujących firm nieznacznie spadła (o 1 p.p. w przypadku porównania współpracy w przeszłości i aktualnie z Rosją, o 2 p.p. w odniesieniu do Litwy i 4 p.p. w odniesieniu do Białorusi). Jednocześnie, w odniesieniu do wszystkich krajów respondenci ogółem zadeklarowali wzrost współpracy w okresie najbliższych 3 lat (wzrost o 13 p.p. w odniesieniu do Białorusi i Litwy, o 9 p.p. w odniesieniu do Ukrainy i o 8 p.p. w odniesieniu do Rosji).

Analizując natomiast, jaka jest ciągłość deklarowanej współpracy w przeszłości, obecnie i w najbliższej przyszłości, zauważyć można największą lojalność w odniesieniu do Litwy. 22% spośród badanych firm jednocześnie współpracowało i współpracuje z Litwinami i 23% jednocześnie współpracuje i zamierza współpracować w przyszłości. W przypadku pozostałych krajów podobne deklaracje złożyła mniejsza ilość respondentów, co zobrazowano w tabeli 3.

Tabela 3. Odsetek respondentów zachowujących ciągłość współpracy (w przeszłości i aktualnie oraz aktualnie i w przyszłości) z Rosją, Litwą, Białorusią i Ukrainą

Odsetek respondentów deklarujących współpracę w przeszłości i obecnie			
Rosja	Litwa	Białoruś	Ukraina
18%	22%	21%	11%
Odsetek respondentów deklarujących współpracę obecnie i w przyszłości			
Rosja	Litwa	Białoruś	Ukraina
18%	23%	21%	12%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W części zasadniczej ankiety respondentów pytano o opinie dotyczące postrzegania poszczególnych narodów, przy czym skupiono się na cechach negatywnych, mogących potencjalnie zniechęcić do współpracy. Wyodrębniono 24 stwierdzenia, zadaniem respondentów było ustosunkowanie się, w jakim stopniu każde ze stwierdzeń dotyczy Rosjan, Białorusinów, Ukraińców i Litwinów. Respondenci odpowiadali w skali od 1 do 5, gdzie: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 2 – nie zgadzam się; 3 – ani się zgadzam, ani się nie zgadzam; 4 – zgadzam się; 5 – zdecydowanie się zgadzam. Wyniki badań prezentuje tabela 4 (w związku z tym, że w większości przypadków odpowiedzią dominującą było *ani się zgadzam, ani się nie zgadzam*, w tabeli ujęto tylko te stwierdzenia, w odniesieniu do których dominowała inna odpowiedź – dla co najmniej jednego kraju).

Tabela 4. Opinie respondentów dotyczące narodu rosyjskiego, białoruskiego i litewskiego (według analizy wskazań dominujących)

stwierdzenie	Rosjanie	Białorusini	Litwini
Jest to naród zacofany.			Nie zgadzam się
Jest to naród nieuczciwy.			Nie zgadzam się
Jest to naród nieposiadający wiary we własne możliwości.	Nie zgadzam się		
Jest to naród niekreatywny.	Nie zgadzam się		
Jest to naród niekomunikatywny.	Nie zgadzam się	Nie zgadzam się	Nie zgadzam się
Jest to naród nieposiadający standardów zachowań.	Nie zgadzam się		Nie zgadzam się

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując wyniki badań można stwierdzić, że respondenci nie zgodzili się z żadnym z 24 negatywnych stwierdzeń w odniesieniu do narodu rosyjskiego, białoruskiego, litewskiego i ukraińskiego. W odniesieniu do Rosjan i Litwinów zanegowano 4 stwierdzenia, w odniesieniu do Białorusinów – jedno, w odniesieniu do Ukraińców – żadnego. Według badanych respondentów zarówno Rosjanie, Białorusini i Ukraińcy są narodem komunikatywnym, dodatkowo zanegowano brak standardów zachowań w odniesieniu do Rosjan i Litwinów oraz brak wiary w własne możliwości w odniesieniu do Rosjan, a także zacofanie i nieuczciwość w odniesieniu do Litwinów.

Analizie poddano również występowanie różnic w postrzeganiu narodów przez pryzmat wymienionych wcześniej cech w zależności od tego, czy respondent współpracuje (ma styczność) z przedsiębiorstwami danego kraju czy też nie. Nie stwierdzono jednak większych różnic – niezależnie od tego, czy dany respondent miał kontakty biznesowe z którymś ze wskazanych krajów czy też nie, odpowiedzi dominujące w obu przypadkach pozostawały takie same.

Podsumowanie

Literatura przedmiotu zwraca uwagę na fakt, jak duże znaczenie odgrywają stereotypy przy kształtowaniu postaw i opinii, podejmowaniu decyzji (również biznesowych). Stąd też przedmiotem badania stało się podejście polskich przedsiębiorców do postrzegania narodów ościennych. Analizując wyniki badań można stwierdzić, że badanych respondentów charakteryzuje dość neutralny stosunek do narodów litewskiego, białoruskiego, ukraińskiego i rosyjskiego. Przemawia za tym zarówno fakt, że postawy wobec badanych są podobne wśród przedsiębiorców współpracujących, jak i niewspółpracują-

cych z krajami ościennymi. Do podobnych wniosków prowadzą także wyniki innych badań, choć np. według badań J. Błuszkowskiego [2005, ss. 34–67] opinie Polaków dotyczące postrzegania narodów zza wschodniej granicy są mniej neutralne – dla przykładu Białorusini postrzegani są jako naród biedny, leniwy, zacofany i niezdyscyplinowany, Litwini jako naród biedny i zacofany, a Rosjanie i Ukraińcy jako naród biedny, leniwy, zacofany, nieuczciwy i niezdyscyplinowany¹. Różnice w postrzeganiu mogą mieć różne przyczyny – przede wszystkim badania Błuszkowskiego przeprowadzane były na szerzej i bardziej zróżnicowanej próbie [Rogers, Wood 2010, s. 704], a respondentami były nie tylko osoby mające (lub mogące mieć) kontakty biznesowe z przedstawicielami badanych nacji. Dodatkowo, od ich upowszechnienia opinie Polaków mogły ulec zmianie. Kolejną przyczyną mogła być niechęć respondentów do ujawnienia prawdziwych postaw ze względu na fakt, że ich zadaniem było ustosunkowanie się wyłącznie do cech negatywnych (był to zabieg celowy – ze względu na niechęć respondentów do wypełniania rozległych kwestionariuszy skupiono się na cechach negatywnych, z założenia mogących obniżyć chęć podjęcia współpracy).

W świetle przeprowadzonych badań pilotażowych, stereotypy dotyczące postrzegania wymienionych narodów nie wydają się istotną barierą w podejmowaniu współpracy transgranicznej.

1. Autorka odniosła się jedynie do tych cech, które poddano badaniu w obu przypadkach.

Bibliografia

- Allport G. (1954), *The nature of prejudice*, Addison-Wesley, Reading.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M. (2012), *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Babbie E. (2005), *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa.
- Bańko M. (2000), *Inny słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa.
- Berger P.L., Luckmann T. (2010), *Spoleczne tworzenie rzeczywistości. Traktat z socjologii wiedzy*, PWN, Warszawa.
- Błuszkowski J. (2005), *Stereotypy a tożsamość narodowa*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Budyta-Budzyńska M. (2010), *Socjologia narodu i konfliktów etnicznych*, PWN, Warszawa.
- Countant D., Worchel S., Bar-Tal D. i in. (2001), *A multidimensional examination of the „Stereotype” concept: A developmental approach*, „International Journal of Intercultural Relations”, nr 35.
- Dubisz Sz. (red.) (2003), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2003.
- Dyduch W. (2011), Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Gawarkiewicz R. (2011), *Komunikacja międzykulturowa a stereotypy. Polacy – Niemcy – Rosjanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Hill R. (2004), *My Europejczycy*, Wydawnictwo Santorski, Warszawa.
- Kofta M. (2004), *Stereotypy i uprzedzenia a stosunki międzygrupowe: stare i nowe problemy* [w:] M. Kofta (red.), *Myślenie stereotypowe i uprzedzenia. Mechanizmy poznawcze i afektywne*, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa.
- Kofta M., Sędek G. (1999), *Stereotypy duszy grupowej a postawy wobec innych: wyniki badań sondażowych* [w:] B. Wojciszke, M. Jarymowicz (red.), *Psychologia rozumienia zjawisk społecznych*, PWN, Warszawa – Łódź.
- Kurcz I. (1994), *Zmienność i nieuchronność stereotypów*, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa.
- Łukaszewski W., Weigl B. (2001), *Stereotyp stereotypu czy prywatna koncepcja natury ludzkiej?* [w:] M. Kofta, A. Jasińska-Kania (red.), *Stereotypy i uprzedzenia: uwarunkowania psychologiczne i kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Macrae C.N., Stangor Ch., Hewstone M. (1999), *Stereotypy i uprzedzenia. Najnowsze ujęcie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Mierosławska A. (2004), *Czynniki aktywizujące i hamujące rozwój współpracy transgranicznej*, „Samorząd Terytorialny”, nr 3.
- Pisarenko S. (1998), *Bariery społeczno-gospodarcze ukraińsko-polskiej współpracy transgranicznej* [w:] J. Kitowski (red.), *Czynniki i bariery regionalnej współpracy transgranicznej – próba syntezy*, „Rozprawy i Monografie Wydziału Ekonomicznego”, nr 15.

Poleszczuk J., Sztop-Rutkowska K., Porankiewicz-Żukowska A. i in. (2013), *Samorządowa i obywatelska współpraca transgraniczna w województwie podlaskim*, Laboratorium Badań i Opinii Społecznych „SocLab”, Białystok [online], http://www.soclab.org.pl/wp-content/uploads/2013/11/samorz%C4%85dowa-i-obywatelska-wsp%C3%B3wpraca-transgraniczna-w-wojew%C3%B3dztwie-podlaskim_wersja-elektroniczna.pdf, dostęp 28 kwietnia 2014.

Reszke I. (1998), *Stereotypy prywatnych przedsiębiorców w Polsce*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

Rogers K.H., Wood D. (2010), *Accuracy of United States regional personality stereotypes*, „Journal of Research in Personality”, nr 44.

Ruble R.A., Zhang Y.B (2013), *Stereotypes of Chinese International students held by Americans*, „International Journal of Intercultural Relations”, nr 37.

Smolski R., Smolski M., Stadtmüller E. H. (red.) (1999), hasło ‘stereotyp’, [w:] *Słownik Encyklopedyczny Edukacja Obywatelska*, Wydawnictwo Europa, Wrocław.

Spencer-Rodgers J. (2001), *Consensual and individual stereotypic beliefs about international students among American host national*, „International Journal of Intercultural Relations”, nr 25.

Stephan W.G., Stephan C.W. (2007), *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Sztumski J. (2010), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice.

Tajfel H. (1981), *Human Groups and Social Categories: Studies In Social Psychology*, Cambridge University Press, Cambridge.

Worchel S., Austin W.G. (1986), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson-Hall Publishers, Chicago.

Andrzej Daniluk

Politechnika Białostocka

Uwarunkowania realizacji wspólnych projektów w ramach współpracy transgranicznej podlaskich przedsiębiorstw

Determinants of joint projects implementation in the framework of cross-border cooperation with companies in Podlasie

Abstract: Enterprises are increasingly turning to start mutual cooperation, including the cross-border one. The paper presents the theoretical aspects of starting cooperation and development of relationships based on trust. It discusses the results of research on the determinants of joint projects implementation by the entities from Poland, Belarus and Lithuania. The research shows no willingness to strengthen cooperation and reluctance to undertake joint projects in the close future. Conclusions and recommendations for improving the current situation are also specified.

Key-words: cooperation of companies, trust, development projects, cross-border clusters.

Wprowadzenie

Uwarunkowania funkcjonowania gospodarki stawiają przed przedsiębiorcami nowe wyzwania dotyczące możliwości rozwoju i poprawy pozycji konkurencyjnej. Warunki, w których poruszają się współczesne organizacje, zmuszają je do wchodzenia w relacje oparte nie tylko na konkurowaniu, ale także coraz częściej na współdziałaniu. Praktycznie wszystkie przedsiębiorstwa są uwikłane w sieć więzi z innymi podmiotami, które ułatwiają lub utrudniają ich funkcjonowanie. Wśród tych powiązań rośnie znaczenie relacji opartych na wzajemnej współpracy przedsiębiorstw oraz na współpracy przedsiębiorstw z innymi podmiotami [Strzyżewska 2011, s. 27]. Analiza efektów współdziałania pokazuje, że może ono przynosić różne korzyści, w zależności od zakresu, form i natężenia oraz od tego, czy dotyczy nieformalnych związków między organizacjami, czy ścisłych powiązań w ramach partnerskiej współpracy [Kozuch 2011, s. 109].

Wzrost roli współpracy w ostatnich latach w dużym stopniu wynika z występowania uwarunkowań zewnętrznych, do których można zaliczyć zjawisko globalizacji, przeciągający się kryzys gospodarczy, znaczne ułatwienie dostępu do nowych rozwiązań technologicznych, skracanie cyklu życia produktów, wzrost niepewności warunków działania oraz coraz niższe bariery wejścia na rynki zagraniczne. Na decyzje o podejmowaniu współpracy istotny wpływ ma także wewnętrzna sytuacja przedsiębiorstwa, w szczególności w aspekcie tworzenia relacji partnerskich. Przykładem czynników wewnętrznych mogą być niewystarczające zasoby, siły przerobowe lub brak wiedzy specjalistycznej. Współpraca pozwala na łatwiejsze pozyskiwanie ważnych informacji, nabycie nowych umiejętności, zwiększenie kompetencji pracowników oraz znalezienie nowych rynków zbytu [Cygler 2009, ss. 76-77]. Współpraca odgrywa także coraz większą rolę w relacjach międzynarodowych, szczególnie w odniesieniu do podmiotów w krajach sąsiadujących ze sobą. Można tu w szczególności wyróżnić współpracę transgraniczną, która obejmuje współdziałanie na szczeblu lokalnym i regionalnym w sąsiadujących przez granicę państwową obszarach dwu lub więcej państw [Dołzbłasz, Raczyk 2010, s. 14].

W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczące możliwości nawiązania współpracy w zakresie wspólnych przedsięwzięć pomiędzy przedsiębiorstwami z wybranych branż na Podlasi, a podmiotami z Litwy i Białorusi.

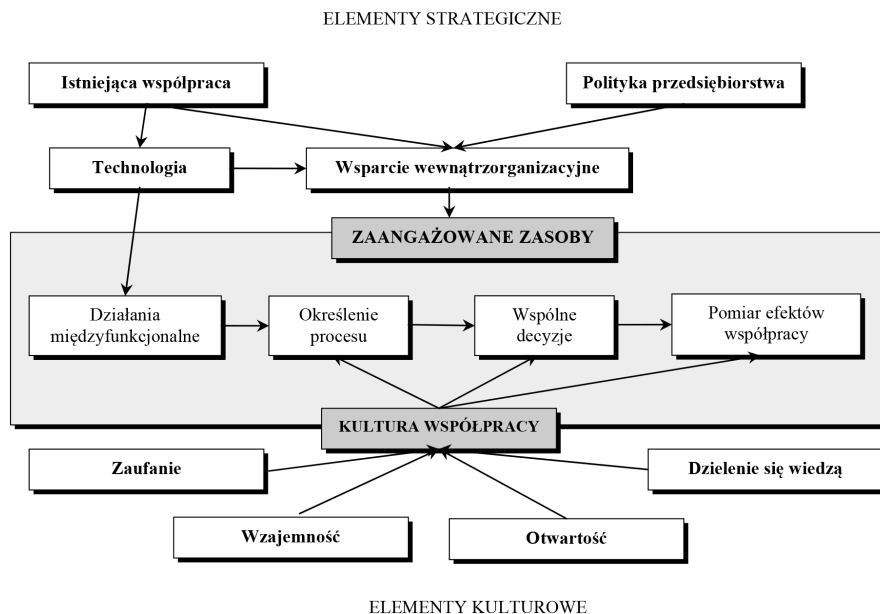
Współpraca i zaufanie pomiędzy przedsiębiorstwami

W literaturze przedmiotu można znaleźć szereg opracowań dotyczących zagadnienia współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Jedna z definicji określa współpracę jako działanie, które obejmuje skoordynowanie realizacji zadań cząstkowych, jakie wynikają z podziału pracy lub powiązania między jednostkami gospodarki. Podstawą działania są zawierane wzajemnie umowy i porozumienia, warunkujące realizację określonych zadań. [Połomska-Jasieniowska 2010, s. 280]. Pojęcie współpracy jest utożsamiane ze współdziałaniem, które w naukach o organizacji jest definiowane jako różnego rodzaju powiązania zachodzące pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi dążącymi do realizacji wspólnego celu [Kożuch 2011, s. 109].

Proces zawierania współpracy jest kształtowany z jednej strony przez czynniki o charakterze strategicznym, z drugiej strony wpływ mają tu uwarunkowania kulturowe (rys. 1). Uwzględniając dynamikę procesu współpracy, w pierwszej kolejności należy wziąć pod uwagę elementy strategiczne, dokonując oceny istniejącej współpracy. Ważne jest także, aby do aktualnej polityki firmy włączyć odpowiednio przygotowaną strategię opartą na relacjach z innymi podmiotami. W zakresie wsparcia wewnątrzorganizacyjnego niezbędne

jest wprowadzenie nowych systemów i procedur [Glińska-Neweś 2009, ss. 130–133]. Podjęcie decyzji o rozpoczęciu współpracy niesie za sobą wiele zmian w dotychczasowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Decydując się na takie przedsięwzięcie należy wyjaśnić zaistniałą sytuację wszystkim pracownikom oraz przedstawić im plan wprowadzania zmian i oczekiwane korzyści.

Rysunek 1. Uwarunkowania procesu współpracy międzyorganizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Glińska-Neweś 2009, s. 132.

Istotną rolę w kształtowaniu współpracy odgrywają także elementy kulturowe, spośród których szczególne jest znaczenie zaufania. Stanowi ono fundament udanej współpracy, zaś jego brak w stosunku do podmiotów, z którymi ma być podjęta współpraca, może uniemożliwiać kształtowanie poprawnych relacji. Wzajemność we współpracy między przedsiębiorstwami oznacza świadomość oraz akceptowanie faktu dzielenia się wzajemnie ryzykiem. W ujęciu kulturowym jest to element okazywania szacunku partnerom, z którymi podjęto współpracę. Otwartość natomiast obejmuje chęć współpracy i dzielenia się z partnerami tym, co można im zaoferować. Oznacza także szczerłość w komunikacji oraz pozytywne nastawienie do partnerów. Element kulturowy dotyczący dzielenia się wiedzą jest często jednym z celów zawierania współpracy. Dzięki temu czynnikowi współpraca staje się bardziej

efektywna. Istotna jest w tym przypadku chęć przekazywania informacji rzetelnych i o wysokiej przydatności [Glińska-Neweś 2009, ss. 130–133].

Zaufanie między partnerami biznesowymi może przejawiać się jedynie w przypadku, gdy istnieje obustronne przekonanie, że pożytki ze współdziałania przedsiębiorstw przewyższają korzyści podmiotów działających samodzielnie. Wysoki poziom zaufania sprzyja bardziej efektywnej wymianie informacji, partnerzy chętniej przekazują informacje, a także wierzą, że informacje uzyskane od innych są wiarygodne. Zaufanie powstające podczas współpracy staje się znaczącą przesłanką wzajemnego zobowiązania partnerów do utrzymania ciągłości relacji i wspomaga realizację wspólnych celów przedsiębiorstw. Pozwala to zredukować postrzegane ryzyko związane z ugodowym zachowaniem partnera biznesowego. Ponadto zwiększa przekonanie, że korzyści długoterminowe są przedkładane nad zamiary partnera do osiągnięcia korzyści krótkoterminowych, co pozwala w dłuższym okresie zmniejszać koszty transakcji w ramach partnerskiej wymiany. W związku z tym, skutkiem braku zaufania w relacjach biznesowych jest konieczność ponoszenia kolejnych wydatków powiązanych z sprawdzeniem wiarygodności partnera, a także z zapewnieniem ochrony przed możliwymi negatywnymi skutkami współpracy [Dobrzyński, Ryciuk 2008, s. 152].

Wymiernym efektem chęci współpracy oraz wyrażania zaufania jest podejmowanie działań dotyczących tworzenia wspólnych przedsięwzięć lub wspólnego zarządzania przedsiębiorstw. Coraz większą rolę w kształtowaniu współdziałania odgrywa realizowanie wspólnych przedsięwzięć i zarządzanie wspólnymi projektami przez współpracujące podmioty. Zarządzanie projektowe jest oparte przede wszystkim na wiedzy, zdobywaniu informacji i podporządkowaniu celowi działania. W tym przypadku współpraca zwiększa osiąganе efekty oraz poprawia konkurencyjność współpracujących podmiotów. Istotny wpływ na efekty tego rodzaju współpracy ma pozyskiwanie jak najlepszych zasobów, dostęp do ważnych informacji oraz koordynacja przepływu wiedzy, w tym także coraz częściej wiedzy bardzo specjalistycznej. Nie da się pozyskać tego rodzaju zasobów oraz osiągnąć wspomniane efekty bez skoordynowanych działań w ramach współpracy w zakresie zarządzania wiedzą [Haus, Jagoda, Lichtarski 2005, ss. 444–445]. Także ze względu na coraz bardziej złożone problemy obserwuje się wzrost intensywności współpracy międzyorganizacyjnej. Łącząc się w sieci, przedsiębiorstwa, coraz częściej wspólnie z jednostkami publicznymi oraz organizacjami pozarządowymi, osiągają odpowiedni potencjał do realizacji celów, które przekraczają ich indywidualne możliwości. Warunkiem skutecznego działania w takiej sieci powiązań jest odpowiednie zarządzanie nastawione na maksymalizację efektów współpracy dla wszystkich współpracujących podmiotów [Latusek-Jurczak 2011, ss. 16–21].

Jedną z bardziej zaawansowanych organizacyjnie możliwości podjęcia współpracy przez przedsiębiorstwa oraz inne instytucje, jest tworzenie struktur klastrowych. Klastry stanowią instrument, który pozwala realizować wspólne cele biznesowe rozproszonych podmiotów, daje im realne korzyści finansowe oraz sprzyja powstawaniu efektu synergii. Inicjatywy tego rodzaju powinny zapewniać dostęp do wiedzy, jak też doświadczenia innych podmiotów, dopuszczać realizowanie wspólnych zakupów, optymalizować dostęp do wyspecjalizowanych zasobów oraz infrastruktury społecznej i technicznej [Wasiuk 2013, ss. 50–52]. Dla osiągnięcia wymienionych efektów konieczna jest również szeroko rozumiana otwartość oraz zaufanie. Ważna jest również zdolność zbiorowego zdefiniowania celów oraz określenia instrumentów ich realizacji, ponieważ uczestnicy klastra więcej zyskają działając wspólnie, niż realizując działania osobno.

Badania w zakresie znaczenia uwarunkowań kształtowania się klastrow wskazywać, że to właśnie wzajemne relacje, współpraca i partnerstwo działań są podstawowymi czynnikami mającymi wpływ na kształtowanie się tych struktur w początkowym okresie. Inne bardzo istotne inicjatywy, do których można zaliczyć między innymi marketing, lobbing, finanse, organizacja i zarządzanie, komunikacja i interakcje, nabierają znaczenia w późniejszym okresie, w trakcie nabierania doświadczenia we wspólnym działaniu [Knop 2006, ss. 163–164]. Istotne dla rozwoju regionalnego i lokalnego oraz dla powstawania i rozwoju klastrow są takie cechy kapitału społecznego jak: przedsiębiorczość, wykształcenie, umiejętność współpracy, mobilność, zdolność do absorbowania, generowania i rozpowszechniania innowacji [Hertog, Bergman, Charles 2001, s. 11].

Wydaje się, że jedną z głównych przyczyn hamujących współpracę podmiotów w polskich klastrach jest brak wiedzy o wzajemnych potrzebach. Komunikacja pomiędzy podmiotami w klastrze a otoczeniem opiera się w dużej mierze na kontaktach nieformalnych, trudnych do weryfikacji. Dodatkowo dochodzą bariery mentalne, powodujące przeświadczenie przedsiębiorców, że współpraca z innymi przedsiębiorstwami rodzi więcej zagrożeń niż daje korzyści. Utrudnia to możliwość tworzenia tego rodzaju struktur w powiązaniach transgranicznych, szczególnie, że w tym przypadku istnieją dodatkowe bariery o charakterze kulturowym.

Metodyka bań i uzyskane wyniki

Głównym celem omawianych badań była chęć uzyskania odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki mogą decydować o potencjalnej współpracy transgranicznej w zakresie realizacji wspólnych projektów w analizowanych branżach.

Przy gromadzeniu informacji pierwotnych wykorzystano techniki ankietowe: rozdawaną, pocztową oraz internetową. Do oceny wyników wykorzystano mierniki statystyczne, takie jak wskaźniki struktury i miary rozproszenia (średnia, współczynnik zmienności). Punktem wyjścia w określeniu próby badawczej były analizy wskaźnika lokalizacji (LQ). Jako zmienną wykorzystano liczbę przedsiębiorstw. Za obszar badany polskich podmiotów przyjęto obszar woj. podlaskiego, natomiast jako obszar referencyjny – teren całej Polski [Wasiluk, Daniluk 2013, ss. 122–126]. Analizy wskaźnika LQ, na poziomie grup, analizy innych wielkości ekonomicznych oraz źródeł literaturowych, pozwoliły na wyłonienie tych branż, które ostatecznie zaklasyfikowano do badań. Były to: branża drzewna i meblowa, branża budowlana – w perspektywie tworzenia potencjalnych klastrów z Białorusią – oraz branża medyczna, poszerzona o rehabilitację i odnowę biologiczną – w perspektywie potencjalnego klastra z Litwą¹.

Do badań ankietowych zaklasyfikowano wszystkie podmioty województwa podlaskiego, które w swojej działalności podstawowej podały działalność zaklasyfikowaną do podklas, gdzie $LQ \geq 1$. W oparciu o bazę teleadresową pozyskaną w Wojewódzkim Urzędzie Statystycznym w Białymstoku kwestionariusz ankiety skierowano łącznie do 974 podmiotów z województwa podlaskiego. Ostatecznie zwrot ankiet uzyskano od 319 przedsiębiorstw z województwa podlaskiego. Kwestionariusz ankiety był skierowany do osób reprezentujących kierownictwo naczelne przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw z Białorusi oraz z Litwy badania przeprowadzono z pomocą firm i instytucji mających kontakt z badanymi podmiotami. Strukturę badanych podmiotów przedstawiono w tabeli 1.

1. Prezentowane zagadnienia stanowią uzupełnienie wyników badań realizowanych w latach 2010–2013 w ramach grantu *Możliwości tworzenia klastrów transgranicznych*, finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Tabela 1. Struktura badanych podmiotów

		Respondenci											
		POLSKA						BIAŁORUŚ				LITWA	
		Branża drzewna i meblowa (N=73)		Branża budowlana (N=91)		Branża medyczna (N=155)		Branża drzewna i meblowa (N=40)		Branża budowlana (N=48)		Branża medyczna (N=32)	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Zatrudnienie (osoby)	≤ 9	34	46,57	32	35,17	87	56,13	3	7,50	8	16,67	18	56,25
	10-49	23	31,51	28	30,77	49	31,61	19	47,50	22	45,83	11	34,38
	50-249	15	20,55	26	28,57	10	6,45	15	37,50	14	29,17	3	9,37
	> 250	1	1,37	5	5,49	9	5,81	3	7,50	4	8,33	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Należy zaznaczyć, że badania, zarówno w Polsce jak i na Białorusi oraz Litwie, nie były reprezentatywne. W zakresie prowadzonych analiz wyniki, nie mogą być uogólniane na całą populację. Wykorzystano dobór celowy, ograniczając badania do konkretnych podmiotów, których opinia może być miarodajna i najbardziej pożądana.

Mając na uwadze znaczenie różnych przesłanek dla efektów potencjalnej współpracy oraz ich wpływ na decyzje o realizacji wspólnych projektów w strukturach transgranicznych, poproszono respondentów w obrębie badanych branż w Polsce, na Białorusi oraz na Litwie o ocenę poszczególnych czynników. W badaniach wzięto pod uwagę przesłanki o charakterze strategicznym, które mają wpływ na podejmowanie decyzji o realizacji wspólnych projektów w analizowanych podmiotach. Określenie strategicznych czynników rozwoju w odniesieniu do poszczególnych branż pozwoliło na identyfikację płaszczyzn potencjalnej współpracy transgranicznej (tabela 2).

Tabela 2. Ocena przesłanek o charakterze strategicznym dla podejmowania i prowadzenia wspólnych projektów w przedsiębiorstwach respondentów

Wyszczególnienie		Respondenci											
		Polska						Białoruś			Litwa		
		Branża drzewna i me- blowa (N=73)		Branża budowlana (N=91)		Branża me- dyczna (N=155)		Branża drzewna i me- blowa (N=40)		Branża budowlana (N=48)		Branża me- dyczna (N=32)	
Wejście na nowe rynki zbytu z innym przedsiębiorstwem z branży	Produkcja nowego wyrobu wspólnie z innym przedsiębiorstwem z branży	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
		N	% wskazań	N	% wskazań	N	% wskazań	N	% wskazań	N	% wskazań	N	% wskazań
1	1	1	1,37	1	1,37	1	1,37	1	2,50	1	2,50	1	2,50
13,19	13,19	26,37	24,18	8,79	18,68	8,79	12,09	26,37	23,08	7,69	15,38	15,38	15,38
-	-	2	2,71	35	64	41	12	5	3,25	63	40	7	4,55
-	-	1,30	22,73	41,56	26,62	7,79	0,65	24,68	40,91	25,97	4,55	4,55	4,55
6	6	14	9	9	1	1	2	18	45,00	10,00	25,00	10,00	25,00
15,00	15,00	35,00	22,50	22,50	2,50	2,50	5,00	45,00	15,00	10,00	10,00	10,00	10,00
-	-	15	17	12	3	3	4	21	52,50	12,50	12,50	12,50	12,50
-	-	31,25	35,42	25,00	6,25	6,25	8,33	43,75	16,67	12,50	12,50	12,50	12,50
-	-	5	7	8	8	8	-	6	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50
-	-	15,63	21,88	25,00	25,00	25,00	-	18,75	28,13	37,50	15,63	15,63	15,63

Stworzenie wspólnej marki z innym przedsiębiorstwem										Budowa wspólnej sieci sprzedaży z innym podmiotem z branży										Badania nad nowymi produktami i technologiami									
6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1						
-	3	9	36	25	-	1	11	19	24	18	-	-	6	34	27	6	-	-	6	34	27	6	-						
-	4,11	12,33	49,32	34,25	-	1,37	15,07	26,03	32,88	24,66	-	-	8,22	46,58	36,99	8,22	-	-	8,22	46,58	36,99	8,22	-						
-	-	6	34	41	10	-	6	25	39	19	2	-	9	30	21	15	16	-	9	30	21	15	16						
-	-	6,59	37,36	45,05	10,99	-	6,59	27,47	42,86	20,88	2,20	-	9,89	32,97	23,08	16,48	17,58	-	9,89	32,97	23,08	16,48	17,58						
-	-	10	89	52	3	-	1	31	78	43	1	-	17	47	53	31	6	-	17	47	53	31	6						
-	-	6,49	57,79	33,77	1,95	-	0,65	20,13	50,65	27,92	0,65	-	11,04	30,52	34,42	20,13	3,90	-	11,04	30,52	34,42	20,13	3,90						
3	14	9	14	-	-	1	13	13	13	-	-	-	4	18	8	3	7	-	-	4	18	8	3	7					
7,50	35,00	22,50	35,00	-	-	2,50	32,50	32,50	32,50	-	-	-	10,00	45,00	20,00	7,50	-	-	10,00	45,00	20,00	7,50	-						
3	8	18	13	3	3	2	8	18	16	4	-	-	2	18	7	3	-	-	2	18	7	3	-						
6,25	16,67	37,50	27,08	6,25	6,25	4,17	16,67	37,50	33,33	8,33	-	-	4,17	37,50	14,58	6,25	-	-	4,17	37,50	14,58	6,25	-						
-	2	3	13	14	-	-	1	11	13	7	-	-	-	-	3	14	13	2	-	-	3	14	13	2					
-	6,25	9,38	40,63	43,75	-	-	3,13	34,38	40,63	21,88	-	-	-	9,38	43,75	40,63	6,25	-	-	9,38	43,75	40,63	6,25						

Wspólne działania reklamowe dotyczące produktów										
6	5	4	3	2	1					
-	9	22	27	15	-					
-	12,33	30,14	36,99	20,55	-					
-	8	15	32	27	9					
-	8,79	16,48	35,16	29,67	9,89					
-	1	55	51	41	6					
-	0,65	35,71	33,12	26,62	3,90					
1	15	19	4	1	-					
2,50	37,50	47,50	10,00	2,50	-					
2	13	18	8	4	3					
4,17	27,08	37,50	16,67	8,33	6,25					
-	1	6	14	9	2					
-	3,13	18,75	43,75	28,13	6,25					

Przy czym 1 oznacza „bez znaczenia” a 6 „bardzo ważne”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując uzyskane odpowiedzi można stwierdzić, że ogólna ocena przesłanek jest stosunkowo niska. Obszary, które zostały najwyżej ocenione, dotyczą przede wszystkim wejścia na nowe rynki zbytu z innym przedsiębiorstwem z branży oraz prowadzenia badań nad nowymi produktami i technologiami. Najwyższą punktację otrzymano w przypadku przedsiębiorstw branży drzewnej z Białorusi (wartości średnie odpowiednio na poziomie 4,3 i 4,22). Nieco niższe noty zostały wystawione przez białoruskie przedsiębiorstwa branży budowlanej (3,88 oraz 4,1). Potwierdza to szczególne zainteresowanie tej strony możliwością współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Dotyczy to także współpracy o charakterze transgranicznym, głównie z podmiotami z Litwy. Wyniki te wskazują na istnienie potencjału, szczególnie na Białorusi, w zakresie tworzenia struktur klastrowych, dla których jednym z istotnych celów funkcjonowania jest przenoszenie wyników badań do sfery gospodarki. Firmy budowlane oraz z branży drzewnej na Białorusi są również najbardziej chętne do podejmowania współpracy w zakresie produkcji nowych wyrobów, czy też budowy wspólnej sieci sprzedaży, z innym podmiotem z branży. W przypadku pozostałych branż we wszystkich badanych krajach oceny dla wskazanych czynników oscylują wokół wartości średnich. Można zatem stwierdzić, że bezpośrednie przesłanki rynkowe stanowią główny bodziec, skłaniający podmioty do podejmowania wspólnych projektów.

Odmienność postrzegania swoich celów strategicznych w poszczególnych branżach z pewnością osłabia potencjał do realizacji wspólnych przedsię-

wziąć, szczególnie o charakterze transgranicznym. Poza przedsiębiorstwami z branż drzewnej i budowlanej na Białorusi, podmioty z pozostałych grup podchodzą bardzo ostrożnie do możliwości tworzenia powiązań z innymi firmami w branży dla realizacji wspólnych celów strategicznych. Wskazuje to na pewną możliwość współpracy transgranicznej podmiotów branży budowlanej w zakresie połączenia potencjału produkcyjnego i ekspansji rynkowej, w szczególności poprzez udostępnienie własnej sieci sprzedaży wyrobom innych firm z branży. W przypadku branży medycznej dostrzega się szanse na współpracę w zakresie niszowych produktów, które mogłyby być wytwarzane i sprzedawane we współpracujących krajach pod wspólną marką.

Zakończenie

Budowa struktur współpracy przedsiębiorstw o zasięgu transgranicznym jest zarówno wielkim wyzwaniem jak i szansą dla województw przygranicznych. Również w nowej strategii rozwoju województwa podlaskiego znalazły się zapisy o priorytetowym kierunku rozwoju współpracy z Białorusią. Pozostaje jednak rozwiązanie problemu niskiego zaufania społeczeństwa, a więc i przedsiębiorców, do podmiotów zagranicznych ze wschodu, co pomogłoby w kreowaniu partnerskich kontaktów z nimi. Bez tego możliwości powołania do życia i rozwoju struktur klastrowych o zasięgu transgranicznym zostaną zaprzepaszczone.

Przedsiębiorstwa zaczynają dostrzegać, że strategie oparte wyłącznie na konkutowaniu nie sprawdzają się w warunkach globalizacji i wdrażania założeń gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej strony, przy znacznym ograniczeniu współpracy ze sferą nauki, podmiotom gospodarczym wyraźnie brakuje wskazówek i wzorców postępowania w obecnych warunkach. Decydujące znaczenie ma tutaj budowanie kapitału społecznego i oparcie się na wartościach dotyczących współpracy i zaufania. Mając na uwadze ograniczoną chęć współpracy podmiotów pomiędzy sobą, przy jednoczesnym braku zaufania, należałoby rozpatrzyć możliwość tworzenia instytucji, będących swego rodzaju pośrednikami w budowaniu przyszłych kontaktów pomiędzy nimi. Rolę takich pośredników powinny pełnić ośrodki naukowe, które z jednej strony dysponują odpowiednim potencjałem intelektualnym, z drugiej zaś odczuwają obecnie deficyt w zakresie możliwości praktycznego wykorzystania stworzonych koncepcji teoretycznych i komercjalizacji wyników badań. Powinny one działać w ścisłej współpracy z innymi instytucjami otoczenia biznesu, w szczególności z samorządami, które kreują politykę rozwoju regionalnego.

W badaniach stwierdzono dużą potrzebę współpracy ze strony podmiotów białoruskich w sferze realizacji wspólnych projektów, także z przedsiębiorstwami z Polski. Mniejsze jest w tym zakresie zainteresowanie polskich firm. Można tu wskazać czynniki, które w istotny sposób ograniczają chęć współpracy transgranicznej, związane z istnieniem barier językowych oraz kulturowych pomiędzy badanymi krajami. Dodatkowo bariery pogłębia fakt funkcjonowania w różnych systemach polityczno-gospodarczych Polski oraz Białorusi. Przesuwa to decyzje w zakresie kształtowania klimatu współpracy na poziom rządowy, znacznie ograniczając możliwości władz lokalnych po obu stronach granicy, związane z podejmowaniem inicjatyw aktywizujących formy współpracy transgranicznej.

Bibliografia

Cygler J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw: czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.

Dobrzański M.D., Ryciuk U. (2008), *Zaufanie jako warunek kooperacji przedsiębiorstw*, [w:] B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk (red.), *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

Dołzbiasz S., Raczyk A. (2010), *Współpraca transgraniczna w Polsce po akcesji do UE*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.

Glińska-Noweś A. (2009), *Kulturowe uwarunkowania współpracy przedsiębiorstw*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.) *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Haus B., Jagoda H., Lichtarski J. (2005), *Współpraca przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.

Hertog P., Bergman E.M., Charles D. (2011), *Creating and Sustaining Innovative Clusters: Towards a Synthesis*, [w:] P. Hertog, E.M. Bergman, D. Charles (red.), *Innovative Clusters: Drivers of National Innovation Systems*, OECD, Paris.

Knop E. (2006), *Potencjał relacyjny w procesie tworzenia klastrów*, [w:] E. Bojar (red.), *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin.

Koźuch B. (2011), *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, [w:] A. Koźuch, A. Noworól (red.), *Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków [online], <http://www-isp.miks.uj.edu.pl/pliki/e-monografie/monografia-5.pdf>, dostęp: 13 lutego 2014.

Latuszek-Jurczak D. (2011), *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.

Połomska-Jasieniowska A. (2010), *Wewnętrzne uwarunkowania współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw*, [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Warszawa.

Strzyżewska M. (2011), *Współpraca między przedsiębiorstwami: odniesienie do polskiej praktyki*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Wasiluk A., Daniluk A. (2013), *The possibilities of creating cross-border clusters*, Vilnius University Publishing House, Vilnius.

Wasiluk A. (2013), *Zaufanie i współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami w perspektywie budowy i rozwoju struktur klastrów*, „Ekonomia i Zarządzanie”, nr 4.

Anna Wasiluk

Politechnika Białostocka

Zaufanie w powiązaniach przedsiębiorstw opartych na współpracy

Trust in corporate relations based on cooperation

Abstract: Trust in business is a desirable phenomenon. However, various aspects of such behavior should be taken into consideration. Both excessive confidence and excessive mistrust may cause a significant risk. Trust is also a necessary condition for the functioning and development of modern enterprises. The current business conditions require companies to be ready to cooperate with other market players, including competitors. A motive is required to establish cooperation between organizations. Mutual gains from cooperation affect the formation of a certain level of trust between the parties, which is then reflected in the level of their involvement, which constitutes an important factor for cooperation. However, it is difficult to clearly identify what is the cause and what is the effect, and whether the low level of trust is the result of lack of cooperation or lack of cooperation is the result of the low level of trust between the potential partners.

Key-words: cooperation, trust, construction companies.

Wstęp

W sferze nauk o zarządzaniu zaufanie zyskuje na znaczeniu. Spowodowane jest to coraz liczniejszymi wynikami badań empirycznych wskazującymi na związek pomiędzy zaufaniem i konkurencyjnością zarówno gospodarek narodowych, jak i pojedynczych przedsiębiorstw [Sudolska 2011, s. 23]. Zaufanie w biznesie jest zatem zjawiskiem pożądanym. Należy jednak mieć na uwadze różne aspekty takiego zachowania. Wyważone podejście do omawianego problemu jest szczególnie istotne w relacjach biznesowych, co ma związek z wielkością zarówno potencjalnych korzyści, jak i strat, jakie może nieść ze sobą.

Celem prezentowanych w tekście badań było wykazanie zależności między zaufaniem a współpracą pomiędzy przedsiębiorstwami branży budowlanej (z siedzibą w województwie podlaskim).

Pojęcie zaufania

Przyjmuje się, że jednym z pierwszych prekursorów podejmujących w literaturze próbę interpretacji pojęcia zaufania był M. Deutsch, który, co ciekawe, nie tyle stworzył jego definicję, ile wskazał czym ono nie jest [Deutsch 1962]. Obecnie pojęcie zaufania traktowane jest jako termin multidyscyplinarny, co wynika z zainteresowania nim takich dyscyplin naukowych jak: psychologia, socjologia, zarządzanie, marketing, zachowania organizacyjne, public relations oraz systemy organizacyjne [Grudzewski, Hejduk, Sankowska i in. 2007], a każda z nich „ma swój znaczący wkład w charakter zaufania i procesów, w których to zaufanie się rozwija” [Sroka 2011].

Pomimo dużego zainteresowania badaczy, a może właśnie dlatego, do dnia dzisiejszego nie udało się stworzyć jednej powszechnie przyjmowanej definicji. Na gruncie nauk o zarządzaniu często przytacza się interpretację zaufania zaproponowaną przez R.C. Mayera, J.H. Davisa i F.D. Schoormana [1995, s. 172], którzy przyjmują, że jest to „gotowość jednej ze stron do wystawienia się na potencjalnie krzywdzące działania drugiej strony, która oparta jest na oczekiwaniu, że ta druga strona będzie przejawiać działania ważne dla ufającego, niezależnie od możliwości jej monitorowania lub kontrolowania”. M. Codogni [2009] zwraca uwagę na jej trzy podstawowe elementy składowe:

- zdolność – podmiot, który obdarza zaufaniem powinien być przekonany, że strona obdarzana zaufaniem jest zdolna do podejmowania działań niezbędnych do ziszczenia się pokładanych w niej oczekiwań;
- prawość – podmiot, w którym pokłada się zaufanie posiada stały zestaw wartości, a więc stabilność, powtarzalność działań, co umożliwia ich przewidzenie przez podmiot obdarzający zaufaniem¹;
- dobra wola – jednostka obdarzana zaufaniem jest pozytywnie nastawiona do podmiotu obdarzającego zaufaniem.

Krzywdzące działanie może dotyczyć różnych sytuacji takich jak: świadome poddawanie się oddziaływaniom fizycznym (np. zabiegowi medycznemu), powierzenie komuś cennego przedmiotu (np. na przechowanie), zaniechania, przynajmniej na pewien czas, obserwacji zachowania osoby, która podjęła ja-

1. Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu można znaleźć sporą grupę autorów, którzy opierają swoje interpretacje pojęcia zaufanie na podstawowych wartościach, takich jak uczciwość i wiara w zgodne z oczekiwaniami obdarzającego zaufaniem postępowanie drugiej strony [Marzec 2011, s. 113; Bugdol 2010, s. 16].

kieś zobowiązanie względem ufającego (np. umowa, obietnica itp.), otwartego dzielenia się społecznie „wrażliwymi” informacjami (np. sprawami intymnymi, tajną wiedzą itp.) [Motyka, Pawlak 2012, s. 31].

P. Sztompka [2007, s. 71] zwraca uwagę na fakt częstego definiowania zaufania jako swoistego smaru, spoiwa w relacjach międzyludzkich, czy też biznesowych. Przykładowo takie podejście można znaleźć w opracowaniu W. Bennis, D. Golemana oraz J. O'Toole'a [2009, s. 98], którzy określają zaufanie mianem „spoiwa, które łączy ludzi w grupy”. W podobnym duchu brzmi również interpretacja pojęcia dokonana przez S. Harrisona [2008, s. 83], porównującego go do „kleju, który spaja najważniejsze działania gospodarcze i znajduje się w centrum współpracy”.

W literaturze przedmiotu istnieje również wiele definicji, w których autorzy podkreślają nierozzerwalny związek zaufania z niepewnością i ryzykiem. A. Sankowska [2009, s. 53] zaufaniem określa „dobrowolną decyzję akceptacji tego ryzyka, co odróżnia je od pewności”. Można tu także przytoczyć definicję S. Marsha i M.R. Dibbena [2005, s. 18], którzy określili mianem zaufania „oczekiwania względem innych o działaniu w sposób, który będzie korzystny dla obu stron, uzupełnionego o akceptację ryzyka z nim związanego”. Kwestię niepewności poruszył natomiast przykładowo P. Sztompka [2007, ss. 69-70], który uznał, iż „zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi”.

R.K. Sprenger stwierdza, że zaufanie stanowi „najlepszą metodę zarządzania” [Harrison 2008, s. 83] i należy je utożsamiać z dzieleniem się władzą. Tylko tak duża wiara w drugą stronę jest w stanie przynieść zadowalające efekty. G. Sartor [2006, ss. 355-366] pisze, że „zaufanie to zasadniczo pozytywna siła, którą można stosować w wielu różnych dziedzinach, niosąca pozytywne owoce”. Oba powyższe zagadnienia odnoszą się do kwestii ewentualnych konsekwencji zaufania. Nie da się ukryć, iż każde działanie niesie ze sobą określone rezultaty. Nie zawsze można je przewidzieć i poznać efekt, jaki będzie miało na dalszą działalność jednostki.

Ryzyko związane z zaufaniem

R.M. Kramer [2002] twierdzi, że „niezmienne przekonanie, że zaufanie jest siłą, wydaje się teraz niepokojąco naiwne”. Stwierdzenie to, jak sam przyznaje jego autor, pozostaje w sprzeczności z treścią większości teorii głoszonych w opracowaniach z zakresu zarządzania, w których zaufanie tradycyjnie zalicza się do organizacyjnych zasobów przedsiębiorstwa, organizacji, instytucji. W każdym z nich, zdaniem Kramera, beztrząsco głosi się o korzyściach płynących z zaufania przywołując argumenty, że mając całkowite zaufanie do

firmy, pracownicy są w stanie w pełni zaangażować się w pracę na jej rzecz, ponieważ mogą być pewni, że ich wysiłki będą zauważone i nagrodzone. Zaufanie oznacza również to, że menedżerowie nie muszą martwić się nadmierne o właściwy przebieg różnych spraw. Mogą zatem działać i mówić otwarcie, a także skupiać się na tym, co najważniejsze.

Jednak, zdaniem Kramera, wysoki poziom zaufania uczynił nas mniej czujnymi i z tego powodu mniej zdolnymi do obrony. Tymczasem umiarkowana forma podejrzliwości może okazać się w wielu przypadkach bardzo cenna. „Rozsądna paranoja” (jak nazywa ten stan sam Kramer) jest formą konstruktywnej podejrzliwości w odniesieniu do intencji i działań ludzi oraz organizacji. Może być ona wręcz oznaką wysokiej inteligencji emocjonalnej, ponieważ składa się w znacznej części ze zwracania uwagi na to, co dzieje się w otoczeniu i odpowiada na te zdarzenia.

Tabela 1. Zalecenia R.M. Kramera, w jaki sposób można konstruktywnie posłużyć się „rozsądną paranoją” i nie pozwolić jej stać się destrukcyjną siłą w organizacji

Zalecenie	Opis
Bezustannie zbieraj dane	Należy się upewnić, czy jesteśmy w posiadaniu wszystkich potrzebnych faktów i to nie tych, które chcemy usłyszeć, lub tych, które są nam podawane. Ludzie z rozsądną paranoją starają się dowiedzieć wszystkiego co jest możliwe, o tym, co dzieje się wokół nich. Mają zawsze włączony swój „radar” na pełne obroty.
Nie wierz we własne interpretacje	Osoby postępujące najbardziej efektywnie pozostawiają sobie margines błędu w interpretacji posiadanych informacji, często konsultując się z zaufanymi doradcami. Są oni szczególnie podejrzliwi w stosunku do błyskotliwych teorii, które wyjaśniają każdy możliwy fakt. Unikają także wyciągania pochopnych wniosków, nawet gdy wydaje się, że mają w ręku wszystkie niezbędne po temu dane.
Bądź blisko wrogów	Ludzie z rozsądną paranoją starają się mieć blisko siebie przyjaciół, a wrogów jeszcze bliżej.
Ufaj temu, który rozdaje karty, ale talię przekładaj samemu	Należy być ufnym, ale zarazem zawsze działać tak, aby zabezpieczyć się przed wszelkimi sztuczkami w negocjacjach/postępowaniu innych.
Bądź nieprzewidywalny	Szczerść, jasność i konsekwencja to bez wątpienia przymioty efektywnego lidera, ale i nieprzewidywalność może być użyteczna, szczególnie wtedy gdy mamy do czynienia z potencjalnymi wrogami. Nieoczekiwane zachowanie może popchnąć przeciwnika w stronę toksycznej paranoi, podkopać jego strategię i poczucie bezpieczeństwa.
Kwestionuj wszystkie reguły	Postępowanie według wszystkich obowiązujących norm może prowadzić do fałszywego poczucia bezpieczeństwa. Prawdziwi liderzy wiedzą, kiedy zapomnieć o zasadach i postępować zgodnie ze swoim instynktem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kramer 2002.

Podejście takie wydaje się słuszne, jeśli będziemy mieć na uwadze warunki, w jakich obecnie funkcjonują przedsiębiorstwa. Współczesne realia spowodowały niestety to, że często „słowo” dane partnerowi w kwestii przestrzegania ustalonych zasad stało się nic nie znaczącym frazesem. Można też stwierdzić, iż nieraz nawet „słowo zapisane” w postaci kontraktu jest nad-

używane i łamane. Niepewność i ryzyko związane z relacjami biznesowymi jest dzisiaj szczególnie wysokie. Wydaje się zatem, że wcześniejsze określenie zakresu, w jakim można obdarzyć zaufaniem drugą stronę, staje się niekwestionowanym priorytetem relacji biznesowych.

Tematykę ograniczonego zaufania porusza w literaturze przedmiotu również m.in. R.K. Sprenger. Analizując granice ufności odwołuje się on do jednej z cech zaufania, jaką jest jego specyficzny charakter. Wytyczenie granic w tym przypadku wiąże się z faktem braku możliwości objęcia zaufaniem wszystkich sfer życia człowieka, ponieważ istnieją różne obszary, w których wiara w innych jest mocno ograniczona, bądź też w ogóle jej nie ma [Sprenger 2009, ss. 76–77]. Związane jest to z to z występowaniem różnych jego rodzajów, mających własne, ustalone granice, które należy utożsamiać z określeniem wzajemnych oczekiwań, zasad współpracy, reguł postępowania, czy też ewentualnych konsekwencji nadużyć. Ich wcześniejsze rozpoznanie pozwoli zwiększyć przejrzystość współpracy, a także pozytywnie wpłynie na poczucie bezpieczeństwa, pewności i stabilności w relacjach z partnerem. Zatem obdarzając zaufaniem drugą stronę należy dokładnie przemyśleć ewentualne korzyści i zagrożenia z tym związane. Jak pisze E. Gobillot [2008, s. 148] „zaufanie, podobnie jak wiele innych reakcji, jest wynikiem racjonalnego osądu”. Wcześniejsze zebranie informacji o potencjalnym partnerze powinno być podstawą podejmowania decyzji o współpracy.

Zalety zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych

Zgadzać się w wielu kwestiach z R.M. Kramerem, trudno zgodzić się jednak z jego twierdzeniem, że „celem liderów powinno być zasiewanie konstruktywnej paranoi we własnej organizacji, a destruktywnej u konkurentów” [Kramer 2002]. Złożone otoczenie współczesnej rzeczywistości biznesowej wymusza na przedsiębiorstwach nie tylko umiejętności konkurowania, ale również współpracy, w tym również z konkurencją.

Poruszone we wcześniejszej części niniejszego tekstu kwestie niebezpieczeństwa nadmiernego czy też „naiwnego” dążenia do pełni zaufania są równie obarczone ryzykiem porażki co i nadmierna nieufność. Powodować może ona znaczną izolację od otoczenia, niewchodzenie w korzystne z punktu widzenia przedsiębiorstwa relacje, w tym z konkurencją (np. udział w klastrach, tworzenie aliansów czy konsorcjów itp.).

Do podstawowych, negatywnych efektów braku zaufania w stosunku do innych podmiotów, należy zaliczyć takie zagrożenia jak: ograniczenie możliwości działania, negatywny wpływ na wizerunek firmy, czy też powszechnie

stosowane postawy obronne uniemożliwiające nawiązywanie długotrwałych relacji biznesowych. Należy brać również pod uwagę wzrost wydatków związanych z nadmiernym zabezpieczeniem się przed negatywnym oddziaływaniem drugiej strony, jak również wydłużenie czasu poświęcanego na stworzenie dokładnych umów, sprawdzenie partnerów, czy też negocjacje w sprawie warunków współpracy. Koszty te R. Soroka [2011, ss. 18–19] nazwa mianem „podatku od braku zaufania”. Do grupy zagrożeń będących skutkiem nadmiernego zaufania partnerowi biznesowemu zaliczyć należy m.in.: możliwość wykorzystania przez partnera, składanie obietnic bez pokrycia, brak kontroli działań drugiej strony, całkowite uzależnienie się od partnera, bierność w podejmowaniu istotnych decyzji przez słabszą stronę, manipulowanie słabszym ogniwem, nieodpowiedni wybór partnera, który może okazać się oszustem, rozbieżność interesów, która przy braku kontroli może się ujawnić dopiero przy negatywnych skutkach współpracy, brak krytyki co do działań partnera co może wpłynąć na niezrealizowanie zamierzonych celów.

Do podstawowych korzyści wynikających z zaufania, jak i współpracy nawiązanej w jego wyniku, zaliczyć można [Six 2004, ss. 2–3; Łacka 2009, s. 32; Sankowska 2011, s. 17; Garbarski, Tkaczyk 2009, ss. 383–428; Siwiec 2010, s. 17; Posadzińska 2010, s. 642; Adamczyk 2009, ss. 87–92; Sroka 2011, s. 18]:

- zwiększenie poczucia bezpieczeństwa w kontaktach z innymi podmiotami, przejawiającego się w istnieniu kontraktów regulujących współpracę;
- podejmowanie niezbędnego ryzyka potrzebnego do rozwoju;
- zwiększanie zdolności do przeprowadzania zmian przy jednoczesnym eliminowaniu ich barier;
- zmniejszenie ryzyka podejmowania działań innowacyjnych w wyniku rozłożenia odpowiedzialności na partnerów;
- zwiększanie kreatywności i zdolności innowacyjnych;
- swoboda w nawiązywaniu nowych relacji;
- zaangażowanie we współpracę;
- korzyści finansowe, zmniejszenie kosztów transakcyjnych;
- redukcja rozbudowanego monitoringu i formalizacji;
- zwiększenie konkurencyjności;
- przekazywanie pełnych informacji między współpracującymi stronami;
- poprawa wizerunku firmy;
- przejrzystość i czytelność działań.

Analiza przeprowadzonych badań

Celem prezentowanych poniżej badań było wykazanie zależności między zaufaniem a współpracą pomiędzy przedsiębiorstwami branży budowlanej (z siedzibą w województwie podlaskim). Prezentowane wyniki stanowią nie-

wielki wycinek badań realizowanych w latach 2010–2013 w ramach grantu „Możliwości tworzenia klastrów transgranicznych” przyznanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Wybór branży nie jest przypadkowy. Budownictwo zaliczane jest obecnie do branż priorytetowych dla województwa podlaskiego. Wynika to zarówno z zapisów w dokumentach o charakterze strategicznym (*Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku*) jak i z analiz wskaźnika koncentracji LQ oraz różnych danych statystycznych. Poza tym specyfika działalności budowlanej często wymaga od przedsiębiorstw konieczności współpracy z firmami konkurencyjnymi². Wydaje się, że wymogi dzisiejszej rzeczywistości biznesowej tendencje te będą tylko umacniać. Stwierdzić należy zatem, że gotowość firm budowlanych do podejmowania współpracy z firmami konkurencyjnymi będzie w sposób widoczny wpływać na ich pozycję rynkową. Ci, którzy będą zainteresowani rozwojem, będą musieli takie działania podejmować.

Przy gromadzeniu informacji pierwotnych, których częściowe wyniki są prezentowane w niniejszym tekście, wykorzystano trzy techniki ankietowe: rozdawaną, pocztową i internetową. Baza teleadresowa została pozyskana w Wojewódzkim Urzędzie Statystycznym w Białymstoku. Kwestionariusz ankiety był skierowany do wszystkich przedsiębiorstw budowlanych, które w swojej działalności podstawowej (pierwsza pozycja PKD) podały działalność zaklasyfikowaną do podklas, gdzie $LQ \geq 1$. Osobami wskazanymi do wypełnienia ankiety były osoby z naczelnego kierownictwa firmy (właściciel, członek zarządu, dyrektor naczelny lub któryś z jego zastępców). Zwrot otrzymano z 91 podmiotów (struktura respondentów została przedstawiona w tabeli 2).

Tabela 2. Struktura respondentów

Zatrudnienie (osoby)		Czas funkcjonowania przedsiębiorstwa (lata)	
≤ 9	35,17 %	< 1	3,30 %
10-49	30,77 %	1-3	4,40 %
50-249	28,57 %	>3-5	8,79 %
> 250	5,49 %	>5-10	23,08 %
		> 10	60,43 %
Obszar działania			
	wyłącznie rynek lokalny	76,92 %	
	zasięg krajowy	20,88 %	
	zasięg międzynarodowy	2,20 %	

Źródło: opracowanie własne.

2. Na przykład tworzenia konsorcjów przy startowaniu w przetargach, czy też wchodzeniu w inne układy podczas realizacji umów.

Przy interpretacji wyników badania wykorzystano natomiast następujące mierniki statystyczne: wskaźniki struktury, miary tendencji centralnej: dominanta, średnia, mediana, miary rozproszenia: odchylenie standardowe, współczynnik zmienności oraz korelację porządku rang Spearmana.

Należy podkreślić, że prezentowane wyniki nie mają charakteru wyników badań reprezentatywnych. Autorka tekstu jest świadoma tego, że nie może uogólniać otrzymanych wyników na całą populację przedsiębiorstw zajmujących się działalnością budowlaną.

Badani zostali poproszeni o ocenę poziomu zaufania swojej firmy do konkurencji w skali od 1 do 6, przy czym 1 oznaczało zupełny brak zaufania, natomiast 6 zaufanie bardzo wysokie (tabela 3). Analiza uzyskanych wyników pozwala stwierdzić, że średnio jego poziom plasował się na poziomie 3, przy niskiej rozbieżności ocen respondentów. Zdecydowana większość ankietowanych określiła je jako niskie lub raczej niskie (łącznie ponad 72,5%).

Tabela 3. Ocena respondentów poziomu zaufania w stosunku do konkurencji (N=91)

WY-SZCZEGÓLNIENIE	Ocena poziomu zaufania						
	Skala ocen						
	1	2	3	4	5	6	
wskazania	N	6	13	53	14	4	1
	%	6,59	14,29	58,24	15,38	4,40	1,10
średnia	3,00						
mediana	3						
moda	3						
odchylenie standardowe	0,92						
współczynnik zmienności	30,63						

Źródło: opracowanie własne.

Taka sytuacja ma przełożenie na równie niski poziom współpracy z konkurencją (tabela 4). Około 46% respondentów deklaruje zupełny jej brak. Jako bardzo dobrą współpracę z konkurencją wykazali wyłącznie ankietowani, którzy deklarowali wysoki poziom swojego zaufania do niej. Korelacja porządku rang Spearmana (0,446988) potwierdza istnienie zależności pomiędzy oceną poziomu zaufania do konkurencji a stopniem współpracy z nią.

Wynika z niej, że respondenci im wyżej ocenili swoją ufność tym wyższą deklarowali również współpracę i odwrotnie.

Tabela 4. Ocena poziomu zaufania respondentów do konkurencji a podejmowana z nią współpraca (odsetek wskazań; N=91)

WY- SZCZE- GÓL- NIENIE	Ocena poziomu współpracy z konkurencją							
	Skala ocen							
	1	2	3	4	5	6		
Ocena poziomu zaufania do konkurencji	Skala ocen	1	3,30%	1,10%	2,20%	0%	0%	0%
		2	5,49%	3,30%	4,40%	1,10%	0%	0%
		3	37,36%	8,79%	4,40%	7,69%	0%	0%
		4	0%	1,10%	4,40%	5,49%	4,40%	0%
		5	0%	0%	0%	1,10%	2,20%	1,10%
		6	0%	0%	0%	0%	0%	1,10%

Źródło: opracowanie własne.

Do nawiązania współpracy pomiędzy organizacjami potrzebny jest motyw, stanowiący przyczynę współdziałania. Wzajemne korzyści osiągnięte w wyniku współpracy wpływają na wytworzenie określonego poziomu zaufania między stronami, co przekłada się następnie na stopień zaangażowania, który stanowi ważny czynnik wpływający na współpracę. Trudno jest jednak jednoznacznie stwierdzić, co jest przyczyną, a co skutkiem i czy niski poziom zaufania jest wynikiem braku współpracy, czy też brak współpracy jest wynikiem niskiego poziomu zaufania do potencjalnych partnerów.

Podsumowanie i wnioski

Podsumowując prezentowane treści należy z całą stanowczością podkreślić, że zaufanie jest niezbędnym warunkiem funkcjonowania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Obecne warunki działalności biznesowej wymagają od firm gotowości podejmowania współpracy z innymi podmiotami rynku, w tym również z konkurencją. Stosunkowo nowe rozwiązania w zakresie poprawy konkurencyjności takie jak klastry, powiązania sieciowe czy też wirtualne, w bardzo dużym zakresie bazują właśnie na zaufaniu. Nie chodzi tu bynajmniej o zaufanie bezwzględne, ale takie, które wynika z racjonalnego osądu. Należy pamiętać o tym, że zarówno zbyt duża ufność jak i nadmierna nieufność są szkodliwe.

Bibliografia

- Adamczyk J. (2009)**, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw: teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bennis W., Goleman D., O'Toole J. (2009)**, *Przejrzystość w biznesie: przejrzystość, zaufanie, jasne zasady*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Bugdol M. (2010)**, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Codogni M. (2009)**, *Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwem [w:] J. Pyka (red.), Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice.
- Deutsch M. (1962)**, *Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes [w:] M.R. Jones (red.), Nebraska Symposium on Motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln.
- Garbarski L., Tkaczyk J. (2009)**, *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce: niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Gobillot E. (2008)**, *Przywództwo przez integrację: budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Wolters Kluwer SA, Kraków.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007)**, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Harrison S. (2008)**, *Przyzwoitość w zarządzaniu: jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer SA, Kraków.
- Kramer M.R. (2002)**, *Wann eine Portion Paranoia gesund ist*, „Harvard Business Manager”, November.
- Łącka I. (2009)**, *Partnerstwo technologiczne z jednostkami badawczo rozwojowymi*, „Przegląd Organizacji”, nr 7–8.
- Marsh S., Dikken M.R. (2005)**, *Trust, Untrust, Distrust and Mistrust- An Exploration of the Dark(er) Side*, [w:] P. Herrmann (red.), *Trust management: 3th international conference iTrust 2005*, Springer, Berlin.
- Marzec M. (2011)**, *Controlling a budowanie zaufania do jednostek samorządu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 687.
- Mayer C., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995)**, *An Integration Model of Organizational Trust*, *Academy of Management*, „The Academy of Management Review”, t. 20, nr 3.
- Motyka M., Pawlak J. (red.) (2012)**, *Podmiotowość człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Posadzińska I. (2010)**, *Obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw budowlanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz.
- Sankowska A. (2009)**, *Koncepcja zaufania interorganizacyjnego*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Sankowska A. (2011)**, *Zaufanie a umowy formalne*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Sartor G. (2006)**, *Privacy, Reputation and Trust: Some Implications for Data Protection*, [w:] K. Stolen (red.), *Trust management: 4th international conference iTrust 2006*, Springer, Berlin.

Siwiec R. (2010), *Szkolenia pracowników jako element modelu flexicurity*, „Blżej Flexicurity”, nr 2.

Six F. (2004), *Trust and Trouble: Building Interpersonal Trust within Organisations*, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.

Sprenger R.K. (2009), *Zaufanie #1*, MT Biznes, Warszawa.

Sroka R. (2011), *Ekonomiczne aspekty zarządzania dostawami*, [w:] N. Ćwik, *Wspólna odpowiedzialność: rola dostaw i zakupów*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu [online], http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Wspolna_odpowiedzialnosc_FOB_2011.pdf, dostęp: 13 lutego 2014.

Sudolska A. (2011), *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków.

Andżelika Libertowska

Politechnika Poznańska

Zaufanie i współpraca w sieci jako odpowiedź na przemiany społeczno-gospodarcze. Wybrane aspekty

**Trust and network cooperation as an answer to social and economic
changes. Chosen aspects**

Abstract: Cooperation in the network is presented in the article as an important element of management processes, which is found to be a source of growth in firms' flexibility and thus their effectiveness. Inter-organizational cooperation and trust are the basis for new types of business organizational structures created in the context of building a knowledge-based economy, like virtual organizations. Cooperation in the market partnership is giving companies the opportunity for greater flexibility and eliminating the delay between the market reaction and the reaction of the company. This cooperation can take various forms, in which particular attention is paid to creation of business networks.

Furthermore, the article presents the results of a research provided in 2011–2012, in which one of elements was assessment of the trust and inter-organizational collaboration importance as the resources used in achieving a competitive advantage in the international market for small and medium-sized enterprises in Wielkopolska region.

Key-words: Inter-organizational collaboration, virtual teams, trust, social capital.

Wstęp

Mechanizm dzisiejszych zmian zachodzących w procesach gospodarczych charakteryzuje przede wszystkim duża dynamika, nieprzewidywalność, co określa się mianem turbulentności otoczenia. Przedsiębiorstwa stają przed wyzwaniami polegającymi na szybkim reagowaniu na te zmiany, co wymaga od nich przede wszystkim elastyczności nie tylko samych zasobów, ale również procesów zarządzania tymi zasobami. W związku z tym od pewnego czasu

obserwuje się stopniową likwidację stanowisk powoływanych do wydawania poleceń, z jednoczesną realizacją pracy w sposób zespołowy, co przewidział już w latach 90. XX wieku P.F. Drucker [por. Drucker 1999, s. 80].

Współczesne przedsiębiorstwa na skutek rozwoju gospodarki opartej na wiedzy ulegają przekształceniom, które wiążą się z kilkoma zjawiskami:

1. Zmianom ulega kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw, przejawiający się wzrostem złożoności i niepewności otoczenia, co utrudnia proces planowania i przewidywania oraz narzuca eskalację procesów uczenia się organizacji. Oddziaływaniu podlega tutaj struktura organizacyjna, która staje się coraz bardziej elastyczna, czyli dostosowująca się do wciąż zmieniającego się otoczenia [Beliczyński, Mesjasz, Stabryła 2009, s. 179].
2. Podstawowym instrumentem zwiększania elastyczności jest stosowanie coraz bardziej złożonych systemów informacyjnych, które dotyczą nie tylko procesów wytwórczych, ale również zarządzania, upowszechniając takie pojęcia jak: organizacja ucząca się, organizacja inteligentna [Beliczyński, Mesjasz, Stabryła 2009, s. 179]. Wzrostowi elastyczności towarzyszy zmiana sposobu zarządzania organizacją.
3. Dostrzegalny staje się wzrost zaangażowania tzw. „miękkich zasobów”, które stają się nieformalnymi mechanizmami wywierania nacisku. Zaliczamy do nich kulturę organizacyjną, komunikację, uczestnictwo, współpracę i zaufanie, łącznie rozumiane jako kapitał społeczny.

Szansą dla organizacji działających w tak turbulentnym otoczeniu może stać się współpraca w sieci, czyniąc je bardziej elastycznymi, mogącymi sprostać oczekiwaniom, jakie stawia im rynek, zapewniając szerszy dostęp do zasobów. Ze współpracą w sieci nierozzerwalnie wiąże się pojęcie zaufania, które stanowi fundament tej współpracy, im wyższy poziom zaufania, tym większe możliwości rozwoju dla uczestników sieci.

Waga tych zjawisk dostrzegalna jest w szczególności w funkcjonowaniu organizacji o zasięgu globalnym, multinarodowym, które wykorzystują zespoły wirtualne do realizacji niektórych zadań gospodarczych. We współczesnej rzeczywistości gospodarczej współpraca międzyorganizacyjna i zaufanie, rozumiane jako najważniejsze zasoby kapitału społecznego, stanowią podstawę istnienia tego typu organizacji.

Korzyści wynikające z budowania zaufania i zawiązywania sieci współpracy

Zjawiska sieciowe należy rozumieć jako wszelkie sieci interesów, ich siłę, zakres, cechy wraz z określeniem terytorialnej rozpiętości interesów

[Wyrwicka 2011, s. 14]. Literatura przedmiotu wskazuje również inne definicje odnoszące się do rodzaju powiązań sieciowych oraz czasu ich trwania. Zdaniem M. Ratajczak-Mrozek [2010, ss. 9–10] sieć biznesowa jest zespołem długoterminowych relacji (powiązań) formalnych oraz nieformalnych (bezpośrednich i pośrednich), które występują pomiędzy co najmniej dwoma podmiotami i tworzących się w znacznym stopniu w sposób niezależny od ich woli i świadomości. Podstawową korzyścią z przystąpienia i trwania w sieci jest wymiana informacji, dzielenie się wiedzą i zasobami pomiędzy uczestnikami. Żadnej innej struktury nie cechuje tak szybki przepływ informacji, jak w przypadku sieci [Daszkiewicz 2004, s. 82]. W systemie tym następuje koncentracja na kluczowych zasobach, co pozwala stymulować ich rozwój i wykorzystanie w sposób skoordynowany, usprawniając korzystanie z potencjału zasobowego oraz wiedzy całej sieci [Wyrwicka, Werner 2010, s. 205].

Zarządzanie kapitałem społecznym, utożsamianym w szczególności z poziomem zaufania ukształtowanym na gruncie doświadczeń historycznie utrwalonych, jego internalizacja i wykorzystanie, pozwalają na tworzenie wartości, nie tylko dla samego przedsiębiorstwa, lecz również dla jego otoczenia. Badania wykazały dodatnie korelacje pomiędzy desygnatami kapitału społecznego, w tym przede wszystkim zaufania, a wskaźnikami społeczno-ekonomicznymi, takimi, jak: niższy poziom przestępczości, poprawa zdrowia, wzrost wykształcenia społeczeństwa, poprawa efektywności działań rządu i redukcja ubóstwa [por. Pretty, Ward 2001, s. 209]. Budowanie gospodarki opartej na wiedzy wymaga nie tylko stworzenia otoczenia instytucjonalnego, lecz przede wszystkim wsparcia ze strony instytucji nieformalnych, które w szczególnym stopniu przyczyniają się do budowania zaufania wśród partnerów. Świadomość korelacji pomiędzy poziomem zaufania a wzrostem i rozwojem gospodarczym otwiera dla Polski nowe możliwości w procesie budowania gospodarki opartej na wiedzy. W tym obszarze „coraz częściej zwraca się uwagę na sens współpracy i wzajemnego zaufania w sferze prywatnej, jak i publicznej oraz udział w społeczeństwie obywatelskim, co świadczy o potrzebie akumulacji kapitału społecznego, rozumianego jako ilość i jakość relacji społecznych” [Przybysz 2011, s. 211]. Ponadto, wzrost zaufania w społeczeństwie sprzyja szybkości przepływu pomysłów, wiedzy i informacji w jego obrębie [Kupczyk 2010, s. 116]. Szybkość ta zależy od więzi społecznych, które im silniejsze, tym przepływ informacji sprawniejszy. Zatem kapitał społeczny służy umacnianiu więzi społecznych wewnątrz sieci, jak również zawieraniu nowych kontaktów poza nią. Procesy zachodzące wśród podmiotów gospodarczych, czyli zawieranie transakcji i kontraktów, są wspomagane zaufaniem, które redukuje niepewność stron, przekładając się na obniżkę kosztów transakcyjnych. Mechanizm tych procesów opiera się o wieloletnie doświadczenia, które pozwalają skrócić czas

zawierania transakcji, poznawania oraz weryfikacji wiarygodności partnera biznesowego. W ten sposób w przedsiębiorstwach zostają utrwalone pewne normy społeczne oparte na zaufaniu, które pozwalają na swobodny przepływ wiedzy nie tylko jawnej, ale przede wszystkim ukrytej. Taka kultura organizacyjna zmniejsza potrzeby kontroli pracowników, czy też stosowania dodatkowych zabezpieczeń przy podpisywaniu umów handlowych, szczególnie na wyższe kwoty [Kupczyk 2010, s. 115]. Fundamentem budowania tej kultury pracy są zachodzące kontakty formalne i nieformalne, które rozwijają zaufanie. Wyjaśniając wzajemne położenie względem siebie płaszczyzn instytucji formalnych i nieformalnych, można stwierdzić, że zapisanie obowiązujących reguł prowadzi do ułatwienia transakcji, natomiast rozszerzaniem zasięgu ich stosowania zajmują się instytucje nieformalne [Kuder 2008, s. 56]. W związku z tym, między tymi obszarami dostrzega się zjawisko komplementarności [Gajowiak 2011, ss. 59–60]. Skutkiem istnienia nieefektywnych instytucji formalnych i nieformalnych są relacje oparte na niedokładnych informacjach, niepełnym określeniu i egzekwowaniu praw własności, istniejących barierach wejścia dla nowych podmiotów, a więc rosnących kosztach transakcyjnych [Kuder 2008, s. 57]. W podobny sposób przyczynę powstawania tego typu kosztów postrzega O.E. Williamson, który ich fundamentów upatruje m.in. w oportunistycznym, czyli skupieniu się jednostki na zaspokajaniu własnych korzyści. W przedsiębiorstwie oportunizm przejawia się zatajaniem informacji (fragmentu lub całości), odwracaniem i komplikowaniem sytuacji, celowym wprowadzaniem w błąd partnera, zaciemnianiem oglądu danej sprawy i jest „odpowiedzialny za rzeczywiste lub wymyślone warunki asymetrii informacyjnej, które poważnie komplikują problem organizacji” [Williamson 1998, s. 60]. Taka atmosfera pracy może w znacznym stopniu uczynić procesy tworzenia i transferu wiedzy dysfunkcyjnymi i spowolnić rozwój innowacyjności przedsiębiorstwa. W sieci biznesowej procesy tworzenia i rozwijania zaufania stają się szczególnie trudne, z uwagi na postrzeganie partnera biznesowego mimo wszystko jako konkurenta. Jednak stopniowa zmiana tego stosunku może przyczynić się do wzrostu potencjału danego przedsiębiorstwa i całej sieci.

Zaufanie w zespołach wirtualnych

Wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw są zmiany zachodzące w gospodarce pod wpływem rozwoju zaawansowanych technologii. Zmiany te wywołują przekształcenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i składają się na wzrost złożoności i niepewności otoczenia. Zespoły wirtualne według niektórych autorów są odpowiedzią na obserwowane megatrendy [Grudzewski, Hejduk, Sankowska i in. 2007, s. 158]:

- produkty i usługi są coraz częściej oparte są na informacji i procesach zarządzania wiedzą, co daje możliwość tworzenia, rozpowszechniania i sprzedaży produktów w formie cyfrowej,
- era Internetu zredefiniowała sposób prowadzenia biznesu,
- sieci wzajemnych zależności stały się powszechnymi sposobami na organizację współpracy, zapewniającymi efektywne wykorzystanie zasobów oraz dużą elastyczność i szybkość reakcji na zmiany rynku,
- globalizacja rynków i zasobów umożliwia firmom wchodzenie na rynki światowe, uzyskiwanie światowej klasy ekspertyz niezależnie od lokalizacji ich działalności,
- nowe otoczenie biznesowe wymaga stosowania strategii przedsiębiorstwa opartej na trzech kluczowych elementach: niskich kosztach, wysokiej jakości oraz szybkiej reakcji na potrzeby klientów.

Przedsiębiorstwa wirtualne mogą być rozpatrywane jako szczególny rodzaj sieci biznesowej. Uzasadniając tę tezę można przywołać jedną z wielu definicji zespołu wirtualnego, która podaje, że jest to zintegrowanie grupy osób pracujących nad tym samym zadaniem ponad granicami organizacyjnymi, geograficznymi i strefami czasowymi, silnie współpracujące poprzez użycie zaawansowanych technologii komunikacyjnych [Lipnack, Stamps 1997, s. 189]. Organizacja wirtualna powstaje na skutek chwilowych sieciowych układów uczestników, będących wewnętrznymi jednostkami organizacyjnymi [Trzecieliński 2011, s. 152]. Wśród atutów organizacji pracy w ramach zespołów wirtualnych należy wymienić wysoki stopień otwartości i elastyczności organizacji w zmiennych warunkach rynkowych oraz powstawanie efektu synergii indywidualnych kompetencji przy realizacji konkretnych projektów [Zimniewicz 2009, s. 93]. Znaczącą cechą zespołów wirtualnych jest ich krótkotrwałość oraz często wcześniejsza nieznajomość uczestników takiego zespołu [Lawley 2006, s. 12]. Biorąc pod uwagę występowanie pewnych niepożądanych cech zespołu wirtualnego (związanych z niskim stopniem porozumienia interpersonalnego, wynikającym m.in. z braku wspólnych doświadczeń oraz odmiennego przygotowania zawodowego, wykształcenia, środowiska itp.), w powiązaniu z chwilowością istnienia takiego zespołu, trudno będzie dostrzec aprecjację nowego zaufania wewnątrz struktury wirtualnej. Jednak nie ulega wątpliwości, że jej członkowie powinni posiadać oprócz zdolności do samoorganizowania się wysoki poziom zaufania w stosunku do innych. Zatem współpraca między nimi wymaga wysokiego poziomu kapitału społecznego, już wcześniej wypracowanego, do którego zasobów (takich jak zaufanie, współpraca, zaangażowanie i solidarność) sięgamy w momencie podjęcia współpracy. Jednym z początkowych etapów pracy w zespole wirtualnym jest zbudowanie tzw. „szybkiego zaufania”, które ze względu na tempo pracy jest formą interpersonalną, a nie poznawczą. Jak

wskazują W.M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska oraz M. Wańtucho-wicz [2009, s. 239], zaufanie stanowi fundament pracy zespołu wirtualnego, co znajduje poparcie w następujących argumentach:

- brak istnienia formalnych więzi oraz tradycyjnej kontroli, co wzmacnia znaczenie zaufania, a proces jego budowania czyni trudniejszym,
- zespoły wirtualne uposażone w wyższy poziom zaufania osiągają lepsze wyniki od tych, które charakteryzuje niższy poziom zaufania – wiąże się to ze zmniejszoną potrzebą zawierania szczegółowych umów i kontraktów oraz ciągłego kontrolowania, co przekłada się na oszczędność czasu i redukcję kosztów,
- wysoki poziom zaufania przyczynia się do usprawnienia i przyspieszenia organizacji pracy w sposób kreatywny i z dużą wiarą w powodzenie działań, czyli powoduje wzrost produktywności pracy,
- zaufanie wzmacnia poczucie empatii w przypadku niepowodzenia, czego efektem jest sprawniejsze rozwiązywanie występujących problemów.

Czynnikami determinującymi poziom zaufania w zespole wirtualnym są według D. Lawley'a [2006, s. 14]: dostrzeganie umiejętności, życzliwość, pozytywny odbiór innych członków grupy i wysoki stopień jej integracji. Ukazuje to, jak ważną rolę odgrywa kapitał społeczny organizacji, których poszczególne jednostki zawiązują zespół wirtualny. Pozytywne zachowania są przenoszone z jednostki macierzystej do wirtualnej, co ułatwia pracę w ramach danego zespołu i przyczynia się do wzrostu efektywności w realizacji powierzonych zadań i redukcji kosztów transakcyjnych.

Współpraca w sieciach wielkopolskich MSP

Poniższe wyniki badań stanowią fragmentaryczne ujęcie projektu, realizowanego w latach 2011–2012 pt. *Czynniki determinujące kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego Wielkopolski na rynku międzynarodowym*¹. Celem badania była identyfikacja przyczyn oraz barier internacjonalizacji wielkopolskich MSP, a także rozpoznanie zakresu ich współpracy w sieciach. Problem badawczy stanowiło określenie stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw w przemyśle przetwórstwa żywnościowego. Przedstawione wyniki stanowią jedynie część prowadzonych badań dotyczącą współpracy międzyorganizacyjnej wyróżnionych przedsiębiorstw. Motywem przewodnim realizowanego projektu było poszukiwanie odpowiedzi na kilka pytań:

1. W jaki sposób MSP wskazanej branży budują źródła przewagi konkurencyjnej, aby zdobyć pozycję na rynku międzynarodowym?

1. Badanie prowadzone było w ramach projektu DS Młoda Kadra 2011, pod kierownictwem dr M. Gajowiak (Politechnika Poznańska).

2. Jeśli zakres internacjonalizacji tych firm jest mały, to w jaki sposób powinny tego dokonać w bliskiej perspektywie?
3. Które determinanty stanowią dla nich stymulanty w tym procesie, a które ograniczenia?
4. Skąd pochodzą impulsy internacjonalizacji firm w sieci?

Dobór przedsiębiorstw do badań był celowy i obejmował 29 (spośród 34) przedsiębiorstw zinternacjonalizowanych (11 małych i 18 średnich) z wybranych powiatów województwa wielkopolskiego (gostyński, jarociński, koniński, poznański, średzki, wągrowiecki oraz miasta Konin i Poznań). W badaniu nie uwzględniono firm mikro, które, ze względu na swą licznosc, generują ryzyko zbyt dużego błędu wnioskowania. Badane przedsiębiorstwa zaliczane są do branży przetwórstwa żywnościowego, według PKD-2007 (sekcja C, dział 10, 11). Zasadne staje się także ustalenie, odnoszące się do niskiej liczebności próby, co wnosi pewne ograniczenia wnioskowania, więc ich uogólnianie na całe województwo wielkopolskie należy traktować z pewną ostrożnością.

Badanie przeprowadzono metodą ilościową, w oparciu o kwestionariusz ankiety składający się z 28 pytań, podzielonych pod względem tematycznym na 3 części. W toku realizowanych badań weryfikowane były następujące hipotezy:

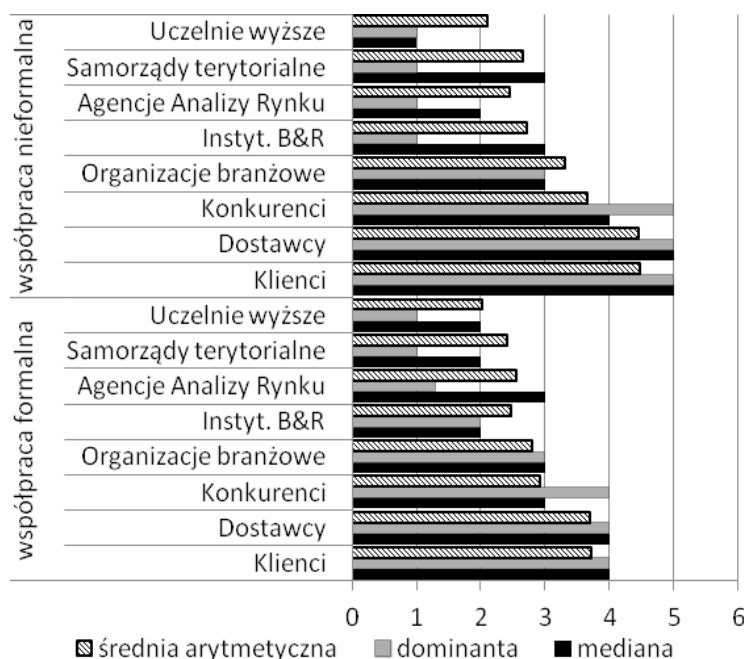
1. Nowe formy (luźne, płynne) organizacji biznesowych intensyfikują internacjonalizację firm i zmniejszają jej ryzyko.
2. Budowanie konstelacji podmiotów w strukturach sieciowych organizacji zwiększa wartość dodaną i umacnia trwałość przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym.
3. Kapitał społeczny jest podstawową determinantą kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego na rynku międzynarodowym.

Głównym wnioskiem płynącym z przeprowadzonego badania, dotyczącym omawianych problemów, są niskie oceny współpracy w sieci jako zasobu mającego wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej ($m_c=2$, $d=1$, $\bar{x}=2,31$). Zatem współpraca ta pozostaje wciąż niedocenianym przez przedsiębiorstwa potencjałem. Zjawisko to niepokoi ze względu na dotychczasowe ustalenia, które wskazują, że współpraca w sieciach biznesowych otwiera wiele możliwości ekspansji na rynki zagraniczne i budowania długoterminowych struktur. Wymiar czasowy jest tutaj istotny, gdyż wskazuje na wspólne doświadczenie kształtowane zmianami gospodarczymi, koniunkturalnymi i administracyjno-prawnymi podmiotów działających w kooperencji, co przekłada się na umacnianie przewagi konkurencyjnej sieci, które tworzą.

Ponadto na podstawie uzyskanych danych można sformułować bardziej szczegółowe wnioski dotyczące współpracy międzyorganizacyjnej badanej grupy przedsiębiorstw oraz zaufania, stanowiącego podstawowy zasób kapitału społecznego ich przedstawicieli:

1. Przedsiębiorstwa te częściej nawiązują relacje nieformalne od zawierania oficjalnych umów i kontraktów. Współpracę w sieciach formalnych zadeklarowało 10 spośród badanych firm (34%), z czego 2 to przedsiębiorstwa małe, a w nieformalnych relacjach pozostaje aż 15 (52%), w tym 5 małej wielkości.
2. Więzi nieformalne mają większe znaczenie dla procesu internacjonalizacji, osiągnęły one wyższe oceny w skali od 1 – brak współpracy do 5 – silna współpraca (por. rys. 1).

Rysunek 1. Znaczenie współpracy formalnej i nieformalnej w procesie internacjonalizacji



Źródło: opracowanie własne.

1. Nieformalne kontakty z klientami i dostawcami zostały ocenione najwyżej (wartości mediany, dominanty i średniej arytmetycznej dla klientów wynosiły odpowiednio: 5, 5 i 4,48, a dla dostawców: 5, 5, 4,45). W przypadku relacji formalnych ta sama grupa podmiotów została oceniona najwyżej, choć przy nieco niższych ocenach współpracy (por. rys. 1). Zatem z uzyskanych danych wynika szczególna rola współpracy w sieci podmiotów związanych z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa.

2. Zróżnicowanie odpowiedzi (rozstęp międzykwartylowy) w przypadku obu form współpracy było niewielkie (max. 3 – w odosobnionych przypadkach), jednak warto zauważyć, że większa zgodność występowała w przypadku więzi nieformalnych. Największa zbieżność odpowiedzi charakteryzuje w tej grupie dostawców i klientów, natomiast wśród instytucji formalnych – instytucje B&R.

3. Zaobserwowano zjawisko marginalizowania współpracy z uczelniami wyższymi w procesie umiędzynarodowienia. Oznacza to, że przedsiębiorcy nie korzystają z wiedzy i kompetencji pracowników naukowych, zarówno na poziomie formalnym, jak i w nieoficjalnych kontaktach. Badanie potwierdza więc wciąż brak zbieżności celów realizowanych przez te środowiska.

4. Wśród korzyści wynikających ze współpracy nieformalnej do najważniejszych w opinii respondentów należą (dane dotyczą przedsiębiorstw, które zadeklarowały współpracę nieformalną – 15 przedsiębiorstw):

- zmniejszenie ryzyka działalności – 10 przedsiębiorstw (67%),
- łatwość podejmowania decyzji – 10 przedsiębiorstw (67%),
- redukcja kosztów transferowych – 9 przedsiębiorstw (60%),

Dwa pierwsze aspekty wiążą się ze sobą, gdyż współpraca w sieci, wpływając na większe bezpieczeństwo działalności, redukuje ryzyko związane z podejmowaniem decyzji, przede wszystkim tych operacyjnych. Wynika to z poczucia ochrony, pomocy swojego partnera biznesowego w przypadku bieżących niepowodzeń.

W obszarze zaufania, respondenci oceniając zasoby istotne z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej wskazali kapitał społeczny (rozumiany jako ogół wartości typu zaufanie, lojalność oraz wiarygodność w stosunku do partnerów biznesowych) jako dość istotny na tle pozostałych ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=4,28$). Jednak pomimo tych wysokich ocen, nie jest on podstawową determinantą budowania przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie i wnioski

Z przeprowadzonych badań wynika jednoznacznie niska aktywność we współpracy z innymi przedsiębiorstwami w ramach tworzenia sieci biznesowych. Największy niepokój w tym obszarze może budzić wciąż istniejąca wzajemna niechęć środowisk naukowych i biznesowych. Współpraca z uczelniami wyższymi została oceniona jako przynosząca najmniej korzyści w procesie internacjonalizacji. Taki stan rzeczy niesie ryzyko istnienia niewykorzystanego potencjału tkwiącego w tej współpracy. Wyjaśnienia empiryczne zebrane przez

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w 2006 r. wskazują, że przedsiębiorcy nie widzą konieczności podejmowania takiej współpracy (56%), nie wiedzą w jaki sposób ją zapoczątkować (40%) lub nie posiadają żadnej informacji na temat form tej współpracy. Z tego wynika, że czynnikiem sprawczym jest przede wszystkim niepełna informacja o możliwościach, formach i korzyściach wynikających z kooperacji wskazywanych środowisk.

Podsumowując powyższe rozważania należy podkreślić, że zaufanie we współpracy redukuje zachowania oportunistyczne, a tym samym przyczynia się do ograniczenia ryzyka działania [Gajowiak 2011, s. 59] i redukcji kosztów transakcyjnych [por. Williamson 1998, s. 60]. Stanowi ono podstawę zawiązywania współpracy w ramach sieci biznesowych oraz zespołów wirtualnych jako ich szczególnej postaci. Biorąc pod uwagę niską aktywność w podejmowaniu i trwaniu we współpracy przedsiębiorstw oraz analogię zachowań społecznych i gospodarczych, można sformułować wniosek, że przyczyną takiego stanu rzeczy jest niski poziom zaufania społecznego. Z prowadzonych badań w ramach Diagnozy Społecznej wynika, że odsetek osób, które twierdzą, że „większości ludzi można ufać” w 2011 r. wynosił 13,4% i pozostał niezmienny od 2009 r.

Szczególnie utrudniony proces budowania zaufania zachodzi w zespołach wirtualnych z uwagi na krótki czas pomiędzy rozpoczęciem i zakończeniem działania. Jednak właśnie w tej formie współpracy odgrywa ono szczególne znaczenie. Należy zatem zwrócić uwagę na kilka aspektów, które mogą przyczynić się do aprecjacji tego zasobu w zespołach wirtualnych. Są to:

- kompetencje w działaniu,
- zachowanie spójności w działaniu,
- wykazanie chęci zaangażowania się w rozwiązanie problemów,

W relacjach biznesowych, tak jak w społecznych, ważnym elementem podjęcia decyzji o współpracy jest jakość pierwszego kontaktu, na którą należy zwrócić szczególną uwagę.

Bibliografia

- Belczyński J., Mesjasz C., Stabryła A. (2009)**, *Podstawy teoretyczne gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] **A. Stabryła (red.)**, *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa.
- Daszkiewicz N. (2004)**, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Drucker P. F. (1999)**, *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa.
- Gajowiak M. (2011)**, *Kapitał społeczny a wzrost gospodarczy – wybrane aspekty*, [w:] **Z. Tomczonek, J. Prystrom (red.)**, *Gospodarka i społeczeństwo wobec wyzwań XXI wieku*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007)**, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009)**, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Kuder D. (2008)**, *Instytucje wspierające wzrost gospodarczy w wymiarze teoretycznym* [w:] **D. Kopycińska (red.)** *Polityka ekonomiczna państwa we współczesnych systemach gospodarczych*, Print Group Daniel Krzanowski, Szczecin.
- Kuczyk R. (2010)**, *Wpływ kapitału społecznego na procesy gospodarcze i społeczne*, [w:] **M. Klimowicz, W. Bokajło (red.)**, *Kapitał społeczny – interpretacje, impresje, operacjonalizacja*, CeDeWu, Warszawa.
- Lawley D. (2006)**, *Creating trust in virtual teams at Orange*, „Knowledge Management”, nr 9(2).
- Lipnack J., Stamps J. (1997)**, *Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology*, John Wiley, New York.
- Pretty J., Ward H. (2001)**, *Social Capital in the Environment*, „World Development”, vol. 29. nr. 2.
- Przybysz J. (2011)**, *Kapitał społeczny a poziom innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)*, „Optimum. Studia ekonomiczne”, nr 2(50).
- Ratajczak-Mrozek M. (2010)**, *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań.
- Trzcieliński S. (2011)**, *Przedsiębiorstwo zwinne*, PP, Poznań.
- Williamson O.E. (1998)**, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa.
- Wyrwicka M.K. (2011)**, *Sieci gospodarcze Wielkopolski*, [w:] **M.K. Wyrwicka (red.)**, *Foresight. Sieci gospodarcze Wielkopolski – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę. Raport końcowy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Wyrwicka M.K., Werner K. (2010)**, *Tendencje w kształtowaniu relacji w sieciach gospodarczych*, [w:] **M.K. Wyrwicka (red.)**, *Tendencje rozwojowe Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Zimniewicz K. (2009)**, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Henryk Sasinowski

Politechnika Białostocka

Futurologiczne trendy polskiej transformacji w I połowie XXI wieku

**Futurological trends in Polish transformation in the first half of the
twenty-first century**

Abstract: The author demonstrates probable directions of transformation in Polish geopolitical and economic sphere in the first half of the twenty-first century. This is a hypothetical approach which includes major problems, an alternative paradigm of development and the vision of Poland in Europe. The transformation process analyzed in its futurological aspect through the use of trend extrapolation method has been interpreted through the paradigm of sustainable and balanced development, taking into account the factors determining changes.

The main issues are: anarchy of the global order, the dynamics of Polish society, historically fixed ideological division of Polish society, exogenous global dimension, the concept of sustainable development, perspective identity of Poland in Europe.

Key-words: futurology, transformation, paradigm, trends and determinants.

Wstęp

Istotą, a zarazem celem tego artykułu jest poszukiwanie potencjalnych i optymalnych trendów transformacji w polskiej przestrzeni gospodarczej w okresie I połowy XXI wieku. Właśnie generowanie optymalnego sposobu widzenia rzeczywistości, z akcentem na preferowaną koncepcję zrównoważonego rozwoju, postrzegam jako kierunek nadrzędny a zarazem warunek *sine qua non* zachowania równowagi na Ziemi. Kryterium zrównoważonego rozwoju w ramach rozważań futurologicznych, to racjonalny punkt odniesienia do społecznego zaangażowania podmiotów gospodarczych w procesie restrukturyzacji i rozwoju społeczno-gospodarczego jako stymulator wartości dodanej.

Budowanie strategii rozwoju, a więc planowanie długofalowych przedsięwzięć zawierających perspektywę zmian ilościowych i jakościowych, odnoszących się do przestrzeni społecznej, ekonomicznej i kulturowej, powinno wynikać z potrzeby działań pobudzanych ludzkimi marzeniami i wyobraźnią, mających istotny wpływ na kształtowanie wizji rozwoju oraz jej urzeczywistnianie. W podziale ról pomiędzy partnerami życia publicznego jest także miejsce i rola dla społecznie odpowiedzialnego biznesu, który w dużym stopniu jest determinowany integracją i współpracą Polski z Unią Europejską [Sasinowski 2012, s. 30].

Futurologia i węzły problemowe enigmy XXI wieku

Specyfika futurologii polega na rozważaniach i dociekaniach dotyczących przyszłości, które mają na celu przewidywanie prawdopodobnych kształtów społeczeństwa, jego modelu gospodarczego i kulturowego, wyznaczników systemu wartości i wyborów w dziedzinie trendów konsumpcji, rozwoju ekonomicznego i kultury masowej. Jednak przewidywanie przyszłości musi mieć transparentny punkt odniesienia w stosunku do przeszłości i rzeczywistości. Zasadna w tym względzie jest metoda ekstrapolacji trendów i walka z marginalizacją myślenia strategicznego.

Można więc powiedzieć, że wiek XIX był wiekiem względnego pokoju i liberalizmu, a jego trendem przewodnim była rewolucja agrarna. Wiek XX był wiekiem totalnych wojen i budowy demokracji, w którym dokonała się rewolucja industrialna. Natomiast wiek XXI, w którym dokonuje się rewolucja informacyjna, będzie wiekiem dużej niepewności i globalnego zagrożenia ze względu na prawdopodobną kumulację jeszcze enigmatycznych węzłów problemowych.

Wydaje się, że najpoważniejszym problemem jest postępująca anarchizacja powojennego porządku globalnego jako wielkie zagrożenie dla przyszłości świata. Według Z. Brzezińskiego stopniowo wchodzimy w wiek posthegemonistyczny. Powstaje nowy, kompatybilny porządek globalny, w którym nie ma już hegemonistycznego supermocarstwa, a jest zbiór gigantów [Brzeziński 2013, s. 9]. Ekstrapolacja trendów na tej podstawie jest bardzo trudna, ryzykowna i może mieć charakter wielowariantowy, zależnie od przyjętych przesłanek.

Myślenie o przyszłości koresponduje z tofflerowską koncepcją futuryzmu społecznego, polegającą na angażowaniu szerokich kręgów społecznych oraz wszystkich szczebli władzy. Brak profesjonalnych instytucji do spraw prognozowania czyni niestety aktualną tezę A. Tofflera [Toffler 2000, s. 455], zgodnie z którą „obecnie wszyscy czują się odcięci od możliwości wpływu na kierunki i tempo rozwoju”. Wskazuje też na potrzebę dysponowania „czułym systemem wskaźników” stopnia relacji celów społecznych i kulturowych, zintegrowanych ze wskaźnikami ekonomicznymi, co sprzyjałoby humanizacji prognozowania.

Spółeczny futuryzm może też stanowić remedium na powszechną krótkowzroczność myślenia ekonomicznego. A. Toffler podkreśla, „Nie potrzebujemy powrotu do irracjonalizmów przeszłości, ani biernej akceptacji zmian, ani rozpacz, ani nihilizmu. Potrzebujemy natomiast nowej, silnej strategii” [Toffler 2000, s. 443].

Futurologia jako system informacji, wiedzy i wyobraźni o przyszłości zawiera **cztery** transparentne elementy, a mianowicie:

- świat informacji,
- świat wiedzy,
- świat wyobraźni,
- świat woli przewidywania przyszłości.

Świat informacji – żyjemy w epoce technologii informacyjnych, powiększamy naszą wiedzę o świecie szybciej niż kiedykolwiek. Zasoby informacji generują stan wiedzy, a tym samym poszerzają horyzonty wyobraźni.

Świat wiedzy – społeczeństwo informacyjne XXI wieku stwarza lepsze podstawy przewidywania przyszłości aniżeli świat wiedzy XX wieku, a to ze względu na dynamiczny postęp w dziedzinie technologii informacyjnych.

Świat wyobraźni – nawiązując do myśli A. Einsteina, wyobraźnia jest importem wynalazków. Powstaje w tym miejscu pytanie czy futurologia XXI wieku może wykorzystać zasoby wyobraźni społeczeństwa informacyjnego? Polemizując ze stanowiskiem A. Kuklińskiego stawiam tezę, że społeczeństwo technologii informacyjnych jest najlepiej predestynowane do pozyskiwania informacji, wiedzy i wyobraźni nawet o odległej przyszłości.

Świat woli przewidywania przyszłości – podzielam stanowisko A. Kuklińskiego, który twierdzi, że „futurologia XXI wieku nie może rozwinąć się bez woli przewidywania przyszłości najważniejszych podmiotów odpowiedzialnych za losy świata” [Kukliński 2003].

Na tle elementów składowych futurologii wyłaniają się węzły problemowe enigmaty XXI wieku [Kukliński 2013, s. 145]. Oto one:

Sztuka i umiejętność formułowania pytań

Pytanie „Polonia Quo Vadis?” ma **trzy** wymiary holistyczne (porównaj wypowiedź R. Galara w sprawie *Raportu Polska 2050*), a mianowicie:

– Za kim Polsko idziesz?

Polska, będąc jeszcze do niedawna w orbicie wpływów Związku Radzieckiego, nie mogła wykreować własnej drogi, musiała zmieścić się w ramach narzuconych pryncypiów wspólnoty socjalistycznej. Dzisiaj natomiast można postawić pytanie czy w cywilizacji polskiej są elementy innowacyjne? Otóż w okresie 1989–2004 Polska buduje swoją tożsamość opartą na wartościach historycznych, demokratycznych, a od roku 2004 dodatkowo w ramach Unii Europejskiej.

– Idziesz Polsko dokądś, czy się pogubiłaś?

Sukcesywnie skraca się horyzont zarządzania przyszłością kraju, perspektywa pokoleniowa niestety nie istnieje, a jedynie kadencyjna i budżetowa. W polskim społeczeństwie brakuje poczucia strategicznego kierunku rozwoju, a niepewność dotyczy już nawet miesięcy. Konieczna jest zatem reanimacja zagubionego myślenia i działania perspektywicznego.

– Jaką się Polsko stajesz?

Teza Kardynała S. Wyszyńskiego z lat 50. XX wieku: „Polska powinna być otwarta na Zachód, ale oparta o Wschód”, nic nie straciła ze swojej trafności i aktualności również dzisiaj.

Ponadto jest weryfikowana tezą J. Giedroycia, który powiada: „Nasza pozycja na Zachodzie będzie mierzona naszą rolą na Wschodzie”. Miejsce i rola Polski w Unii Europejskiej od 2004 roku przekłada się właśnie na współpracę i kreowanie zasad demokracji wobec naszych wschodnich sąsiadów na zasadzie pasa transmisyjnego.

Wybór właściwej konstrukcji czasowej projektu

Wężły problemowe enigmy XXI wieku mają swoją konstrukcję czasową osadzoną na przełomie stuleci. Pragmatycznie proponuje **trzy** transparentne okresy czasowe, a mianowicie:

1. okres lat 1989–2004,
2. okres lat 2005–2030
3. okres lat 2031–2050.

Pierwszy okres (1989–2004) obejmuje fundament polskiej transformacji, polegającej na dokonaniu zwrotu o 180 stopni w kierunku budowania społeczeństwa demokratycznego i typowej gospodarki rynkowej. Wyzwolenie oddolnej inwencji i przedsiębiorczości musiało zaowocować samorządnością, gospodarką rynkową i dominacją różnych form własności prywatnej. Równoległe dojrzewające tendencje integracyjne, skutkiem przeprowadzonego referendum, przesądziły o wejściu Polski w skład Unii Europejskiej z dniem 1 maja 2004 roku.

Drugi okres (2005–2030) obejmuje swym zasięgiem dwa wyzwania, a mianowicie:

1. Polska wkroczyła w wielobiegunowy świat gospodarki, społeczeństwa, kultury, polityki XXI wieku i musi przystosować się do współpracy również z potęgami azjatyckimi.
2. Konieczna jest szybka ekspansja polskiego potencjału w zakresie gospodarki opartej na wiedzy w celu stworzenia infrastruktury na bazie funduszy strukturalnych UE.

Trzeci okres (2031–2050) obejmuje dość odległą i mglistą perspektywę, w której jednak musimy podjąć wszelkie wysiłki w celu przesunięcia Polski ze świata europejskich peryferii do świata europejskiego centrum.

Dynamika polskiego społeczeństwa

W polskim społeczeństwie istnieją dwa modele myślenia i działania: proinnowacyjny i antyinnowacyjny. Powstaje pytanie, który model zwycięży, a tym samym czy dominująca będzie domena europejskich peryferii, czy może europejskiego centrum. Skłaniam się w kierunku modelu proinnowacyjnego, który ma wszelkie szanse wprowadzić Polskę jako kraj unijny do dynamicznego europejskiego centrum.

Perspektywiczna tożsamość Polski

Polska dysponuje bogatym i bardzo zróżnicowanym potencjałem intelektualnym. Jest to jednak potencjał rozproszony, a tym samym pozbawiony możliwości skoncentrowanych działań na rzecz kreowania i rozwoju polskiej myśli prospektywnej. Wieloletnie zaniedbania i brak myślenia strategicznego kładzie się cieniem na przyszłościowej tożsamości Polski.

Quo Vadis: Polska na tle Europy

Perspektywiczna kondycja polskiej gospodarki jest integralnie związana z sytuacją Europy a ściślej Unii Europejskiej. Do roku 2050 możliwe są trzy scenariusze UE, a mianowicie:

- scenariusz rozwoju jako optymistyczny,
- scenariusz przetrwania jako zachowawczy,
- scenariusz załamania jako pesymistyczny.

Unia według *scenariusza rozwoju* (optymistycznego) w założeniach będzie miała silną tożsamość instytucjonalną, zdolną do podejmowania gospodarczych, politycznych i militarnych decyzji o znaczeniu globalnym.

Unia według *scenariusza przetrwania* (zachowawczego) jest zdolna do wykonywania tylko podstawowych funkcji wynikających z systemu prawa unijnego. Nie ma jednak możliwości ani perspektyw rozwoju strategicznego, jest słaba, pogrążona w chaosie i kryzysie.

Unia według *scenariusza załamania* (pesymistycznego) jest instytucją sparaliżowaną, kumulującą liczne problemy na czele z odrodzeniem nacjonalizmów politycznych, gospodarczych i wyznaniowych. Istnieje uzasadniona obawa o samo przetrwanie Unii, a tym bardziej o model sfederowanej Europy. Losy Polski jako ogniwa w unijnym łańcuchu będą zależały w dużym stopniu od scenariusza, który sprawdzi się jako priorytetowy. Przyjmujemy hipotetyczną szansę, że będzie to scenariusz rozwoju.

Egzogeniczny wymiar globalny

Perspektywiczne losy Polski w wymiarze lokalnym i globalnym w dużej mierze są zależne od uwarunkowań zarówno endo- jak i egzogenicznych. Proporcje tej zależności są zdeterminowane naszą percepcją Unii Europejskiej jako zjawiska wewnętrznego lub zewnętrznego. Polska jako kraj średniej wielkości, dysponujący ograniczoną autonomią w stosunku do transformacji sceny

globalnej, jest jednak głównie uzależniona od czynników egzogenicznych, które mają zasadniczy wpływ na przesunięcie do świata europejskiego centrum.

Poszukiwanie alternatywnego paradygmatu transformacji

Sposób widzenia prawdopodobnej, hipotetycznej przyszłości może wynikać z badań oraz analiz empirycznych z założeniem ich ekstrapolacji. Jednak w Polsce myślenie strategiczne obliczone na wypracowanie długookresowych strategii gospodarczych jest mocno zaniedbane. Obecnie nie funkcjonuje żaden ośrodek studiów strategicznych pracujący na rzecz struktur ustawodawczych. Istnieje zatem uzasadniona konieczność poszukiwania nowego paradygmatu adekwatnego do oczekiwań i wymogów przyszłej cywilizacji. A. Kukliński wskazuje na potrzebę stopniowego przechodzenia od modelu gospodarki opartej na wiedzy, do modelu gospodarki opartej na mądrości [Mączyńska 2013, s. 44].

Priorytet dla gospodarki opartej na mądrości prowokuje kolejny paradygmat. Gdy świat jest nieprzewidywalny, ważną funkcję refleksji strategicznej stanowi poszukiwanie modelu i potencjalnych trendów rozwojowych. Pytanie w stylu hamletowskim brzmi: refleksja strategiczna powinna koncentrować się na modelu rozwoju technokratycznego czy modelu rozwoju zrównoważonego i trwałego? W każdym przypadku istnieje konieczność dysponowania długookresowymi strategiami, co pozwala na zmniejszenie marginesu błędów i ograniczenie pola ryzyka. Jak dowodzi H. Hazlitt „Sztuka ekonomii polega na tym, by spoglądać nie tylko na bezpośrednie, ale i na odległe skutki danego działania czy programu, by śledzić nie tylko konsekwencje, jakie dany program ma dla jednej grupy, ale jakie przynosi wszystkim” [Hazlitt 1981].

Nawiązując do postawionego wcześniej pytania i mając na uwadze już zaistniałe katastrofalne skutki rozwoju technokratycznego, zdecydowanie opowiadam się po stronie koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego. Rozwój za wszelką cenę (technokratyczny) może doprowadzić do katastrofy globalnej, zaś rozwój zrównoważony pozwoli na zaspokojenie potrzeb i utrzymanie tendencji progresywnej w gospodarce przy zachowaniu stanu względnej równowagi w triadzie: gospodarka-społeczeństwo-przyroda. Dla przyszłości świata jest to warunek *sine qua non*, jest to szansa jedyna w swoim rodzaju, której nie możemy zignorować.

Proces ten bez wątpienia powinien być powiązany z transformacją ustrojową zachodzącą w Polsce. Szansą jest dokonujące się w ramach transformacji upodmiotowienie społeczności lokalnych i regionalnych. Konieczne jest

jednak stworzenie narodowej strategii rozwoju regionalnego, w której zasady zrównoważonego rozwoju byłyby traktowane priorytetowo.

Realizacja zasad zrównoważonego rozwoju opiera się na przestrzeganiu **trzech** praw. Są to: prawo celu, prawo skali i jakości oraz prawo regionu [Sasinowski 2009, s. 75].

Prawo celu. Każdy kraj ma odmienne warunki przyrodnicze, które w zasadniczym stopniu powinny wyznaczać kierunki rozwoju gospodarczego. Działalność człowieka, według prawa celu, nie może degradować środowiska, powinna natomiast prowadzić do racjonalnego korzystania z zasobów przyrody. Prawo celu oznacza więc, że o słuszności podejmowanych decyzji gospodarczych nie mogą decydować tylko kryteria ekonomiczne. Niezbędne jest rozumienie i priorytetowe traktowanie kryteriów ekologicznych.

Prawo skali i jakości. W procesach korzystania ze środowiska coraz częściej przekracza się granice ilościowe i jakościowe, co w linii prostej prowadzi do katastrof ekologicznych. Podmiotowe zagadnienia związane z prawem skali i jakości dotyczą:

- sposobu stosowania nawozów mineralnych i środków ochrony roślin,
- systemu osadniczego, ze wskazaniem na aglomeracje miejskie,
- procesu edukacji i świadomości ekologicznej.

Prawo regionu. Traktuje ono o potrzebie rozwoju każdego regionu zależnie od warunków przyrodniczych i woli jego mieszkańców. W praktyce oznacza prawo wyboru własnych scenariuszy rozwojowych.

Dla wkomponowania ładu przestrzennego w proces rozwoju zrównoważonego i trwałego powinny przyczynić się zmiany w nowelizacji przepisów prawnych dotyczących zasad gospodarowania przestrzenią. Jest to bowiem podstawą działań na etapie kształtowania polityki przestrzennej przez jednostki samorządu terytorialnego i organy administracji rządowej [Czyż 2004, s. 139].

Wizja Polski w Europie; trendy a czynniki determinujące transformację

Polska ze względu na swój potencjał i pomostowe położenie w Europie zawsze będzie ważnym członkiem wspólnoty europejskiej. Postępująca globalizacja i procesy deregulacyjne w większości gospodarek światowych upowszechniły model gospodarki wolnorynkowej. W ten nurt została wciągnięta znaczna część państw postsocjalistycznych, w tym również Polska. Transformacja o charakterze permanentnym generuje zmiany zachodzące w systemie wartości, w strukturze społecznej, zróżnicowaniu dochodowym, roli państwa. Skutkiem jest rozwój inicjatywności oddolnej, samorządności terytorialnej,

przedsiębiorczości a tym samym rozbieżności między wzrostem gospodarczym a postępem społecznym i cywilizacyjnym.

Przejście z systemu gospodarki nakazowo-rozdzielczej do modelu gospodarki rynkowej wymagało głębokich zmian w relacjach państwo-społeczeństwo-gospodarka. Spośród różnych sposobów transformacji, w Polsce wybór padł na model szokowy [Kleer 2013, s. 122]. Gospodarka rynkowa na bazie nurtu neoliberalnego uzyskała pełny priorytet ze względu na zakładane tempo wzrostu i maksymalizację zysku. Model ten z powodzeniem został implementowany z gospodarki zachodniej na grunt polski.

Pozytywny wynik referendum z 2003 roku w fundamentalnej sprawie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej przesądził o naszym miejscu i roli a także o bezpieczeństwie. Jak słusznie zauważa A. Kukliński [2013, s. 145], polskie elity polityczne powinny popierać idee tożsamości silnej UE, gdyż leży to również w interesie silnej i stabilnej Polski. W ciągu najbliższych lat w Polsce należy podjąć dyskusję nad perspektywami rozwoju Europy federalnej zgodnie z koncepcją suwerenności sieciowej, zdefiniowanej przez teorię i praktykę UE. Najważniejszym elementem kształtowania nowego oblicza polskiej suwerenności XXI wieku jest teraz nasz udział w procesach podejmowania decyzji w systemie UE.

Jednak przyszłość i miejsce Polski w Europie należy postrzegać poprzez pryzmat rzeczywistych i potencjalnych czynników determinujących przemiany. Hipotetycznie na podstawie *status quo* i ekstrapolacji trendów w I połowie XXI wieku będzie postępował regres demograficzny, ale prawdopodobny jest postęp ekologiczny i progres gospodarczy.

Jakie czynniki generują potencjał stymulujący rozwój? Są to [Sasinowski 2000, s. 45]:

- korzystne (środkowoeuropejskie) położenie geograficzne,
- korzystne (pomostowe) położenie geopolityczne,
- bogate zasoby środowiska przyrodniczego,
- bogate zasoby środowiska antropogenicznego,
- konsekwentny proces transformacji ustrojowej,
- świadomość pragmatycznego patriotyzmu,
- akceptacja procesu integracji z Unią Europejską,
- budująca rola Kościoła katolickiego,
- akceptowana przynależność do NATO.

Mimo zasobnych czynników prorozwojowych, Polska ma do odrobienia długi dystans cywilizacyjny w stosunku do rozwiniętych państw UE. W celu złagodzenia tego dystansu został opracowany model o charakterze interdyscyplinarnym, który składa się z **czterech** segmentów [Kleer 2013, s. 122]:

System instytucjonalny

Do zadań instytucji państwowych należy przede wszystkim:

- pełnienie funkcji prorozwojowych, co obejmuje przejrzystość działania z punktu widzenia przedstawicielstwa obywatelskiego, system instytucjonalny przejrzysty i przychylny podmiotom gospodarczym, stabilne funkcjonowanie poszczególnych instytucji,
- reaktywowanie roli i znaczenia sektora badań naukowych i rozwoju, który należy do najważniejszych czynników wzrostu i postępu cywilizacyjnego, zwłaszcza w takich krajach jak Polska, gdzie owe nakłady są dramatycznie niskie,
- dbałość o rozwój i modernizację infrastruktury poprzez radykalny wzrost nakładów.

Zintegrowana gospodarka

Podstawowym problemem Polski w najbliższych dekadach będzie stworzenie nowoczesnej i stabilnej gospodarki. Składnikami, które tworzą taką gospodarkę są: nowoczesna infrastruktura, rozwinięty system stabilizacyjny, nowoczesny sektor innowacyjny, względny parytet przestrzenny warunków życia. Nowoczesna infrastruktura pełni następujące zadania:

- umożliwia przepływ czynników produkcji w gospodarce, a zwłaszcza czynnika ludzkiego,
- stwarza warunki zapewniające maksymalne wykorzystanie czynnika czasu,
- integruje różne funkcje i łagodzi polaryzację przestrzenną w poziomie dochodów i warunków życia ludności w skali międzyregionalnej.
- Ważną cechą współczesnej gospodarki, opartej na mechanizmach rynkowych, jest też pogłębiająca się nierównowaga. Potrzebna jest zatem instytucja zapewniająca skuteczny system stabilizacyjny poprzez reagowanie na:
 - zmiany zachodzące w gospodarce krajowej i światowej,
 - poziom zadłużenia państwa i samorządów lokalnych,
 - spekulacyjny wpływ kapitału zagranicznego na gospodarkę krajową.

Odrębnym, ale bardzo ważnym zadaniem państwa jest tworzenie sektora innowacyjnego i właściwe nim zarządzanie. W tym zakresie konieczne jest opracowanie długofalowej strategii na zasadzie ekstrapolacji trendów.

System fundamentu cywilizacyjnego

Jako system cywilizacja wiedzy składa się z czterech kompatybilnych składników. Są to: system edukacyjny, sektor badań i rozwoju, nasycenie gospodarki nowoczesnymi środkami komunikacji oraz udział pracowników z wyższym wykształceniem.

Edukacja wprawdzie jest najdłuższą inwestycją (18–20 lat), ale okres zwrotu również jest najdłuższy (40–60 lat). Zatem oszczędzanie na tej inwestycji to irracjonalne nieporozumienie.

Sektor badań i rozwoju w warunkach funkcjonowania i restrukturyzacji gospodarki globalnej ma znaczenie decydujące. Jednak prorozwojowy potencjał Polski na tle UE ma wymiar śladowy, co również trudno uzasadnić przesłankami racjonalnymi.

Nasylenie polskiej gospodarki i społeczeństwa *nowoczesnymi środkami komunikacji*, głównie za sprawą Internetu, jest imponujące. Rewolucja informacyjna powoduje permanentne zmiany w strukturze społecznej, w świadomości, ułatwia komunikowanie i powszechny dostęp do wiedzy.

Na przestrzeni ostatnich ponad 20 lat nastąpił dynamiczny przyrost kadr *z wyższym wykształceniem*. W Polsce ten udział zwiększył się z 7% do około 20% obecnie. Odrębną sprawą jest możliwość wchłonięcia tego potencjału przez polską gospodarkę.

Otwarte społeczeństwo

Otwarte społeczeństwo i otwarta gospodarka [Kleer 2013, s. 133], to przeływ dóbr i usług, ludzi oraz idei. Jest to warunek *sine qua non* rozwoju cywilizacyjnego w realiach globalizacji oraz rewolucji informacyjnej. Polska ze względu na potencjał posiada wszelkie dane aby aspirować do społeczeństwa otwartego w ramach procesu transformacji i globalizacji.

Jakie czynniki przesądzają o barierach rozwojowych?

Główną barierą rozwoju cywilizacyjnego zawsze jest system kulturowy [Kleer 2013, s. 30], który w Polsce tworzą: pozostałości cywilizacji agrarnej, pozostałości anarchii szlacheckiej, spuścizny socjalizmu, partykularyzm interesów, nieufność do instytucji państwa.

Z bariery głównej wynikają szczegółowe, a mianowicie [por. Kleer 2013, s. 124]:

- silnie utrwalony ideologiczny podział społeczeństwa, będący wyznacznikiem stosunku do przeszłości, teraźniejszości i co ważne – przyszłości,
- kompleks problemów z brakiem zaufania do państwa jako instytucji, ale też do społeczeństwa na zasadzie interakcji poszczególnych grup, a zwłaszcza frakcji politycznych.

Do czynników hamujących przemiany cywilizacyjne i rozwój w ujęciu historycznym/perspektywicznym [por. Sasinowski 2000, s. 46–49] należą:

- *hegemonistyczna i totalitarna polityka Związku Radzieckiego* – postrzegana jako narzucanie Polsce obcego systemu, podporządkowanie naszych narodowych interesów wspólnocie socjalistycznej, terror powo-

- jenny wobec opozycji, dyktat monopartyjny, nacjonalizacja środków produkcji, wymuszenie krzywdzących zasady współpracy w ramach RWPG;
- *centralizm demokratyczny* – sprowadzał się do systemu nakazowo-rozdzielczego, który jako główny instrument władzy centralnej skutecznie eliminował inicjatywy oddolne, a tłumienie inwencji było równoznaczne z zamrożeniem najważniejszego potencjału społecznego;
 - *zadłużenie zagraniczne* – zadłużenie polskiej gospodarki było pochodną polityki lat siedemdziesiątych skutkiem zasad i struktury konsumpcji zaciągniętych kredytów. Ten balast, mimo spłaty długów, w dalszym ciągu ciąży na naszej gospodarce;
 - *ujemny bilans handlu zagranicznego* – utrzymujący się od lat ujemny bilans handlu zagranicznego jest skutkiem przede wszystkim załamania się rynku wschodniego, a to zjawisko pozostaje w bezpośredniej relacji z obecnym głębokim deficytem budżetowym;
 - *stopa bezrobocia* – bezrobocie na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. przekraczało 3 mln osób, obecnie oscyluje na poziomie 2 mln, co stanowi 13% w stosunku do aktywnych zawodowo. Brak możliwości wykorzystania najcenniejszego potencjału w gospodarce stanowi jedną z głównych barier rozwoju;
 - *sprzeczności aspiracji i możliwości* – rozbudzone aspiracje społeczeństwa w latach siedemdziesiątych z powodu braku możliwości ich zaspokojenia, stanowiły główną przyczynę frustracji i dezaprobaty władzy. Również aktualnie ze względu na rozchwiany rynek pracy, emigracja zarobkowa drenuje nasz wartościowy potencjał demograficzny;
 - *stan środowiska przyrodniczego* – ocenia się, że stopień degradacji środowiska przyrodniczego w Polsce, mimo znacznej poprawy, jest poważny. Nadmierna antropopresja, szczególnie wobec obszarów zagrożonych ekologicznie, obniża ich walory użytkowe i ogranicza efektywność gospodarowania;
 - *hegemonia ustrojowa* – przemiany o charakterze rewolucyjnym, wymagające zwrotu o 180 stopni, zawsze napotykają na duży opór. Obcy system narzucony Polsce po II wojnie światowej nigdy nie był zaakceptowany przez większość społeczeństwa, natomiast rodził niezadowolone, dezaprobatę, frustrację, postawy zachowawcze i opozycyjne;
 - *sytuacja demograficzna* – w ciągu ostatnich 10 lat z Polski wyemigrowało około 3 mln osób, głównie w poszukiwaniu pracy. Najczęściej są to ludzie młodzi i wykształceni, a więc stanowiący najwartościowszy potencjał kraju. Nonszalanckie pozbywanie się takiego potencjału, szczególnie wobec ujemnego przyrostu naturalnego i tendencji starze-

nia się polskiego społeczeństwa oraz wadliwej polityki demograficznej państwa, generuje proces depopulacji i depresji demograficznej, a zarazem nieodwracalne skutki w gospodarce. Temu zjawisku obowiązkowo trzeba przeciwdziałać na rzecz wartości dodanej w kapitał ludzki.

Podsumowanie

W sytuacji, kiedy perspektywa sprowadza się do okresu kadencji, budżetu a więc kilku lat lub nawet roku, trudno budować prognozę długofalową. Tym niemniej hipotetycznie i futurologicznie przyjmuje się, że w Polsce w połowie XXI wieku skutkiem transformacji będą dominować następujące cechy:

- wobec ujemnego przyrostu naturalnego i emigracji zagranicznej sytuacja demograficzna ulegnie pogorszeniu; nastąpi spadek liczby ludności szacunkowo do około 33 mln w 2050 roku i pogłębi się proces starzenia społeczeństwa, przyrost dochodów i warunków życia ludności będzie zbliżony do średniej w UE, przy równoczesnym złagodzeniu polaryzacji przestrzennej w skali regionów,
- zmniejszeniu ulegną napięcia ideologiczne w społeczeństwie ze względu na dojrzałość demokracji i powszechnie akceptowany system wartości,
- postępujący wzrost zaufania społecznego, zwłaszcza do państwa, będzie kompatybilny z rozwojem cywilizacyjnym, gospodarczym i postępującą tolerancją,
- wzrost świadomości społeczeństwa w ogóle, a szczególnie ekologicznej, przełoży się na akceptowanie i kreowanie paradygmatu rozwoju trwałego i zrównoważonego,
- przeobrażeniu ulegnie model kulturowy Polaków: od myślenia przeszłościowego do przyszłościowego, od izolacji do otwartej gospodarki, od zaściankowości do europeizacji, globalizacji i rewolucji informacyjnej, a więc w kierunku skracania dystansu cywilizacyjnego.
- Prognozowanie, szczególnie długofalowe, zawsze jest nacechowane skalą błędów szacunkowych już na etapie założeń. Tym niemniej jest niezbędne tak, jak każda działalność profilaktyczna, mimo że o charakterze futurologicznym.

Bibliografia

- Brzeziński Z. (2013)**, *Giants, but not hegemons*, „The International Herald Tribune”, 14 lutego.
- Czyż M. (2004)**, *Gospodarowanie przestrzeni w warunkach rozwoju zrównoważonego i trwałego*, [w:] **T Łaguna (red.)**, *Ekonomiczne aspekty gospodarki przestrzennej*, PB, Białystok.
- Hazlitt H. (1981)**, *Economics in One Lesson*, Crown Publications, New York.
- Kleer J. (2013)**, *Wizja przyszłości Polski: Raport Polska 2050*, [w:] „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Paradoxy futurologii roku 2050”, nr 2 (61).
- Kukliński A. (2003)**, *The philosophy of global change*. [w:] **A. Kukliński, B. Skuza (red.)**, *Europe in the perspective of global change*, Polish Association for the Club of Rome/Officyna Wydawnicza Rewasz, Warsaw.
- Kukliński A. (2013)**, *Polonia Quo Vadis? siedem problemów*, [w:] „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Paradoxy futurologii roku 2050”, nr 2 (61).
- Mączyńska E. (2013)**, *Przemysłana przyszłość. W poszukiwaniu nowego paradygmatu*, [w:] „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Paradoxy futurologii roku 2050”, nr 2 (61).
- Sasinowski H. (2000)**, *Geografia społeczno-ekonomiczna*, WSFiZ, Białystok.
- Sasinowski H. (2009)**, *Zrównoważony rozwój w polityce państwa* [w:] **D. Kiełczewski, B. Dobrzańska (red.)**, *Ekologiczne problemy zrównoważonego rozwoju*, WSE, Białystok.
- Sasinowski H. (2012)**, *Spółeczeństwo obywatelskie i jego rola w budowie demokracji*. [w:] „Ekonomia i Zarządzanie”, tom 4, nr 1.
- Toffler A. (2000)**, *Szok przyszłości*, Zysk i S-ka, Warszawa.

Marianna Greta

Politechnika Łódzka

Ewa Tomczak-Woźniak

Politechnika Łódzka

Euroregion jako przykład marketingu połączonego (terytorialnego, lokalnego i regionalnego) na wybranym przykładzie

The Euroregion as an example of the marketing (teritorial, local, regional) by the chosen example

Abstract: The Euroregion is an organizational structure having its disposal institutions which are representing regions area. As such, is a tool of marketing, not to say its kind. In this study Euroregion is analyzed differently testing it from the side of the knowledge and the marketing practice. So there was used defining the meaning of territorial, local and regional marketing. It turns out, that euroregional marketing is combining all features, assumptions and tasks mentioned above, therefore there was suggested a name of euroregional marketing, as combined.

Key-words: euroregional marketing, territorial marketing, regional marketing.

Wprowadzenie

Po powojennym zniszczeniu Europy wraz z rozpoczęciem procesów integracyjnych zaczęły też powstawać euroregiony. Pierwszą strukturą tego typu był niemiecko-holenderski euroregion Euregio (1958 r.), od którego pochodzi też nazwa przedsięwzięcia. Pomysłodawcą euroregionów byli Niemcy, którzy chcąc odkupić swoje winy spowodowane pożogą wojenną poszukiwały dróg i możliwości pojednania, a następnie zjednoczenia Starego Kontynentu.

Euroregiony miały być „małą ojczyzną” łagodzącą konflikty na granicach państwowych i uświadamiającą celowość powołania wspólnoty. Tak więc powstawaniu euroregionów przyświecał cel integracyjny, kiedy to za ich pośred-

nictwem miały się zintegrować we wspólnocie państwa europejskie. Tak też się stało, euroregiony były pierwszym krokiem do integracji, wciąż jej towarzyszą i implikują różne potrzeby, problemy i oczekiwania badawcze.

Ten wymiar integracyjny euroregionów wciąż pozostał bezdyskusyjny, ale ich rozwój i wzrost liczebności spowodowały, iż euroregiony mają dziś wieloaspektowy wymiar. Są również regionami szczególnymi, które mając poparcie niemieckie w Unii Europejskiej (UE) „ściągają dla siebie” szeroką i różnorodną pomoc strukturalną, i to nie tylko w ramach unijnych funduszy strukturalnych, ale też w ramach pozaunijnych instrumentów (np. Norweski Mechanizm Finansowy, Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego czy też Szwajcarski Mechanizm Finansowy oraz w związku z realizacją Programów Operacyjnych Europejskiej Współpracy Terytorialnej (POEWT)).

Ponadto euroregiony są urzeczywistnieniem generalnej zasady europejskiej integracji tj. subsydiarności i partnerstwa. Tak więc euroregiony jako ogniwa integracji, jako beneficjenci szerokiej gamy unijnych i pozaunijnych środków pomocowych, jako oddolne struktury najbliższej obywatela w partnerstwie wertykalnym i horyzontalnym odgrywają ważną rolę dla terenów transgranicznych, które obejmują i łączą. Na nich spoczywają też szczególne zadania szeroko pojętych funkcji promocyjnych i zarządczych zmierzających do ułatwienia życia lokalnej społeczności transgranicznej.

W tej sytuacji można postawić pytanie: czyż euroregion nie jest przykładem marketingu euroregionalnego łączącego w sobie marketing o cechach terytorialnych, lokalnych i regionalnych? Albo też i takie pytanie: czy euroregion sam w sobie nie jest marketingiem, a instytucje, które posiada nie są elementami składowymi tak pojętego euroregionu – marketingu, czy też może przykładu marketingu regionalnego, bo w literaturze marketingowej mało się mówi o marketingowej roli euroregionu i pojęciu marketingu euroregionalnego.

W opracowaniu podjęto próbę zmierzenia się z postawioną tezą o euroregionie – marketingu i wypełnianie przez ten szczególny region funkcji marketingu terytorialnego, lokalnego i regionalnego opierając się przy tym na wybranym przykładzie Euroregionu Sprewa – Nysa – Bóbr na polsko-niemieckiej granicy.

Struktura organizacyjna euroregionów, euroregion w funkcji marketingowej

Euroregion jest zorganizowanym instytucjonalnie regionem transgranicznym, w którym funkcje kierownicze i robocze podejmuje Rada wraz z Prezydium, Sekretariat i tematyczne grupy robocze. I tak Rada wraz z Prezydium określają strategiczne kierunki działania euroregionu, wyznaczają priorytety

w realizowaniu projektów, podejmują decyzje w formie uchwał, które zapadają zwykłą większością głosów. Sekretariat zapewnia bieżącą obsługę euroregionu i koordynuje prace tematyczne grup roboczych.

Grupy robocze powoływane są przez Radę na wniosek Prezydium w zakresie problematyki im przypisanej. Zwykle do grup roboczych należy:

- gospodarka, komunikacja, turystyka;
- rolnictwo, leśnictwo, ochrona środowiska;
- młodzież, sport, oświata, kultura;
- informacja [Greta 2003, ss. 124–131].

Liczebność grup w euroregionie waha się od kilku do kilkunastu i jest uzależniona od uwarunkowań rozwojowych euroregionu i różnicowania oferty współpracy między euroregionalnymi partnerami.

Funkcjonowanie zorganizowanych struktur instytucjonalnych reprezentuje dany obszar, wyróżnia i czyni go obecnym na forum regionalnym, tak we współpracy z zagranicznym partnerem euroregionalnym, jak i w znacznie szerszym wymiarze, w tym również na forum UE. Fakt posiadania przez euroregion instytucji powoduje, iż one przejmują funkcje marketingowe i promujące, a sam euroregion również staje się zorganizowanym marketingiem. Region, bez zeuroregionalizowania, takich możliwości nie ma.

W niektórych euroregionach, a dotyczy to zwłaszcza starych struktur, oprócz wyżej opisanych instytucji typowo euroregionalnych, tworzone są również inne mające na celu realizację różnorodnych działań marketingu euroregionalnego, a w szczególności promocję np. Międzyregionalna Rada Parlamentarna (MRP) w Euroregionie Saar – Lor – Lux, czyli na pograniczu niemiecko – francusko – luksemburskim. Właśnie ta Rada promuje znaczenie gospodarczo – społeczne i kulturowe regionu, czuwając nad rozwojem perspektywicznej współpracy transgranicznej, która leży w kompetencji euroregionu. Ponadto, MRP pełni ważną funkcję integracyjną w procesie umacniania więzi międzyludzkich i zarządzania zmierzającego do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców, a to przecież jest marketing terytorialny (tabela 1.).

Wspomniany tu euroregion dostarcza jeszcze innych przykładów tworzenia struktur instytucjonalnych na potrzeby marketingowe np. Wspólna Komisja Egzekutyw Regionalnych Saara – Lotaryngia. Najważniejsze zadania tej komisji (w dużym skrócie) sprowadzają się do:

- wspólnego reprezentowania interesów i marketingu regionu wobec partnerów krajowych i międzynarodowych;
- zapewnienie stałej współpracy wewnątrz i zewnątrzregionalnej;
- promowanie i wspomaganie tych projektów (w tym realizowanych z europejskiej pomocy strukturalnej), które służą pogłębianiu więzi transgranicznych i łagodzeniu dysproporcji regionalnych oraz skutków peryferyjności;

- dostarczanie materiałów identyfikujących i promujących euroregion do unijnych organów i gremiów doradczych [Greta 2003, ss. 107-118].

Tak więc zarówno typowe instytucje euroregionalne, jak te inne tworzone w wyniku dojrzałości euroregionalnej służą marketingowi obszaru objętego euroregionalizacją. Sam zaś euroregion, jako region zorganizowany przejmując też funkcje marketingowe dla coraz odleglejszych obszarów, z którymi sąsiaduje bezpośrednio bądź nawiązuje więzi współpracy nie tylko w najbliższym sąsiedztwie. Przejęcie tych funkcji w formie marketingu euroregionalnego powoduje, iż łączy on różne rodzaje marketingu, o czym informuje tabela 1.

Tabela 1. Filozofia marketingu euroregionalnego

Lp.	Rodzaj marketingu	Zdefiniowanie istoty w danym rodzaju
1.	Marketing terytorialny	Zarządzanie zmierzające do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców i to nie tylko poprzez rozpoznawanie zasobów posiadanych, ale przez ich pobudzanie i kreowanie. Podkreśla się tutaj również, iż chodzi tu o zaspokojenie potrzeb i pragnień wewnętrznych i zewnętrznych grup odniesienia.
2.	Marketing lokalny	Przystosowany jest do możliwości i środków małych firm lokalnych. Dla zobrazowania jego znaczenia podaje się dość często przykłady Programów Operacyjnych Europejskiej Współpracy Terytorialnej (POEWT), w ramach której funkcjonują programy Europejskiej Współpracy Transgranicznej, z której to środki promują m.in. firmy transgraniczne, w tym turystykę.
3.	Marketing regionalny	W jego funkcjonowanie wpisany jest marketing terytorialny, albo też marketing w samorządach. Promuje on region i pozwala w nieszablonowy sposób dotrzeć do adresatów. W marketingu regionów w coraz większym zakresie wykorzystywane są nowoczesne technologie.
4.	Marketing Euroregionalny = marketing terytorialny + marketing lokalny + marketing regionalny W marketingu euroregionalnym łączą się wszystkie te wyżej opisane elementy, bowiem euroregion sam w sobie jest marketingiem obszaru, który obejmuje, jest również urzędywstwieniem zarządzania dla zaspokojenia potrzeb ludności euroregionalnej, jest stymulatorem rozwoju lokalnej przedsiębiorczości przyciągając szerokie i szczególne wsparcie z unijnej pomocy strukturalnej, i ostatecznie promuje region transgraniczny, który jest podstawą jego funkcjonowania – lobbjuje region w Brukseli.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szromik 2007, ss. 11-31; <http://marketing-lokalny.pl>; <http://nowymarketing.pl>.

Opisane w tabeli 1. rodzaje marketingu „ma w sobie” marketing euroregionalny, gdyż euroregion:

- jest sam w sobie formą zarządzania dla jak najlepszego zaspokojenia potrzeb ludzi po obu stronach granicy,
- sprzyja pozyskiwaniu funduszy i jest realizatorem PO EWT, którego projekty służą rozwojowi przedsiębiorstw,
- jest wyrazem urzędywstwienia na co dzień aktywności samorządności terytorialnej.

W dalszej części opracowania, na wybranym przykładzie euroregionu z udziałem polskich podmiotów, zostanie przeprowadzona weryfikacja powyższych rodzajów marketingu tworzącego specyficzny marketing euro regionalny.

Przykład polsko – niemieckiego Euroregionu Sprewa – Nysa – Bóbr w realizacji wyzwań marketingowych

Informacje o euroregionie i jego cele w realizacji marketingu terytorialnego

Euroregion Sprewa – Nysa – Bóbr (ESNB) jako zorganizowana struktura euroregionalna funkcjonuje na polsko – niemieckim pograniczu od czerwca 1993 roku. Po stronie niemieckiej ESNB obejmuje powiat Sprewa – Nysa oraz miasto Cottbus, zaś po stronie polskiej – południową i środkową część województw lubuskiego z powiatami krośnieńskim, nowosolskim, świebodzińskim, zielonogórskim, żagańskim, żarskim wraz z ich gminami oraz gminy Cybinka, Torzym i Zbąszyn z województwa wielkopolskiego. Zasięg geograficzny euroregionu przybliży zamieszczona niżej mapa 1. oraz tabela 2.

Mapa 1. Zasięg terytorialny Euroregionu Sprewa – Nysa – Bóbr



Źródło: http://euroregion-snb.pl/mapa_gmin.

Tabela 2. Zasięg terytorialno-ludnościowy w liczbach

	Część polska	Część niemiecka
Powierzchnia	8 709 km ²	1 812 km ²
Ludność	654 352	229 221

Źródło: http://euroregion-snb.pl/mapa_gmin.

Przybliżenie celów euroregionalnych, których zestawienia dokonano na podstawie bezpośrednich wywiadów wśród ludności i władz euroregionalnych po obydwu stronach granicy pozwoli wnioskować o realizowanym tu marketingu terytorialnym (nawiązując do tabeli 1.), urzeczywistniającym się w zarządzaniu zmierzającym do zaspokojenia potrzeb mieszkańców. Cele te obrazuje tabela 3.

Tabela 3. Cele euroregionalne badanego euroregionu

Rodzaj celu	Działania w ramach celu
Przezwyciężanie granic	- likwidacja wzajemnych uprzedzeń i obaw, - wspieranie przyjacielskich kontaktów, - wykorzystanie gospodarczego potencjału regionu dla potrzeb mieszkańców i rozszerzenia kontaktów sąsiedzkich na dalsze obszary (w tym nienależące do euroregionu), - budowanie porozumienia i zaufania, - wyrównywanie i poprawa poziomu życia po obydwu stanach granicy.
Integracja	- integracja wschodu z zachodem, - wspieranie kooperacji miast i gmin, - transgraniczne planowanie i realizacja przedsięwzięć infrastrukturalnych, - współtworzenie transgranicznych koncepcji rozwojowych.
Nowy duch europejski	- tworzenie trwałych i świadomych ogniw integracji na granicach państwowych, - pielęgnowanie odrębności narodowej, jako bogactwa Europy, - współpraca transgraniczna, jako priorytetowy cel europejski dla dobra i bezpieczeństwa Europejczyków, - pielęgnowanie tożsamości

Źródło: opracowanie własne na podstawie bezpośrednich informacji i wywiadów podczas pobytu w euroregionie (kwiecień 2003 r.)

We wszystkich prezentowanych celach euroregionalnych odzwierciedla się zarządzanie zmierzające do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców, gdyż w euroregionach realizuje się „ludzkie oblicze” integracji, o czy też informuje Europejska Karta Regionów Granicznych i Transgranicznych.

Dalsza część opracowania skoncentrowana zostanie na wybranych zagadnieniach związanych z obecnością Europejskiej Współpracy Terytorialnej (EWT) w euroregionie.

Promowanie miast, gmin, powiatów – aktywność Europejskiej Współpracy Terytorialnej w euroregionie

Europejska Współpraca Terytorialna (EWT) zapisana została w celach unijnej polityki regionalnej na lata 2007–2013 i 2014 – 2020, a jej prekursorem przed 2007 rokiem była Inicjatywa Wspólnotowa INTERREG. Jest ona wdrażana przy pomocy trzech rodzajów programów dotyczących:

- współpracy transgranicznej,
- współpracy transnarodowej,
- współpracy międzyregionalnej.

Polska uczestniczy we wszystkich powyższych typach programów, a w euroregionach aktywność zdominowana została współpracą transgraniczną. Główne dziedziny wsparcia w ramach EWT obejmują:

- sferę B+R, innowacje i przedsiębiorczość,
- społeczeństwo informacyjne,
- inicjatywy lokalne (zwłaszcza dotyczące zatrudnienia),
- ochronę środowiska naturalnego,
- turystykę,
- inwestycje w transport i energetykę,
- inwestycje w kulturę i kształcenie,
- inwestycje w infrastrukturę ochrony zdrowia i społeczną

[Greta 2013, ss.176–180].

W prezentowanym tu euroregionie bardzo aktywnie zaznaczyła się obecność EWT w ramach współpracy transgranicznej. W latach 2007–2013 w zasięgu Euroregionu Sprewa – Nysa – Bóbr realizowane były (i są) projekty z dwóch programów Transgranicznych tj. Polska – Brandenburgia i Polska – Saksonia. Priorytety i działania w ramach powyższych programów Transgranicznych obecnych w ESNB zestawiono w poniższych tabelach 4. i 5.

Tabela 4. Priorytety i działania w ramach Programu EWT Polska – Saksonia 2007–2013

Priorytety	Działania w ramach priorytetów
Priorytet 1 Rozwój transgraniczny	1.1. Gospodarka i nauka 1.2. Turystyka i działalność uzdrowiskowa 1.3. Transport i komunikacja 1.4. Środowisko przyrodnicze 1.5. Ład przestrzenny i planowanie regionalne
Priorytet 2 Transgraniczna integracja społeczna	2.1. Kształcenie i szkolenie 2.2. Kultura i sztuka 2.3. Infrastruktura społeczna 2.4. Bezpieczeństwo publiczne 2.5. Współpraca partnerska 2.6. Fundusz Małych Projektów

Źródło: Greta 2013, s. 184.

Tabela 5. Priorytety i działania w ramach Programu EWT Polska – Brandenburgia

Priorytety	Działania w ramach priorytetów
Priorytet 1 Wspieranie infrastruktury oraz poprawa stanu środowiska	1.1. Budowa i poprawa infrastruktury 1.2. Ochrona i gospodarowanie zasobami naturalnymi i kulturowymi oraz ochrona przeciwpożarowa i usuwanie skutków katastrof oraz zapobieganie im 1.3. Rozwój regionalny i planowanie regionalne oraz rozwój między jednostkami samorządu terytorialnego
Priorytet 2 Wspieranie powiązań gospodarczych oraz współpracy sektorów gospodarki i nauki	2.1. Działania wspierające gospodarkę 2.2. Regionalny i lokalny marketing 2.3. Wspieranie sieci i kooperacja w zakresie B+R
Priorytet 3 Wspieranie dalszego rozwoju zasobów ludzkich i transgranicznej kooperacji	3.1. Wspieranie projektów z zakresu kształcenia oraz zatrudnienia 3.2. Współpraca i spotkania
Priorytet 4 Pomoc Techniczna	4.1. Przygotowanie, realizacja, monitoring, ocena i kontrola interwencji 4.2. Działania uzupełniające Pomoc Techniczną

Źródło: Greta 2013, s. 185.

We wszystkich tych działaniach wpisanych w priorytety programów Polska – Saksonia i Polska – Brandenburgia chodzi głównie o wsparcie polsko – niemieckich firm i turystyki. Praktyka potwierdza, iż wsparcie uzyskano w przeważających przypadkach na reklamę pogranicza, turystyki i firm tu działających w celu wzmocnienia rozwoju euroregionu o pozycji euro regionalnego sektora MSP. W niektórych urzędowych zapisach działań, nawet bezpośrednio było wskazane na priorytetowość marketingu (Program EWT Polska – Brandenburgia, działanie 2.2. regionalny i lokalny marketing). W rezultacie przedsięwzięcia, które były owocem realizowanych projektów wpisywały się w marketing lokalny i regionalny. Każdy projekt realizowano tu (zgodnie z wymogami) we współpracy z niemieckim partnerem z Saksonii czy Brandenburgii i musiał się on charakteryzować tzw. Wpływem transgranicznym tj. przynosić korzyść ludności euro regionalnej po obu stronach granicy. Projekt był realizowany na podstawie jednego wniosku, a partner z jednego kraju będący tzw. Beneficjentem Wiodącym ponosił odpowiedzialność za projekt w stosunku do instytucji, z którą podpisywał umowę o dofinansowanie. Ponadto musiały być spełnione co najmniej dwa z czterech warunków współpracy partnerów:

- wspólne przygotowanie,
- wspólna realizacja,
- wspólny personel,
- wspólne finansowanie.

Już same te warunki zbliżają ludzi euroregionalnych w zarządzaniu dla zaspokojenia ich potrzeb (marketing terytorialny, punkt 1. w opracowaniu),

a dalsze działania wykonawcze urzeczywistniają założenia marketingu lokalnego i regionalnego wpisując się jednocześnie w realizację założeń unijnego programu rozwojowego Strategia Europa 2020.

W aktualnej perspektywie finansowej tj. przyjętej na lata 2014–2020, następuje umocnienie priorytetów EWT, które wpisują się w marketing euroregionalny. Abstrahując od ułatwień i uproszczeń technicznych i biurowych, które będą coraz bardziej widoczne to członkowie euroregionu zakładają już na wejściu w nową perspektywę finansową m.in.:

- poprawę public relations,
- zacieśnienie współpracy z sąsiadującymi euroregionami,
- decentralizację zarządzania środkami pomocowymi w kierunku ich wykorzystania dla lepszego zaspokojenia potrzeb ludności euroregionalnej,
- utworzenie federacji euroregionów w celu skuteczniejszego marketingu peryferyjnych obszarów granicznych i lepszego reprezentowania ich interesów na forum UE.

Te przedsięwzięcia będą realizowane w zaplanowanych już osiach priorytetowych EWT dla badanego obszaru na lata 2014–2020, a są to:

1. Wzmacnianie badań i rozwoju technologicznego i innowacji,
2. Promocja zrównoważonego transportu i usuwanie problemów w przepustowości w działaniu najważniejszych infrastruktur sieciowych,
3. Promocja zatrudnienia i mobilności pracowników,
4. Wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczność administracji publicznej,
5. Inwestycje w edukację, umiejętności i kształcenie ustawiczne przez rozwój odpowiedniej infrastruktury,
6. Podnoszenie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw (na podstawie <http://euroregion-snb.pl>, <http://www.cie.gov.pl>, a także wywiady i informacje z euroregionu).

I choć wciąż w tym partnerstwie euroregionalnym istnieją przeszkody w postaci bariery językowej, odmienności waluty, na co nakłada się jeszcze kryzys finansowy na rynku europejskim, to jednak istnieje wiele szans silniejszych od barier. Wystarczy tu wspomnieć:

- wykorzystanie know-how i transfer doświadczeń,
- wykorzystanie potencjału euro regionalnych ośrodków akademickich,
- poprawiająca się dostępność komunikacyjna regionów przygranicznych,
- zwiększenie ruchu tranzytowego.

Zakończenie

Euroregiony są ciekawym „obiektem” badawczym, a poza celem i zadaniem zarządczym ogniwa integracyjnego mają szereg innych wyzwań do spełnienia, które w praktyce skutecznie wypełniają. W tym opracowaniu spojrzano na euroregion inaczej analizując go od strony wiedzy i praktyki marketingowej. Wykorzystano więc zdefiniowanie istoty marketingu terytorialnego, lokalnego i regionalnego. Okazuje się, iż marketing euroregionalny łączy w sobie wszystkie cechy, założenia i zadania powyższych, dlatego zaproponowano nazwę marketingu euro regionalnego, jako połączonego. Już samo zaistnienie struktury euro regionalnej jest związane z powołaniem instytucji. Instytucje euroregionalne służą marketingowi obszaru, na którym funkcjonuje euroregion i w ten sposób euroregion sam jest marketingiem.

Środki pomocowe, które mają przeznaczenie regionalne, w tym euroregionalne, urzeczywistniają realizację marketingu lokalnego i regionalnego. W przypadku omawianego tu euroregionu wspomagany jest w szerokim zakresie transgraniczny marketing (np. działania reklamowe) i promocja obszarów z firmami polsko-niemieckimi, także działania na rzecz równego rozwoju całego pogranicza polsko-niemieckiego oraz działania na rzecz polsko-niemieckiego marketingu, reklamy i promocji ośrodków gospodarczych i turystyki.

Bibliografia

Greta M. (2003), *Euroregiony a integracja europejska. Wnioski dla Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Greta M. (2013), *Euroregiony polskie w procesie integracji europejskiej oraz w przewyżnianiu peryferyjności i dysproporcji regionalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Szromik A. (2007), *Marketing terytorialny*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

<http://marketing-lokalny.pl>.

<http://nowymarketing.pl>.

<http://euroregion-snb.pl>.

<http://www.cie.gov.pl>.

Ewa Glińska

Politechnika Białostocka

Ewelina Muszyńska

Politechnika Białostocka

Marketingowy audyt produktu miasta – wybrane aspekty

Marketing audit of the city product – selected aspects

Abstract: Strategic planning plays a key role in the management of local government units. Many cities and towns are in the early stages of the professional process of building their brand. The key issue in this area is a strategic audit of the local offer (the product of the city) for identifying the distinguishing characteristics of the territory, representing about its competitiveness in relation to other places. The aim of this paper is establishing a framework (tool) for audit of local product towards finding its competitive advantages. Presented in this article list of components of the city product is the result of own research including analysis of planning documents, as well as promotional materials of 9 cities in terms of identifying their specific refinement, exposed in this type of studies. The categorization of the product characteristics of the city, following a competitive analysis, uses the idea of the five major product development strategy developed by Ph. Kotler. As a result of own research, Kotler approach was verified and adapt to the specific situation of small and medium-sized cities.

Key-words: place marketing, product of the city, marketing audit of the city product.

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że miasta, podobnie jak klasyczne produkty i usługi, potrzebują złożonych działań marketingowych. Każde miejsce musi odnaleźć swoje specyficzne właściwości i efektywnie je komunikować w relacji do potencjalnych klientów zainteresowanych określonym terytorium [Kotler i in. 1999, s. IX]. Poszczególne miasta muszą mieć określoną i zdefiniowaną

kombinację ofert i korzyści, która może spełnić oczekiwania szerokiego grona inwestorów, przedsiębiorców i odwiedzających [Kotler i in. 1999, s. 25]. Wybór najważniejszych cech wyróżniających miasto, które stanowiłyby bazę do budowania pożądanej marki, nie jest zadaniem łatwym. Ponadto wymaga strategicznego planowania marketingowego, które rozpoczyna się od audytu lokalnej oferty, mającego na celu identyfikację silnych i słabych stron produktu określonej jednostki terytorialnej w odniesieniu do ośrodków konkurencyjnych.

Celem niniejszego artykułu jest opracowanie propozycji narzędzia służącego do audytu produktu terytorialnego małych i średniej wielkości miast w zakresie poszukiwania ich unikatowych walorów (zasobów). Zaprezentowana w opracowaniu lista elementów składowych produktu miasta stanowi efekt badań własnych obejmujących analizę dokumentów planistycznych, jak też materiałów promocyjnych wybranych miast podlaskich pod kątem identyfikacji ich specyficznych dystynkcji, eksponowanych w tego typu opracowaniach. Do kategoryzacji cech produktu miasta, wyłonionych w wyniku analizy, wykorzystano koncepcję pięciu strategii rozwoju produktu miasta opracowanych przez Kotlera, obejmujących takie obszary lokalnej oferty jak: *design* miasta, usługi publiczne, infrastruktura, atrakcje, a także potencjał ludzki. W wyniku realizacji badań własnych podjęto próbę weryfikacji podejścia Kotlera i dostosowania go do specyfiki małych i średnich miast.

1. Strategiczne planowanie marketingowe w zarządzaniu miastem

Planowanie strategiczne jest definiowane jako formułowanie długoterminowych celów i zadań organizacyjnych, wliczając w to wybór odpowiednich strategii w celu ich osiągnięcia [Metaxas 2009, s. 1358]. Jest to zatem przemyślane, metodyczne podejście do podejmowania fundamentalnych decyzji i działań, które kształtują organizację [Bryson 2011, s. 8]. Planowanie strategiczne to także systematyczny i zorganizowany proces, w którym organizacja tworzy dokument strategiczny wskazujący na sposób przejścia od obecnej sytuacji do pożądanej przyszłości [Rodríguez Perera, Peiró 2012, s. 749]. Sztuka planowania strategicznego polega głównie na prawidłowym ustaleniu kolejności podejmowanych decyzji strategicznych oraz koordynowaniu ustaleń w różnych obszarach i na różnych szczeblach zarządzania [Gierszewska, Romanowska 2014, s. 21]. Planowanie strategiczne może pomóc liderom, menedżerom organizacji publicznych i organizacji non-profit myśleć i działać strategicznie [Bryson 2011, s. 1]. Obecnie coraz więcej organizacji jest zainteresowanych planowaniem strategicznym z uwagi na szereg korzyści, jakie ono przynosi. Strategiczne planowanie marketingowe stanowi część ogólnego strategicznego planowania w organizacji.

Jednostki samorządu terytorialnego (w tym również miasta), stanowiące swoistą kategorię organizacji i jednocześnie będące pełnoprawnymi uczestnikami rynku, muszą w swojej działalności także wdrażać planowanie o charakterze strategicznym. Strategiczne planowanie w przypadku samorządów rozpoczyna się od przyjęcia założenia, że przyszłość nie jest pewna, ale można na nią wpływać poprzez działania o charakterze strategicznym. Oznacza to, że zarządzanie jednostką terytorialną wymaga opracowania systemu informowania, planowania, wdrażania, a także kontroli, dzięki któremu będzie można monitorować zmiany występujące w otoczeniu i konstruktywnie reagować na pojawiające się szanse i zagrożenia. Celem rozwoju jednostki samorządu terytorialnego staje się przygotowanie planu strategicznego i propozycji działań, które integrują cele i zasoby danego terytorium z zewnętrznymi uwarunkowaniami mogącymi mieć wpływ na jego rozwój [Kotler i in. 1999, s. 106].

Marketing terytorialny jest identyfikowany jako podstawowy czynnik dla strategicznego planowania polityki miejskiego rozwoju gospodarczego, zaczynając od analizy danego miejsca aż po wypracowanie wizji i misji jego rozwoju [Metaxas 2009, s. 1358]. Poprzez strategiczne planowanie miejsca (rozumiane jako jednostki terytorialne) mogą kreować swoje „unikalne propozycje sprzedaży” (tzw. USP). Zgodnie z tą koncepcją, tylko wybrane czynniki kształtujące atrakcyjność określonego obszaru są eksponowane w jego działaniach marketingowych, inne zaś są pomijane. Wybór tych swoistych przewag konkurencyjnych, stanowiących pierwszy etap strategicznego zarządzania miejscem musi się rozpocząć od audytu jego oferty, czyli tzw. produktu terytorium [Kotler i in. 1999, ss. 106–107].

2. Produkt miasta i jego definicje

Produkt miasta jest złożoną i wielowymiarową kategorią. Jest on rozumiany w marketingu terytorialnym jako skumulowana użyteczność społeczno-ekonomiczna obszaru, zaoferowana klientom wewnętrznym i zewnętrznym dla zaspokojenia ich potrzeb bieżących i rozwojowych o charakterze konsumpcyjnym oraz inwestycyjnym, w tym również potrzeb materialnych i duchowych [Szromnik 2005, ss. 197–208]. Produkt miasta należy rozpatrywać z dwóch poziomów agregacji; miasto jako całość – specyficzny megaprodukt oraz jako podzbiór produktów miejskich, których konsumpcja jest związana ze stosunkowo prostszą konfiguracją usług towarzyszących. Miasto rozumiane jako megaprodukt oznacza wzajemnie powiązaną i ustrukturalizowaną formę produktów materialnych i niematerialnych (usług), dostępnych w mieście dla różnych jego użytkowników. Wiele składowych produktu miejskiego ma zatem charakter trudny do jednoznacznego zdefiniowania. Elementami me-

gaproduktu miasta według Markowskiego jest jego *image*, lokalny klimat kulturowy, klimat przedsiębiorczości, zdolność do samoorganizacji i tworzenia sieciowych powiązań między różnymi podmiotami, system komunikacyjny i jakość zagospodarowania [Markowski 2006, s. 95].

Należy zauważyć, że wszystkie składowe produktu miasta są ze sobą ściśle powiązane; przenikają się wzajemnie, uzupełniają i nakładają. Złożoność powstałej w ten sposób wielowymiarowej struktury zwiększa się wraz z wielkością jednostki terytorialnej [Florek 2007, s. 35]. Szromnik [2007, s. 116] wyróżnia tzw. subprodukty terytorialne rozumiane jako określone zbiory użyteczności oferowane w trybie odpłatnym, częściowo odpłatnym lub nieodpłatnym zainteresowanym grupom odbiorców. Subprodukty obejmują: produkt turystyczny, inwestycyjny, mieszkaniowy, socjalny, handlowo-usługowy, oświatowo-kulturalny, targowo-wystawienniczy, rekreacyjno-sportowy oraz publiczny. Z drugiej strony subproduktami terytorialnymi są także dobra komercyjne, rozumiane jako wytwory lokalnych producentów i usługodawców [Florek 2007, s. 30].

Specyficzny produkt, jakim jest oferta miasta, charakteryzuje się indywidualnością cech, co z kolei utrudnia zastosowanie w stosunku do niego znanych, sprawdzonych technik marketingowych. W odniesieniu do megaprojektu nie można mówić zatem o prostym przeniesieniu strategii marketingowych dla produktów konsumpcyjnych lub usług. Ich wykorzystanie ściśle wiąże się z celami rozwoju miasta, spośród których za najważniejszy przyjmuje się zaspokajanie potrzeb lokalnej społeczności poprzez poprawę warunków życia w mieście. Cechy miasta zostały ukształtowane w wyniku działania czynników miastotwórczych, które składają się na unikalny produkt miejski będący rezultatem działań ludzi, podejmowanych w ciągu wielu lat. Miasto posiada takie, a nie inne walory wynikające np. z jego położenia, historii, dotychczasowego rozwoju gospodarczego, które składać się mogą na jego ofertę. Stąd też w procesie marketingowym nie sprzedaje się ukształtowanego w całości aktualnym popytem produktu, lecz szuka się klientów, którzy są zainteresowani produktem o akurat takich, określonych i przedstawionych cechach [Czornik 2005, ss. 19-21].

Łączne korzyści oferowane przez miasto jako produkt można podzielić na trzy części: centralną (wspólną, ogólną, uniwersalną), czyli rdzeń miasta – obejmujący korzyści dostrzegane przez wszystkie grupy docelowe; kierunkową – zorientowaną na wybrane grupy użytkowników oferty miasta (np. produkt inwestycyjny, produkt turystyczny); a także specjalistyczną – związaną ze szczególnymi korzyściami oczekiwanymi przez wybrane grupy docelowe i kształtowane pod ich wyjątkowe zainteresowania (np. szlaki narciarskie czy też centra handlowe) [Szromnik 2005, ss. 197-199].

Stanowiąc zatem swoistą formę produktu miasto może budować swój wizerunek wykorzystując do tego techniki i narzędzia marketingowe. Pierwszym krokiem tego procesu jest sformułowanie przewag konkurencyjnych „produktu” miasta. Te przewagi konkurencyjne mogą bazować na kluczowych kompetencjach lub unikalnych zasobach, które są lepsze od tych oferowanych przez konkurentów, jak również trudne do imitacji. Jak wskazali Govers i Go, dla miejscowości takimi zasobami są ich cechy, które można odnaleźć m.in. wśród unikalnych walorów środowiska naturalnego (klimat, przyroda, krajobrazy) i w dziedzictwie kulturowym: fizycznych zasobach, dzielnicach ukazujących historię miejsca, religijnych lub kulturowych formach wyrazu jak na przykład: sztuka, architektura czy wzornictwo. Ponadto przewaga konkurencyjna może być również kreowana poprzez kluczowe kompetencje, takie jak: gościnność i uprzejmość mieszkańców, organizacja życia obywateli, edukacja, czy też etyka pracy, a także poziom wiedzy, jaką posiada lokalna społeczność [Govers, Go 2009, ss. 40–49].

Podobnie Metaxas wskazuje, że konkurencyjność miasta wynika z jego wewnętrznych cech. Każde miasto posiada bowiem właściwe sobie cechy wyróżniające, powiązane ze swoją historią, tworzące coś innego lub specyficznego dla jego profilu. Te szczególne i charakterystyczne dla danego miasta cechy to między innymi: jego położenie geograficzne, wielkość, dostępność do rynków finansowych i handlowych, dostępność do uczelni wyższych i instytutów naukowych, jakość wyposażenia w infrastrukturę, jakość życia i środowiska, jak również specjalizacja ekonomiczna miasta wyrażająca się w dominujących lokalnie sektorach gospodarczych (na przykład: wytwórczość, turystyka, usługi z zakresu kultury). Wszystkie te czynniki stanowią ważne właściwości miasta i jeśli zostaną objęte parasolem strategicznego zarządzania mogą stanowić formę przewagi konkurencyjnej. Celem marketingu miasta jest promowanie i wspieranie tych cech za pomocą instrumentów strategicznych w celu zbudowania wyrazistego wizerunku (wyrazistej marki) danej jednostki terytorialnej [Metaxas 2010, ss. 11–12].

3. Sposoby audytu produktu miasta w świetle literatury przedmiotu

W literaturze przedmiotu można znaleźć przykłady sposobów poszukiwania przewag konkurencyjnych w odniesieniu do produktu miasta, jednak najczęściej przykłady te dotyczą destynacji turystycznych. Balakrishnan [2009, ss. 611–629] opierając się na przeglądzie literatury (między innymi na opracowaniach: Anholta [2006], a także Hankinsona [2004, ss. 6–14] zestawil główne elementy produktu miasta o charakterze turystycznym istotne z punk-

tu widzenia rozpoczynania procedury związanej z budową pożądanego wizerunku. Wśród tych elementów (zasobów miasta) znalazły się: historia miasta, kultura, oferta rozrywkowa, sportowa, rekreacyjna, profil działalności gospodarczej, zewnętrzne postrzeganie miasta, dostępność komunikacyjna, cechy mieszkańców, oferta edukacyjna, opieka zdrowotna, imprezy kulturalne, walory przyrodnicze. Ograniczeniem proponowanego przez niego wykazu elementów składowych produktu miasta było przede wszystkim skoncentrowanie się na turystach jako grupie potencjalnych klientów miasta.

Metodę analizy oferty terytorium opracował także Gallain [Duczkowska-Piasecka 2013, ss. 171-173]. Metoda ta nosi nazwę CERISE REVAIT® i polega na identyfikacji następujących cech miasta: C – kapitał ludzki, E – przedsiębiorstwa i wiodących aktorów, R – sieci i węzły na sieciach (jako pola konkurencji), I – infrastruktura, S – usługi, E – wydarzenia zawodowe, R – badania i rozwój, E – przedsiębiorstwa obsługujące, V – walory i tożsamość terytorialna, A – wspólne działania strukturyzacyjne, I – wizerunek, a także ® – zasoby naturalne i fizyczne. Przy takim ujęciu w analizie oferty danego terytorium łatwo jest oceniać mocne i słabe strony każdej ze składowych, także wobec konkurencji. Należy pamiętać, że celem ostatecznym działań władz publicznych w dziedzinie produktu jest dostarczenie klientom wartości publicznej, którą oni cenią i której potrzebują. Tę wartość tworzą zarówno zasoby materialne, szczególnie wyróżniające się kompetencje, tworzone przy ich pomocy wartości rynkowe, usługi publiczne. Ta wartość musi być konkurencyjna w stosunku do innych terytoriów, gdyż z wyjątkiem usług publicznych interesariusze – klienci mają dziś wybór – mogą zostać klientami innych terytoriów [Duczkowska-Piasecka 2013, ss. 171-173].

Z kolei Kotler i in. [1999, s. 125] wyróżniają cztery różne strategie poprawy produktu miejsca. Są to: design miejski (obejmujący estetykę, w tym zabudowę miasta, zabytki), infrastruktura (obejmująca zapewnienie podstawowej infrastruktury miejskiej kompatybilnej ze środowiskiem naturalnym), usługi (obejmujące dostarczanie usług publicznych zaspokajających potrzeby obywateli i lokalnego biznesu) i atrakcje (obejmujące możliwości rozrywki dla mieszkańców i odwiedzających, w tym: walory przyrodnicze, historię, znanych mieszkańców, atrakcje kulturalne, ofertę kulturalną, rekreację, udogodnienia sportowe, eventy, pomniki, muzea). Dodatkową piątą strategią jest wykorzystanie cech społeczności miasta lub znanych mieszkańców do budowania wizerunku miejsca [Kotler i in. 1999, s. 126]. Wskazane przez tych autorów elementy produktu miasta decydują o lokalnej jakości życia, jego większej atrakcyjności turystycznej i inwestycyjnej. Mogą one także stanowić ramę audytu oferty terytorium w kierunku poszukiwania jego przewag konkurencyjnych, w oparciu o które można budować rozpoznawalny wizerunek miasta.

4. Propozycja narzędzia audytu produktu małego i średniego miasta

Wiele miast, zwłaszcza małych i średnich w Polsce, jest na początku drogi związanej z profesjonalnym procesem budowy marki lokalnej. Ogromna liczba z nich – mimo że na to zasługują – nie przyciągają znaczącej liczby inwestorów, turystów czy też mieszkańców. Wiąże się to właśnie z brakiem umiejętnego doboru kluczowych/wyróżniających się cech miasta, które mogłyby stanowić podstawę do podejmowanych przez nie działań wizerunkowych, związanych z budowaniem silnej marki. Wybór najważniejszych właściwości miasta, na bazie których buduje się markę miejsca, jest zadaniem dość skomplikowanym. Nie da się przygotować jednoznacznej recepty, która rekomenduje, jakie i ile atrybutów miasta należy wykorzystywać w jego działaniach marketingowych. Można jednak spróbować sformułować teoretyczne podstawy wskazujące na pewne ogólne prawidłowości wyboru kluczowych cech miasta, tak aby w konsekwencji działania marketingowe podejmowane przez samorządy lokalne były jak najbardziej skuteczne.

Materiał empiryczny niezbędny do opracowania propozycji narzędzia audytu produktu małego i średniej wielkości miasta pochodzi z realizacji szerszego projektu badawczego¹, w ramach którego objęto analizą dziewięć miast podlaskich, w tym:

- a) pięć miast o liczbie mieszkańców w przedziale: 10 – 20 tys.: Kolno, Łapy, Siemiatycze, Sokółka, Wysokie Mazowieckie,
- b) trzy miasta o liczbie mieszkańców w przedziale 20 – 50 tys.: Grajewo, Hajnówka, Zambrów,
- c) jedno miasto o liczbie mieszkańców w przedziale 50 – 200 tys.: Łomża.

Wybór miast z województwa podlaskiego wynikał z przyjęcia założenia, że region ten można potraktować jako swoiste „laboratorium” służące do rozpoznania sytuacji miast w Polsce w zakresie zarządzania wizerunkiem opartym na zidentyfikowanych cechach wyróżniających własną tożsamość. Na jego terenie znajdują się bowiem miasta typowo turystyczne, jak również miasta ukierunkowane na pozyskiwanie inwestorów, czy też ośrodki pełniące funkcję „małych metropolii rolniczej okolicy”. Należy jednak podkreślić, że taki dobór miast jest też istotnym ograniczeniem interpretacji uzyskanych wyników, zwłaszcza w sytuacji, gdy miałyby one zostać wykorzystane do marketingowego audytu miast zlokalizowanych w innych regionach kraju. Autorki mają zatem świadomość ich pilotażowego i wstępnego charakteru.

1. Materiał empiryczny pochodzi z badań zrealizowanych w ramach grantu nr N N115 155939, pt. Identyfikacja wyróżników tożsamości miejskiej i analiza stopnia ich wykorzystania w zarządzaniu wizerunkiem miast w Polsce, w latach 2011-2014, kierowanego przez E. Glińską. Szerszy opis wyników badań w książce: Identyfikacja cech wyróżniających tożsamość miasta w procesie zarządzania jego marką. Perspektywa lokalnych interesariuszy, red. E. Glińska, U. Kobylińska, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2014.

Jednym z zadań projektu było poszukiwanie odpowiedzi na pytania: jakie cechy wyróżniają tożsamości miast w województwie podlaskim w świetle danych zastanych? w jaki sposób można skategoryzować cechy wyróżniające tożsamości miast objętych badaniem?

Analiza danych zastanych objęła studia dokumentów dotyczących rozwoju lokalnego i działań promocyjnych każdego z dziewięciu miast objętych badaniem. Wnikliwym analizom zostały poddane następujące rodzaje dokumentów: strategie rozwoju miast, plany rozwoju lokalnego, materiały promocyjne, przewodniki turystyczne, witryny internetowe poszczególnych urzędów miejskich. Proces badawczy obejmował zarządzanie danymi zebranymi w trakcie realizacji badań, jak też ich interpretację. Analiza zebranego materiału przebiegała według następującej kolejności: porządkowanie danych, czyli tak zwane „procedury biurowe”, redukcja ilości danych do postaci podsumowań, końcowa analiza interpretacyjna i formułowanie wniosków [Gibbs 2011, s. 21].

Wyniki analiz wspomnianych dokumentów pozwoliły przygotować listę elementów składających się na produkty miast objętych badaniem. Następnie elementy te pogrupowano w 12 kategorii stanowiących bardziej zagregowane składowe oferty ośrodków miejskich, mogących stanowić o ich sile marketingowej (np. walory przyrodniczo-krajobrazowe, kultura materialna itd.). Kategorie te przyporządkowano do obszarów produktu miasta zidentyfikowanych przez Kotlera i in. [1999, ss. 125-126]. Efekty tej operacji zamieszczono w tabeli 1.

Tabela 1. Obszary i kategorie audytu produktu miast małych i średniej wielkości

Obszary produktu miasta według Ph. Kotlera i in. (1999, s. 125)	Kategorie elementów składowych produktu miasta	Przykładowe subkategorie produktu miasta zidentyfikowane w efekcie badań własnych
Design miejski	Walory przyrodniczo-krajobrazowe	- położenie w sąsiedztwie obszarów chronionego krajobrazu, - bliskość parków narodowych, krajobrazowych, rezerwatów przyrody - pomniki przyrody - zbiorniki wodne, jeziora, rzeki - obszar Natura 2000 - jakość składowych środowiska naturalnego
	Kultura materialna	- zabytki architektury sakralnej - pozostałe obiekty zabytkowe - zabytki wiejskiej architektury drewnianej: chaty, spichlerze, stodoły, dworki i zaścianki - cmentarze - obiekty architektury militarnej

Infrastruktura	Dostępność komunikacyjna	- położenie przy ważnych szlakach komunikacyjnych, szlaku transportowym o znaczeniu międzynarodowym, krajowym i regionalnym - przebieg linii kolejowej przez miasto - bliskość przejść granicznych - bliskość dużych aglomeracji
	Infrastruktura techniczna	- szeroka oferta uzbrojonych terenów inwestycyjnych - dobrze rozwinięta miejska infrastruktura techniczna
Usługi	Usługi dla obywateli	- jakość i dostępność lokalnych usług publicznych – administracyjnych, społecznych (np. zdrowotnych, edukacyjnych, pomocy społecznej), a także technicznych (komunalnych i związanych z ochroną środowiska)
	Usługi dla biznesu	- ulgi i zwolnienia podatkowe - podstrefy specjalnej strefy ekonomicznej - dobrze prosperujące instytucje otoczenia biznesu (Park Naukowo-Technologiczny, klastry, izby gospodarcze itp.)
Atrakcje	Walory historyczno-kulturowe	- długoletnia historia powstania miasta - legendy związane z miastem - różnorodność narodowościowa i wyznaniowa - kuchnia regionalna - specyficzny język, gwara - wielokulturowość mieszkańców - kultywowanie sztuki ludowej - historyczny układ urbanistyczny miasta - bogate tradycje rzemieślnicze miasta - tradycje kolejarskie, wojskowe - funkcjonowanie instytucji promujących lokalną historię
	Oferta kulturalna	- rozwinięty program imprez rozrywkowych i kulturalnych (koncerty, festiwale, konkursy, turnieje itp.) - cykliczne imprezy kulturalne, sportowe i rekreacyjne - gminne instytucje kultury: Miejski Dom Kultury, Miejska Biblioteka Publiczna - teatry, muzea, galerie sztuki, kina
	Oferta spędzania wolnego czasu (rekreacja i turystyka)	- infrastruktura sportowo-rekreacyjna (np. park wodny, kryta pływalnia, lodowisko, boiska, hala sportowa, skatepark, stadion miejski, orliki, siłownia, korty tenisowe, place zabaw, wypożyczalnia sprzętu wodnego, kąpielisko miejskie, park miejski, amfiteatr) - oferta miejskich ośrodków kultury oraz ośrodków sportu - działalność klubów sportowych
	Zagospodarowanie turystyczne (ścieżki, szlaki, etc.)	- szlaki turystyczne (piesze, rowerowe, wodne) - ścieżki dydaktyczne - trasy rowerowe - elementy małej infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej
Ludzie	Osoby związane z miastem	- znane osoby urodzone w mieście lub związane z nim (sportowcy, naukowcy, pisarze, aktorzy, muzycy itd.) - drużyna piłkarska
	Społeczność lokalna i jej cechy	- potencjał ludzki tkwiący w młodych mieszkańcach - rezerwuariat siły roboczej - patriotyzm lokalny

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Materiał zebrany w tabeli 1. może stanowić punkt wyjścia do audytu produktu konkretnego miasta (zwłaszcza małego i średniego) pod kątem identyfikacji silnych i słabych stron charakteryzujących poszczególne kategorie cech składających się na całość oferty miasta. Identyfikując design miejski warto przyjrzeć się walorom przyrodniczo-krajobrazowym miasta, jak również obiektom kultury materialnej. Poszukując atutów i słabości kolejnego obszaru produktu miasta, jakim jest infrastruktura, należy w szczególności przyjrzeć się dostępności komunikacyjnej miasta, a także poziomowi rozwoju infrastruktury komunalnej. Audyt kolejnego elementu lokalnej oferty, jaką stanowią usługi, powinien objąć ocenę usług dla obywateli, jak też ofertę usług dla przedsiębiorców. Identyfikacja atrakcji oferowanych w danym mieście powinna w szczególności dotyczyć diagnozy takich elementów lokalnego produktu jak: walory historyczno-kulturowe, oferta kulturalna, oferta spędzania wolnego czasu (rekreacja i turystyka), a także zagospodarowanie turystyczne. Marketingowy audyt produktu miasta powinien także objąć lokalną społeczność, w tym w szczególności identyfikację znanych osobowości wywodzących się z miasta, jak też diagnozę charakterystycznych cech, jakie można przypisać lokalnej społeczności. Określanie walorów i słabych stron poszczególnych elementów produktu miasta powinno odbywać się w relacji do miast konkurencyjnych. Może mieć ono charakter jakościowy, polegający na opisie poszczególnych sfer produktu miasta objętego analizą, lub też charakter ilościowy, ukazujący natężenie występowania danej cechy charakteryzującej ofertę miasta.

Zakończenie

Audyt poszczególnych elementów składowych produktu, bazujący na studiach dokumentów miasta, stanowi element strategicznego zarządzania marką miejsca. Należy jednak podkreślić, że umożliwia on przede wszystkim identyfikację atrybutów/cech miasta, ale nie pozwala na sformułowanie konkretnych korzyści, jakie potencjalni klienci mogliby zyskać wybierając ofertę danego ośrodka. Dlatego też wyniki analiz dokumentów muszą być pogłębione poprzez realizację badań o charakterze pierwotnym, czyli poprzez wywiady, ankiety, czy też obserwacje. Ważną rolę mogą tutaj odegrać także konsultacje społeczne i angażowanie różnych grup interesariuszy miejskich, którzy mogą pomóc w zdefiniowaniu przewag konkurencyjnych miasta niezbędnych do budowy rozpoznawalnej marki danego ośrodka.

Bibliografia

- Anholt S. (2006)**, *Anholt City Brand Index – “How the World Views Its Cities”*, Bellevue: Global Market Insight, 2nd ed.
- Balakrishnan M.S. (2009)**, *Strategic branding of destinations: a framework*, “European Journal of Marketing” Vol. 43, No. 5/6, ss. 611–629.
- Bryson J.M. (2011)**, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 4 ed., s. 1, 8.
- Czornik M. (2000)**, *Promocja miasta*, Katowice: Wyd. Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, ss. 19–21.
- Duczkowska-Piasecka M. (2013)**, *Marketing terytorialny. Jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*, Warszawa: Difin, ss. 171–172.
- Florek M. (2007)**, *Podstawy marketing terytorialnego*, Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu, s. 30, 35.
- Rodríguez Perera F.P., Peiró M. (2012)**, *Strategic Planning in Healthcare Organizations*, “Revista Española de Cardiología”, 65(8), ss. 749–754.
- Hankinson G. (2004)**, *The brand images of a tourism destination: a study of the saliency of organic images*, “Journal of Product & Brand Management”, Vol. 13, No. 1, ss. 6–14.
- Gibbs G.**, *Analizowanie danych jakościowych*, PWN, Warszawa 2011, s. 21.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2014)**, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 21.
- Glińska E., Kobylińska U. (red.) (2014)**, *Identyfikacja cech wyróżniających tożsamość miasta w procesie zarządzania jego marką. Perspektywa lokalnych interesariuszy*, Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Govers R., Go F. (2009)**, *Place Branding. Global, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*, New York: Polgrave Macmillan, ss. 49–40.
- 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*, London: Financial Times Prentice Hall, ss. 106–107, 125–126.
- Markowski T. (2006)**, *Marketing miasta [w:] T. Markowski (red.), Marketing terytorialny*, Warszawa: Polska Akademia Nauk Komitet Przestrzennego Zagospodarowania kraju, s. 95.
- Metaxas T. (2009)**, *Place Marketing, Strategic Planning and Competitiveness: The Case of Malta*, “European Planning Studies”, Vol. 17, No. 9, ss. 1357–1378.
- Metaxas T. (2010)**, *Planning, managing and implementing place/city marketing effectively: review and discussion of the last 25 year*, [http://mpr.ub.uni-muenchen.de/41024/\(01.10.2013\)](http://mpr.ub.uni-muenchen.de/41024/(01.10.2013)).
- Szromnik A. (2005)**, *Koncepcja produktu w marketingu terytorialnym [w:] H. Szulce, M. Florek (red.), Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, ss. 197–208.
- Szromnik A. (2007)**, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Kraków: Wolters Kluwer Polska, s. 116.

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”.

Andrzej Pawluczuk

Politechnika Białostocka

Marketingowe atrybuty rynku książki w gospodarce opartej na wiedzy

Market attributes of the book market in the knowledge economy

Abstract: In recent decades there has been a rapid increase in published books. They are becoming more and more affordable and on the importance of gaining selection of the correct publication. Assessment of its suitability to the individual level, we are able to conclude after reading the book. The time needed for learning the content of the book becomes the most important cost. Research conducted among 100 students allow us to conclude that the factors influencing the students to purchase academic or professional books includes: practical content, price and their interests. The results are different between students learners on a daily basis at the bachelor of political science and vocational students attending at the master of management. The results allow to draw conclusions for authors and publishers how to reach a wide audience among the students.

Key-words: marketing books, book market, knowledge-based economy.

Wstęp

Rynek książki, szczególnie profesjonalnej czy akademickiej, w gospodarce opartej na wiedzy nabiera dodatkowego znaczenia. Książki, ale także czasopisma i inne bazy danych, można zaklasyfikować do wiedzy skodyfikowanej, którą łatwo jest transferować i powielać. Koszty kopiowania materiałów w wersji elektronicznej i dalsza dystrybucja są bliskie zeru przy wykorzystaniu najnowszych technologii teleinformatycznych. Ograniczeniami w nabywaniu, kopiowaniu są prawa autorskie i majątkowe. Czas potrzebny na wytworzenie wartościowej książki wymaga stosownej wiedzy jej autora bądź autorów oraz pracy zespołu osób w całym procesie wydawniczym. Z rynkiem publikacji sil-

nie korespondują nowe czynniki rozwoju gospodarczego. Modyfikacja czynników na poziomie makro gospodarki czy też na poziomie mikro organizacji wskazuje, że obecnie zasoby dzielone się na:

- materialne (*hardware*), do których zalicza się ziemię, budynki, urządzenia,
- wiedzę kodyfikowaną (*software*): książki, czasopisma, projekty techniczne, CD-ROM i inne przekazy informacji,
- wiedzę nekodyfikowaną (*wetware*): stan umysłu ludzi, talenty, umiejętności, wierzenia i przekonania, czyli poziom kultury oraz potencjalnych możliwości absorpcji wiedzy kodyfikowanej [Porwit 2001 s. 117].

Cykl ten oznacza, że wiedzę nieskodyfikowaną przeistacza się za pomocą zasobów materialnych w wiedzę skodyfikowaną.

Obecnie rynki są zalewane niesamowitą liczbą wydawanych książek, która w Polsce w 2011 roku wyniosła 31515 tytułów o nakładzie 93,7 mln [Seroka 2012, s. 6]. Oznacza to też dużą liczbę osób zaangażowanych w ich powstawanie. Dobrym przykładem jest pierwsze wydanie *Encyklopedii Brytaniki*, tworzone jedynie przez 2 osoby, do obecnego, w którym uczestniczy dziesiątki tysięcy specjalistów [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 18]. W gospodarce wiedzy następuje też wzrost szybkości zmian, szacuje się, że w latach 1951–1975 zostało wydanych tyle samo książek co przez 500 lat wcześniej. Na rynku wiedzy i szerzej, w społeczeństwie, w kontaktach między ludźmi istotne jest zaufanie [Sztompka 2007, ss. 44–51]. Ważna jest też reputacja osoby lub źródła wiedzy kodyfikowanej. Nakłada się na to asymetria informacji [Varian 2006, ss. 668–688], która tutaj ma dwa różne wymiary: bezpośrednio w osobie autora książki oraz pośrednio w postaci recenzentów lub czytelników. Dla jednej osoby dana książka może stanowić wartość i być cennym źródłem informacji, a dla innego odbiorcy może ona nic nowego nie wnosić, co się niestety często stwierdza dopiero po przestudiowaniu danej publikacji. Z drugiej strony występują rekomendacje zawarte na okładce książki, napisane przez autorytet (np. znanego praktyka gospodarczego czy naukowca) lub opinie zamieszczone w Internecie, często całkowicie anonimowe lub pisane na zamówienie, np. na stronie wydawnictwa. Celem artykułu jest zbadanie na przykładzie studentów dziennych oraz studentów zaocznych posiadających kilkuletnie doświadczenie zawodowe, jakie są główne czynniki nabycia książki akademickiej i profesjonalnej, a także wskazanie narzędzi stosowanych w sprzedaży książek w gospodarce opartej na wiedzy. Problemy postawione w pracy dotyczą diagnozy czytelnictwa książek w Polsce wśród studentów kierunków humanistycznych, identyfikacji narzędzi marketingowych stosowanych przez wydawców oraz problematyki jakości oceny merytorycznej książki wraz z kosztem alternatywnym jej nabycia.

Rynek książek i czytelnictwo

Badania dotyczące problematyki rynku książek dotyczą szerokiego spektrum, od tradycyjnych narzędzi marketingowych, analiz statystycznych, wprowadzania nowych technik i narzędzi wspomagających procesy sprzedaży, po czynniki decydujące o podjęciu decyzji kupna książki. Przegląd danych statystycznych z rynku publikacji wskazuje, że w ostatnich latach regularnie pojawiają się dane dotyczące rynku książek i czytelnictwa w różnorodnych przekrojach, w tym m.in. liczby wydawanych tytułów, nakładów, średniej liczby czytanych lub kupionych książek. Są one publikowane przez: Bibliotekę Narodową – Zakład Statystyki Wydawnictw, Główny Urząd Statystyczny i Instytut Książki. Zawężając analizy na potrzeby niniejszego artykułu do rynku książek okazuje się, że na podstawie badań prowadzonych od 1945 należy stwierdzić, iż nastąpił znaczący wzrost liczby tytułów od średnio 4829 w latach 1945–1955 do 31515 w roku 2011, przy jednoczesnym spadku nakładu z 15500 do 3000. [Seroka 2012, s. 90]. Spadek ten jest jeszcze większy w grupie książek naukowych, który z 4400 spadł do 600. Czytelnictwo książek naukowych jest na niskim poziomie i wynosi 8,21%, natomiast literaturę fachową i zawodową czyta 13,1% badanych respondentów [Główny Urząd Statystyczny 2012, s. 266]. Najwyższe czytelnictwo w przytoczonej dziedzinie wystąpiło w miastach zamieszkiwanych przez 500000 i więcej mieszkańców, o ok. 2% większa w porównaniu do średniej krajowej. Średnia wartość rynku książek w 2011 roku wyniosła 2,7 mld zł i była niższa o 8 % w stosunku do 2010 roku, zaś udział książek naukowych i fachowych osiągnął 36,2% i wzrósł o 13,5 punktu procentowego, wyprzedzając książki szkolne z udziałem 30,1% [Dobrołęcki 2012, s. 3].

Kanały dystrybucji książek poszerzyły się o sprzedaż przez Internet, a także inne podmioty handlowe. Dynamicznie rosnącą sprzedaż książek przez Internet oferują obecnie wydawnictwa, księgarnie jak i inne sklepy internetowe, gdzie książki są jedną z wielu dziedzin produktowych. Zauważyć można spadek liczby tradycyjnych księgarni z 2550 do 1850 w ciągu ostatnich pięciu lat [Dobrołęcki, Gołębiewski, Tenderenda-Ożóg i in. 2014, s. 10]. Z drugiej strony wybrane książki, poradniki czy literaturę można kupić w takich miejscach, jak kioski z prasą, sklepy spożywcze czy sieci handlowe. Zauważa się też znaczący rozwój liczby tytułów e-booków oraz audiobooków. Od kilku lat niektórzy autorzy zakładają dla swoich książek witryny internetowe lub stronę fanowską na Facebooku, co stanowi swoistą innowację marketingową. Autor prof. G.W. Kołodko stworzył dla swojej książki pod tytułem „Wędrujący świat” tzw. „Nawigator” pod adresem www.wedrujacyswiat.pl. Ogólne założenie i cele Nawigatora autor określił następująco: „NAWIGATOR to portal internetowy specjalnie przygotowany dla Czytelników książki Wędrujący

świat. W formie tabel (T), wykresów (W) i map (M) (w sumie ponad 120) znaleźć tu można wiele danych ilustrujących zjawiska i procesy, o których mowa na kartach tej książki. Co ważne, prezentowane dane są okresowo aktualizowane, tak aby Czytelnik łatwo i szybko odnaleźć mógł najświeższe, adekwatne informacje. Służą temu również podane linki do licznych źródeł” [Kołodko].

Przewidywania co do rozwoju rynku wydawniczego na świecie kreślone w 2007 roku już wtedy wskazywały na szybki, ponad 20% wzrost roczny sprzedaży książek przez Internet, a także zapowiadano rozwój sprzedaży w zakresie *page-by-page selling*, czyli sprzedaży fragmentów książek [Felici 2007]. Te przewidywania nie do końca sprawdziły się z perspektywy czasu w Polsce. Ponadto wskazywano na swoistą symbiozę Google i wydawców książek oraz znaczący spadek liczby księgarń w ciągu najbliższych dekad.

Obszerne badania w zakresie analizy czytelnictwa książek wśród Turków zostały przeprowadzone w 8 miastach na próbie 601 respondentów na przełomie 2004/2005 roku [Ozturk, Sevim, Eroglu 2006, ss. 378–388]. Badania pozwoliły wskazać jaki jest stopień czytelnictwa, powody i częstotliwość czytania, poznać demograficzne cechy czytelników, a także postawy wobec czytania i kupowania książek oraz marketingu książek. Przytoczony przykład badań z Turcji wskazuje, że ta problematyka występuje w kręgach kulturowych odmiennych od występujących w Polsce. W ostatnich latach problematyka czytelnictwa i marketingu, głównie tradycyjnych książek, w literaturze anglojęzycznej jest niszowa.

Badanie przeprowadzone w celu lepszej promocji książki J. Zogby *The Way We'll Be: The Zogby Report on the Transformation of the American Dream* ukazały [Publishers Weekly 2008, s. 6] że:

11 % osób lubi czytać książki elektroniczne,

- 13 % ludzi poniżej 30 roku życia jest otwartych na książki elektroniczne,
- 6% ludzi powyżej 65 roku życia jest otwartych na książki elektroniczne,
- 43% osób odwiedzających księgarnie potrzebuje konkretnej książki,
- 77% osób, które kupują dodatkową książkę, robią to przy okazji zakupu konkretnej książki,
- 52% osób kupuje książki na podstawie okładki,
- 49% osób kupuje książki na podstawie recenzji,
- 60% osób kupuje książki na podstawie recenzji przyjaciół i rodziny,
- 35% osób kupuje książki na podstawie cytatów z okładki,
- 86% osób kupuje książki ulubionych autorów.

Przedstawione poniżej badania wpisują się w problematykę specyficzną dla rynku krajowego, w tym młodych osób: studentów, którzy kupują podręczniki i publikacje profesjonalne.

Metodyka badań

Celem artykułu jest wskazanie czynników decydujących o zakupie książek akademickich i profesjonalnych przez studentów oraz identyfikacja narzędzi stosowanych w sprzedaży książek. Badanie przeprowadzono w październiku 2013 roku wśród 61 studentów studiów licencjackich na kierunku politologia pobierających naukę w trybie dziennym, oraz wśród 39 studentów studiów magisterskich na specjalności zarządzanie przedsiębiorstwem studiujących w trybie zaocznym. Ze względu na liczebność mają one charakter badań sondażowych, gdyż łącznie liczba respondentów wyniosła 100 osób. Zastosowano dobór nielosowy, oparty na dostępności respondentów, zwany też doбором wygodnym. Każdy student spośród podanych 25 czynników miał za zadanie wytypowanie trzech najważniejszych, bez przypisywania im rangi. Identyfikacja narzędzi wspomagających sprzedaż została przeprowadzona za pomocą metody burzy mózgów, gdzie studenci pracowali w zespołach dwu lub trzyosobowych. Wyniki badań zostały przedstawione w poniższym rozdziale. W rozdziale dotyczącym dyskusji i interpretacji danych wskazano ponadto na etapy nabywania książki i przyswajania wiedzy w kontekście gospodarki opartej na wiedzy.

Czynniki nabywania książek specjalistycznych przez studentów

Badane grupy studentów dość znacznie się różniły w zakresie doświadczenia i kierunków studiów, co widoczne jest w zestawieniu tabelarycznym. Dla przyszłych politologów najważniejsze okazały się: zainteresowania (52% badanych), praktyczne treści (46%), cena (43%). Studenci kierunku zarządzania II stopnia w zdecydowanej większości wskazali na praktyczne treści i przykłady: 85% ogółu badanych, cena uzyskała 54% wskazań i po 26% zainteresowania i przystępny język. Przy podejmowaniu decyzji kupna książki inne najbardziej istotne czynniki to rozkaz nauczyciela, który ma większe znaczenie w przypadku studentów dziennych I stopnia (13%) aniżeli studentów II stopnia (5%). Duże różnice w ocenie czynników dotyczyły recenzji, odpowiednio 30% i 18%, natomiast zbliżone dało polecenie, odpowiednio 8% i 10%. Ranking w postaci TOP 10 czy TOP 20 uzyskał jedynie 7% i 10% odpowiedzi, co wskazuje, że czynnik tłumy nie jest najważniejszy.

Tabela 1. Czynniki decydujące o nabyciu książek profesjonalnych i akademickich

Lp.	Czynnik	Studenci dzienni kierunku politologia	Studenci zaoczni kierunku zarządzanie	Studenci ogółem
1	praktyczne treści i przykłady	46%	85%	61%
2	cena	43%	54%	47%
3	zainteresowania	52%	26%	42%
4	recenzje	30%	18%	25%
5	aktualność	25%	23%	24%
6	przystępny język	10%	26%	16%
7	„rozkaz” nauczyciela	13%	5%	10%
8	polecenie	8%	10%	9%
9	nośniki książki	8%	8%	8%
10	top 10	7%	10%	8%
11	tabele, rysunki, mapy	0%	18%	7%
12	kanały dystrybucji	8%	3%	6%
13	autor	3%	8%	5%
14	zniżki	7%	0%	4%
15	okładka	2%	3%	2%
16	debiut książki/promocji	3%	0%	2%
17	objętość	0%	5%	2%
18	tytuł	3%	0%	2%
19	reklama w Internecie	2%	0%	1%
20	wielkość formatu	2%	0%	1%
21	jakość papieru	2%	0%	1%
22	reklama w księgarni	0%	3%	1%
23	wydawnictwo	0%	0%	0%
24	wielkość czcionki	0%	0%	0%
25	spis treści	0%	0%	0%
		n= 61	n = 39	n = 100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Narzędzia marketingowe wspomagające sprzedaż książek akademickich lub profesjonalnych są dość różnorodne i odnoszą się do szerokiej gamy narzędzi. Zostały one przedstawione w tabeli 2 z podziałem na książki akademickie i profesjonalne. Istotną cechą jest przenikanie się lub nakładanie różnorodnych narzędzi, co wzmacnia dotarcie do potencjalnego odbiorcy.

Tabela 2. Narzędzia wspomagające sprzedaż książek

Rodzaj narzędzia	Podręcznik akademicki	Książka profesjonalna
Spotkania autorskie	Spotkania na uczelni, np. G. Kołodko, L. Balcerowicz	Spotkanie w księgarniach
Reklama w Internecie	Tworzenie strony książki np. N. Klein, G. Kołodko	Tworzenie strony autora
Promocje	Kilka książek kupionych, to druga za 50% ceny	Dołączanie książki do prenumeraty czasopisma
Kanały dystrybucji	Uczelnia, sprzedaż wysyłkowa	Księgarnie, sprzedaż wysyłkowa, sprzedaż przez księgarnie internetowe
Gratisy	Dołączanie płyty zadań do książki	Dołączanie do szkoleń
Formaty: e-book, audiobook	Słuchanie w trakcie jazdy na uczelnię	Słuchanie w trakcie podróży, drogi do pracy itd.
Reklama w czasopismach	Gazety studenckie, czasopisma naukowe	Czasopisma branżowe, prasa lokalna
Konferencje, imprezy targowe	Konferencje studenckie, naukowe	Targi branżowe, imprezy wystawiennicze
Inne formy promocji Facebook	Założenie i prowadzenie strony fanowskiej	Założenie i prowadzenie strony fanowskiej

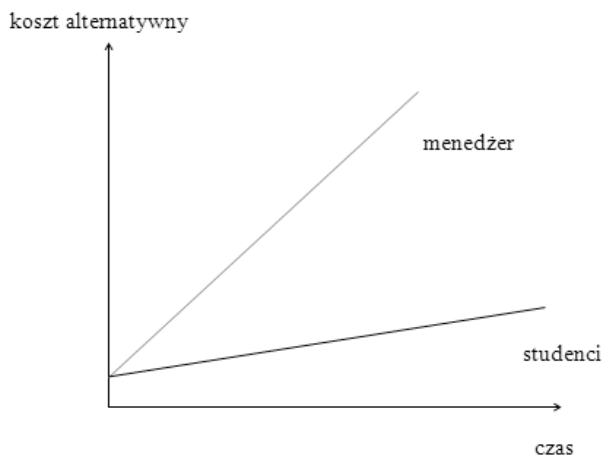
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dyskusja wyników badań

Rynek sprzedaży książek w gospodarce opartej na wiedzy jest szczególnie ważny pod względem jakościowym, a w drugiej kolejności – technologicznym. Wskazane dane dotyczące ilości wydawanych książek ukazują, że potencjalny czytelnik ma często problem z wyborem tej najlepszej pod kątem jego potrzeb, czyli spełniających jego wymagania na obecnym poziomie wiedzy. Wśród atrybutów dobrej książki profesjonalnej czy akademickiej znajdują się: zrozumiały język, dobre przykłady, aktualność tematyki. Te czynniki są odbierane indywidualnie przez każdego czytelnika. Proces pozyskania wiedzy z danej książki przedstawia się w następujących krokach:

1. potrzeba wiedzy z danego tematu,
2. nabywanie książki: szukanie książek po tytułach, hasłach przedmiotowych, poznanie recenzji jeżeli zostały napisane, zakup książki,
3. czas potrzebny na przyswojenie tematyki danej książki: czytanie jedno lub wielokrotne całej lub części książki,
4. efekty końcowe: wprowadzenie w życie, działalność biznesową nauki wyniesionej z danej książki lub otrzymanie oceny na egzaminie.

Rysunek 1. Koszt alternatywny pozyskania wiedzy w funkcji czasu na przykładzie studenta i menedżera



Źródło: opracowanie własne.

Właściwe podejście na każdym etapie, od kupna po zrozumienie książki, będzie gwarantowało uzyskanie korzyści. Studenci przywiązują większą uwagę do ceny książki, gdy tak naprawdę istotny jest czas potrzebny do zrozumienia danej publikacji. Kadra kierownicza z uwagi na wyższe zarobki większą uwagę będzie przywiązywać nie do ceny książki, a do kosztu alternatywnego związanego z liczbą godzin potrzebnych na przeczytanie i zrozumienie tej książki. Rysunek 1 przedstawia ujęcie modelowe. Przykład obliczeń przy podstawowych założeniach zaprezentowano w Tabeli 3. Koszt książki dla menedżera jest znikomy w stosunku do kosztu alternatywnego potrzebnego do przyswojenia tej książki i wyniósł przy przyjętych założeniach jedynie 3,7%. Potencjalne efekty z nowej wiedzy są dla firmy dużo większe, ale występuje to przy zdecydowanie wyższym prawdopodobieństwie ryzyka. Studenci z reguły ryzyka nie ponoszą, a jeżeli ono wystąpi to w małym stopniu. Brak zdobycia danej wiedzy może negatywnie odbić się w wynikach egzaminu, pracy dyplomowej czy treści referatu.

Tabela 3. Narzędzia wspomagające sprzedaż książek

Wyszczególnienie	Jednostka	Student	Menedżer
Cena książki	zł	50	50
Czas nabycia książki	godz.	2	1
Czas przyswojenia wiedzy	godz.	15	12
Koszt alternatywny 1 godziny pracy	zł	12	100
Łączny koszt	zł	254	1350
Udział ceny książki w całkowitym koszcie	%	19,68	3,7
Ryzyko wdrożenia nowej wiedzy	%	0	80
Efekt materialny nowej wiedzy w okresie 1 roku	zł	500	100000

Źródło: opracowanie własne na podstawie własnych założeń.

Znajomość tych założeń, powinna wpłynąć na bardziej profesjonalną analizę dotyczącą procesu nabycia książki i późniejszych konsekwencji zarówno dla czytelnika ale też i autora książki oraz samego wydawnictwa z punktu widzenia efektywności prowadzenia biznesu.

Podsumowanie i wnioski

Wyniki badań sondażowych wśród studentów kierunków humanistycznych wskazały, iż najważniejsze czynniki zakupu książek to praktyczne treści wraz z przykładami oraz cena. Obecnie narzędzia wspomagające sprzedaż książek wychodzą poza spotkania autorskie, polecenia przez wykładowców, znajomych. Marketing książek w XXI wieku wykorzystuje najnowsze technologie: strony internetowe, blogi, Facebook itd. Problematyka oceny jakości książki występuje, gdy studenci i osoby zapoznają się z danym obszarem tematycznym po raz pierwszy. Mają oni dużą trudność w wyborze właściwej książki pod względem merytorycznym w ujęciu obiektywnym, a z drugiej strony nie znają przyswajalności treści w ujęciu subiektywnym. W wyborze właściwej książki na pewno pomogłby test czytelnika, a następnie statystyczne analizy i cechy danej książki. Czytelnik mógłby otrzymywać książki uszeregowane w rankingu, bo byłoby praktyczne w obszarach tematycznych, w których jest dużo książek, np. zarządzanie kadrami, zarządzanie strategiczne, marketing itd. Problem nie występuje na rynku w sytuacji pojawienia się nowej tematyki, np. zarządzania wiedzą na przełomie XX i XXI wieku, tylko w momencie, gdy tematyka jest znana. W tej sytuacji pojawia się jeszcze cykl życia danego obszaru tematycznego. Nowe zagadnienia, z uwagi na ciągły przyrost wiedzy, powinny być kodyfikowane w postaci elektronicznej z możliwością ich wydruku

np. w formie pdf lub w usłudze druku cyfrowego w każdym większym punkcie księgarskim i na uczelniach. Koszt druku, przechowywanie i transport fragmentu lub całej książki będzie niższy od kosztów e-booka przy jednoczesnym przyjęciu założenia gorszej percepcji wiedzy zdobytej poprzez wersję elektroniczną. Jest to istotne dla tych osób, które szybciej i łatwiej opanowują materiał w tradycyjnej formie, a także lubią zakreślać wybrane fragmenty książki.

Bibliografia

Dobrołęcki P. Gołębiewski Ł. Tenderenda-Ożóg E., Waszczyk P. (2014), *Szanse i zagrożenia – konieczność zmian*, Biblioteka Analiz Sp. z o.o., Warszawa.

Felici J. (2007), *Book Marketing: The Reall Digital Frontier*, The Seybold Report, November 29.

Publishers Weekly (2008), Readership By the Numbers, „Publishers Weekly” [online], <http://www.publishersweekly.com/pw/print/20080602/16848-readership-by-the-numbers.html>, dostęp 20 stycznia 2014.

Ozturk S. A. Sevim, N. Eroglu E. (2006), *Leisure book reading and purchasing: an analysis of Turkish consumers*, “International Journal of Consument Studies”, No 30, July.

Porwit K. (2001), *Cechy gospodarki opartej na wiedzy (G.O.W.), ich współczesne znaczenie i warunki skuteczności [w:] Kukliński. A (red.), Gospodarka oparta na wiedzy, Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa.

Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Seroka A. (2012), *Ruch wydawniczy w liczbach*, Biblioteka Narodowa – Zakład Statystyki Wydawnictw, Warszawa [online], <http://www.bn.org.pl/download/document/1377611929.pdf>, dostęp 20 stycznia 2014.

Dobrołęcki P. (2013), *Rynek książki w Polsce w 2012*, Instytut Książki, Kraków [online], http://www.instytutksiazki.pl/upload/Files/rynek_ksiazki_2012.pdf, dostęp 20 stycznia 2014.

Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Główny Urząd Statystyczny (2012), *Uczestnictwo ludności w kulturze w 2009 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Varian, H. R. (2006), *Mikroekonomia. Kurs średni. Ujęcie nowoczesne*, PWN, Warszawa.

Kołodko G.W., *Wędrujący Świat. Nawigator do książki prof. Grzegorza W. Kołodko* [online] www.wedrujacyswiat.pl, dostęp 20 stycznia 2014.

Wojciech Lewicki

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Charakterystyka zmian w systemach dystrybucji samochodów osobowych w Polsce

Characteristic changes in the sales of passenger cars after the introduction of sectoral exemptions in the automotive market in Poland

Abstract: This article attempts signaled issues concerning techniques and ways to manage the sale of passenger cars after the introduction of regulations on restrictive agreements. In order to identify cross-correlation were used to survey research on the impact of the application of the mentioned regulations on the diversification of services sales. The intention of this article is to signal the formal limitations of the existing and desired perspective directions of change, which in the future may lead to improve competitiveness and reduce the impact of the vehicle manufacturer on the structure of the sector sales of new passenger cars in Poland.

Key-words: Competition, management, sectoral exemptions, automotive market.

Wstęp

Polityka konkurencji należy do głównych i najwcześniej uzgodnionych polityk wspólnotowych. Zasadność i konieczność jej prowadzenia wiąże się bezpośrednio z jednym z fundamentalnych celów Wspólnot Europejskich, jakim było stworzenie wspólnego rynku państw członkowskich. Polityka konkurencji ma celu zagwarantowanie, że bariery zniesione w handlu wewnętrznym, w ramach wspólnego rynku, nie zostaną zastąpione innymi działaniami ze strony podmiotów gospodarczych lub rządów, prowadzącymi do zniekształcenia procesów konkurencji. Wprowadzenie wyłączeń sektorowych¹ na szeroko

1. VERORDNUNG (EG) Nr. 1400/2002 DER KOMMISSION vom 31. Juli 2002 über die Anwendung von Artikel 81 Absatz 3 des Vertrags auf Gruppen von vertikalen Vereinbarungen und aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen im Kraftfahrzeugsektor. W fachowej

definiowanym rynku motoryzacyjnym miało kluczowe znaczenie dla polityki gospodarczej Unii Europejskiej poprzez zapewnienie konsumentom łatwego dostępu do dóbr i usług oferowanych na tym rynku.

Priorytetową intencją rozporządzenia² było ograniczenie decyzyjności i wpływ producenta danej marki pojazdów na strukturę funkcjonowania rynku produkcji i sprzedaży samochodów osobowych i części zamiennych, co w konsekwencji miało na celu umożliwienie, iż jednym salonie sprzedaży mogą być sprzedawane pojazdy różnych marek z wielu segmentów rynkowych³. W praktyce gospodarczej oznacza to, że jeżeli właściciel salonu sprzedaży wyposaży go w specjalistyczne maszyny, urządzenia i narzędzia oraz spełni wspólne dla wszystkich wymogi stawiane przez producenta pojazdu, to otrzyma autoryzację danej marki.

Choć od czasu wprowadzenia wspomnianych regulacji prawnych minęło przeszło dziesięć lat, to w dostępnej literaturze przedmiotu brak jest do tej pory kompleksowych analiz i badań dotyczących wpływu tych regulacji na proces dywersyfikacji sprzedaży pojazdów osobowych a co za tym idzie na wzrost konkurencyjności oferowanych usług. Zatem problematyka wyłączeń sektorowych i ich wpływu konkurencyjność usług sprzedaży samochodów osobowych stanowi wciąż istotny problem badawczy w szczególności w perspektywie zaobserwowanego trendu deprecjacji popytu rynkowego na pojazdy fabryczne nowe w Polsce.

Przedstawione podejście stało się podstawą do przyjęcia warunków brzegowych i metodyki postępowania nakierowanej na próbę zwymiarowania wpływu wprowadzenia wyłączeń sektorowych na proces dywersyfikacji i konkurencyjności sprzedaży samochodów osobowych poprzez:

- Analizę konkurencyjności oferowanych usług dotyczących sprzedaży w wyselekcjonowanych salonach z województwa zachodniopomorskiego,
- Ocenę procesu dywersyfikacji usług sprzedaży samochodów osobowych w odniesieniu do omawianych regulacji prawnych.

literaturze przedmiotu przyjęte jest posługiwanie się określeniem wyłączenia sektorowe z tego względu będzie one używane przez autora w niniejszym artykule.

2. Rozporządzenie w swoim założeniu nie ma zastosowania do samochodów ciężarowych powyżej 3,5 t., autobusów, motocykli, skuterów, naczep, przyczep oraz pojazdów specjalnych i specjalistycznych.

3. Aktualna wersja podziału rynkowego dzieli europejską populację samochodów osobowych na 10 kategorii, przy czym sześć pierwszych wynika bezpośrednio z kryterium długości całkowitej, a dalsze z walorów użytkowych związanych z typem nadwozia. Poszczególne kategorie oznaczono kolejnymi literami alfabetu. Podział ten jest okresowo modernizowany, tak aby możliwie najdokładniej był dostosowany do aktualnej sytuacji na rynku samochodowym.

Systemy sprzedaży i dystrybucji samochodów osobowych

W zakresie sprzedaży pojazdów osobowych regulacje prawne wyodrębniają następujące systemy dystrybucji:

- Dystrybucja wyłączna – definiowana w fachowej literaturze przedmiotu, jako ekskluzywna,
- Dystrybucja selektywna dzieląca się na ilościową i jakościową.

Koncerny samochodowe przy wyborze danego systemu dystrybucji kierują się następującymi zasadami:

- Po pierwsze, mają prawo podzielić teren Unii Europejskiej na obszary stosowania różnych systemów dystrybucji, np. w jednych krajach stosować dystrybucję wyłączną, a w innych jedynie selektywną ilościową.
- Po drugie, zawierając umowy z dealerami na danym obszarze, koncerny muszą wyraźnie określić, jaki system dystrybucji jest tam stosowany. W jednej umowie z danym dealerem nie wolno łączyć cech systemu dystrybucji wyłącznej i cech systemu dystrybucji selektywnej.
- Po trzecie, swoboda stosowania danego systemu jest dodatkowo ograniczona udziałem koncernu w tak zwanym rynku właściwym⁴. Jeżeli udział ten nie przekracza 30%, koncern ma prawo wybrać dowolny z systemów, czyli dystrybucję wyłączną bądź dystrybucję selektywną jakościową i ilościową.

Do wspólnych cech, które występują we wszystkich systemach dystrybucji pojazdów, zaliczyć można:

- Multi-branding, czyli wielomarkowość salonów. Autoryzowany dealer jednej marki w każdym przypadku ma prawo do starania się o inne autoryzacje na sprzedaż samochodów w tym samym salonie. Koncerny samochodowe nie mogą od niego wymagać ani oddzielnych pomieszczeń do ekspozycji aut różnych marek, ani nawet oddzielnego wejścia do salonu dla swojej marki. Jedyne, czego mogą wymagać w zakresie separacji pojazdów, to umieszczanie ich we wspólnym salonie oddzielnie – „markami” (tzn. wyodrębnienie obszarów, gdzie w jednym salonie sprzedaży, ale na odrębnych przestrzeniach sprzedażowych, będą stały np. pojazdy marki VW i Opel).
- Ograniczenie maksymalnej liczby marek w salonie. Rozporządzenie

4. Z analiz Komisji Europejskiej wynika, że w zakresie sprzedaży samochodów praktycznie wszystkich marek we wszystkich krajach udział w rynku właściwym wynosi poniżej 30%, a więc koncerny mają prawo wybierać dowolny z wyżej wymienionych systemów dystrybucji. Sytuacja wygląda odmiennie w zakresie serwisu, gdzie udział koncernów w rynku właściwym szacuje się na 50% do 80%, a więc są one „skazane” na dystrybucję selektywną jakościową.

zezwała na umieszczanie w umowach z dealerami klauzuli, że 30% zakupów danego salonu (liczonych w stosunku do łącznej sprzedaży danego salonu w roku poprzednim) musi pochodzić od koncernu udzielającego autoryzacji. Obecnie Komisja Europejska rozważa, czy nie umieścić tam jeszcze wyższego 50% progu, co spowodziłoby „wielomarkowość” do zaledwie dwóch marek. Interpretację powyższych przepisów utrudnia istnienie holdingów motoryzacyjnych, takich jak: VW-Audi-Seat-Skoda.

- Koncern nie może zmuszać salonu do prowadzenia własnego serwisu. Rozporządzenie wymaga od koncernów oddzielnej autoryzacji każdego z trzech obszarów działalności dealera: sprzedaży pojazdów, sprzedaży części i serwisu, a koncern nie może uzależniać udzielenia jednego rodzaju autoryzacji od uzyskania pozostałych. Natomiast koncern może wymagać od dealera nieposiadającego serwisu, aby przed sprzedażą samochodu klientowi informował go o adresie i odległości do najbliższego serwisu autoryzowanego.
- Powszechna reklama w internecie, a także reklama i promocja w innych mediach są traktowane jako tzw. sprzedaż pasywna. Literatura przedmiotu definiuje jeszcze pojęcie sprzedaży aktywnej, czyli prowadzenia innych działań marketingowych, tworzenie oddziałów i centrów dystrybucyjnych, które są dozwolone wyłącznie jedynie tylko w niektórych systemach dystrybucji wybranych marek.
- Cross-border – nieograniczona sprzedaż pasywna i zamawianie dowolnej kompletacji i wyposażenia pojazdów. Jeżeli do salonu trafia tzw. konsument ostateczny (w tym firma leasingowa) lub agent takiego klienta (osoba dysponująca pisemnym zamówieniem konsumenta ostatecznego na dany rodzaj samochodu), to jest to traktowane jako sprzedaż pasywna i niezależnie, skąd ten klient pochodzi, koncern nie może zabronić salonowi sprzedaży auta. Mało tego, jeżeli nawet konsument ten chce złożyć przez danego dealera zamówienie na pojazd w jakiejś bardzo specjalnej kompletacji występującej w jego rodzimym kraju, a dealer chciałby takie zamówienie realizować, wtedy koncern, poza wyjątkowymi przypadkami, nie może odmówić przyjęcia tego zamówienia do produkcji.
- Koncern samochodowy może ustalać dla dealera ceny maksymalnej, może zasugerować tzw. „cenę zalecaną”. Natomiast nie ma prawa ustalać dealerowi ceny minimalnej. Każdy dealer ma prawo stosować dobrowolne upusty cenowe i rabaty.

System dystrybucji wyłącznej

Dystrybucja wyłączna w dużym stopniu przypomina dotychczasowy znany z praktyki gospodarczej system autoryzacji usług sprzedaży samochodów osobowych w Polsce. Koncern rekrutuje dealerów praktycznie według dowolnych kryteriów i przydziela im autoryzowane obszary działalności usługowej.

Dealer nie tylko nie może budować swoich oddziałów, punktów, filii itp. poza autoryzowanym obszarem, ale także nie wolno mu prowadzić poza nim jakichkolwiek form sprzedaży aktywnej. Może obsłużyć klienta, który pojawi się w jego salonie, ale nie może go aktywnie „ściągać” ani „zdobywać” poza swoim „terytorium”, np. poprzez wysyłanie ofert, przedstawicieli handlowych czy też przy pomocy innych technik i metod agresywnego marketingu.

Istotnym rozwiązaniem jest przyznanie dealerom ustanowionym w systemie dystrybucji wyłącznego prawa do sprzedaży aut dowolnemu podmiotowi, który się do nich zgłosi, w szczególności tzn. sklepom wielopowierzchniowym. Z tego powodu koncerny nie decydują się korzystać z możliwości ustanawiania dystrybucji wyłącznej, jedynie taki proceder występuje w przypadku marek „niszowych”. Dla przewodnich koncernów, które chcą w przemyśle i kontrolowany sposób zaprojektować swoją dystrybucję na rynkach Unii Europejskiej, ustanowienie gdziekolwiek obszaru dystrybucji wyłącznej oznaczałoby, że wszędzie – nawet w „supermarketach samochodowych” – pojawienie się samochodów danej marki bez możliwości kontroli ich dalszej dystrybucji ze strony koncernu motoryzacyjnego.

System dystrybucji selektywnej ilościowej

Koncern przyznając dealerowi autoryzację w ramach dystrybucji selektywnej ilościowej ma prawo stosować różne kryteria ograniczające łączną liczbę dealerów – np. minimalne standardy jakościowe, założoną liczbę minimalnej sprzedaży, doświadczenie w prowadzeniu serwisu danej marki, położenie geograficzne, itd.

Na tym etapie rozważań należy zaznaczyć, że podstawowa zmiana polegała na tym, że koncern zatwierdzał jedynie siedzibę, ale nie przyznawał już dealerowi autoryzowanego obszaru. Dealerzy, którzy uzyskali autoryzację w tym systemie mogą prowadzić aktywną sprzedaż (marketing, akwizytorzy, akcje reklamowe itd.) na całym obszarze Unii Europejskiej, na jakim koncern wprowadził system sprzedaży selektywnej – nie wolno im jedynie prowadzić działalności gospodarczej na tym obszarach, na których ewentualnie ustanowiono system dystrybucji wyłącznej⁵.

5. Zgodnie z obowiązującymi regulacjami w Polsce od 1 stycznia 2014 r. „aktywność” dealera

Jednakże w systemie dystrybucji selektywnej ilościowej dealerów obowiązuje istotne ograniczenie: dealerzy mogą jedynie sprzedawać pojazdy wyłącznie odbiorcom końcowym (użytkownikom), ich agentom (osobom, które dysponują pisemnym zamówieniem klienta na dany model auta), firmom leasingowym oraz sobie nawzajem (handel autami pomiędzy dealerami funkcjonującymi w systemie dystrybucji selektywnej był zawsze dopuszczalny). Natomiast nie mogą oni sprzedawać aut tzw. niezależnym albo nieautoryzowanym dystrybutorom, czyli wszystkim niezależnym podmiotom gospodarczym zajmującym się sprzedażą pojazdów nowych. W systemie dystrybucji selektywnej nie mogą powstać więc supermarkety samochodowe. Jest to prawdopodobnie powód, dla którego koncerny samochodowe w Unii Europejskiej zdecydowanej większości przypadków w odniesieniu do sprzedaży aut nowych wybrały system dystrybucji selektywnej ilościowej.

Ocena procesu dywersyfikacji usług sprzedaży samochodów osobowych i ich konkurencyjności na podstawie badań ankietowych

Na samym wstępie rozważań opierając się na wnikliwej obserwacji polskiego rynku sprzedaży nowych samochodów osobowych założono, że:

- W dostępnym piśmiennictwie odnoszącym się do problematyki regulacji prawnych dotyczących rynku motoryzacyjnego istnieje powszechna jednomyślność, że badania ankietowe umożliwiają ocenę konkurencyjności usług sprzedaży. Na uwagę zasługuje fakt, że w obcojęzycznej literaturze przedmiotu szczegółowo i gruntownie omówiono zarówno uwarunkowania, zastosowane metody jak i przykłady takich badań odnoszących się do poszczególnych rynków motoryzacyjnych Unii Europejskiej.
- Zidentyfikowane procesy narastającej wielosegmentowej konkurencji oraz dywersyfikacji sprzedaży samochodów osobowych w Polsce spowodowały, że następuje konieczność zbadania wpływu wyłączeń sektorowych na ten konkretny sektor rynku. Autor nie popełni błędu myślowego, jeśli przyjmie następujące założenie: „skoro posługując się przyjętą metodą badawczą oceniono i zidentyfikowano wpływ

w systemie dystrybucji selektywnej ilościowej może iść jeszcze dalej. Dla aut osobowych oraz dla aut ciężarowych do 3,5 t zawieszeniu ulega tzw. klauzula lokalizacyjna i dealer bez pytania o zgodę koncernu (oraz innych dealerów) może uruchamiać w dowolnie wybranym przez siebie miejscu w całej Unii (poza obszarami dystrybucji wyłącznej) swoje filie. Wymagane jest jedynie, aby te filie spełniały takie wymagania jakościowe, jakie obowiązują autoryzowanych dealerów w danej lokalizacji filii.

wyłączeń sektorowych w poszczególnych krajach Wspólnoty, można zatem zastosować tożsame narzędzie badawcze w celu oceny procesu dywersyfikacji usług sprzedaży samochodów osobowych w Polsce”. Założono, iż badania ankietowe wybranych salonów sprzedaży mogą być pomocne także, jako narzędzie oceny konkurencyjności usług sprzedażowych a co za tym idzie posłużyć mogą do weryfikacji zastosowanych metod i technik zarządzania.

Dla potrzeb oceny procesu dywersyfikacji i konkurencyjności usług sprzedaży samochodów osobowych w Polsce fundamentalnego znaczenia nabiera czasookres przeprowadzonych badań. W celu zachowania poprawności logicznej i wartości metodologicznej badań przyjęto dwa kluczowe terminy⁶, co pozwoliło na zidentyfikowanie korzystnych i niekorzystnych trendów oraz zjawisk w postaci wynikowej i tabelarycznej. W celu interpretacji i oceny wyników posłużono się skalą od 1 do 5 (gdzie 5 stanowiło wartość najwyższą, a 1 – najniższą).

Autorskie badania ankietowe zostały przeprowadzone w jednym z największych towarzystw ubezpieczeniowych prowadzących swoją działalność w obszarze województwa zachodniopomorskiego⁷.

Z punktu widzenia poprawności eksploracji oraz możliwości uchwycenia potrzebnych danych badania ankietowe dotyczyły trzech parametrów:

- Organizacji salonu samochodowego,
- Jakości obsługi klienta,
- Możliwości odbycia jazdy próbnej.

Kryterium wyboru poszczególnych salonów samochodowych poza parametrem położenia geograficznego była także wielosegmentowa oferta sprzedaży i dostępność poszczególnych modeli i z segmentów rynkowych samochodów osobowych.

Pierwszy etap badań obejmował analizę dziewięciu wybranych salonów samochodowych z województwa zachodniopomorskiego, mających w ofercie sprzedaży wyłącznie jedną markę pojazdu. Ociągnięte wyniki badań zaprezentowano w tabeli 1.

6. Jednym z rynków, który na co dzień współpracuje z dealerami pojazdów jest rynek ubezpieczeniowy. Pierwszy etap autorskich badań ankietowych dotyczył okresu przed wprowadzeniem regulacji dotyczących wyłączeń sektorowych i obejmował lata 2000-2003. Natomiast drugi etap badań został przeprowadzony w latach 2010-2013, czyli po dziesięcioletnim okresie od wprowadzenia regulacji prawnych dotyczących wyłączeń sektorowych na polskim rynku motoryzacyjnym.

7. Podczas procesu zgłaszania szkody towarzystwie ubezpieczeń wyselekcjonowano po 500 osób, będących właścicielami pojazdów (przedstawicieli analizowanych marek), których nowy samochód (zakupiony nie później niż 3 lata od daty kolizji) i uległ uszkodzeniu (jego zakup odbył się w jednym z analizowanych salonów województwa zachodniopomorskiego). Poszkodowani zgodzili się wypełnić ankietę dobrowolnie podczas zgłaszania szkody.

Tabela 1. Wyniki zbiorcze dotyczące oceny procesu dywersyfikacji usług sprzedaży samochodów osobowych i ich konkurencyjności przed wprowadzeniem wyłączeń sektorowych

	Pkt.	Fiat	Lancia	Opel	Chevrolet	Peugeot	Citroen	Audi	VW	Toyota
Organizacja salonu	25	23	19	20	19	13	16	19	22	20
Jazda próbna	20	17	16	18	18	12	12	14	19	16
Jakość obsługi klienta	40	30	29	36	29	30	25	32	35	33
Suma punktów do zdobycia	85	70	64	74	66	55	53	65	76	69
Miejsce w rankingu		3	7	2	5	8	9	6	1	4

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wyników badań ankietowych przeprowadzonych przed wprowadzeniem wyłączeń sektorowych, wskazuje, że najwyższe oceny zaoferowano w odniesieniu do parametru dotyczącego odbycia jazdy próbnej. Natomiast parametry dotyczące, jakości obsługi klienta oraz organizacji samego salonu jak wskazują zaprezentowane dane, były przed dealerów zmarginalizowane. Zdaniem autora badań wpływ na taki stan rzeczy miała skala ówczesnego popytu rynkowego oraz chęć zaprezentowania potencjalnemu nabywcy wyższości własnej marki nad konkurentami z danych sektorów rynkowych. Na pierwszym miejscu został sklasyfikowany dealer VW, drugie miejsce przypadło Oplowi trzecie zajął dealer Fiata. Na uwagę zasługuje fakt, że są to producenci, którzy w tamtym okresie oferowali możliwość zakupu pojazdów

w niemal wszystkich segmentach rynkowych. Natomiast na ostatnich miejscach uplasowały się salony Citroena i Peugeota, które w latach nie posiadały w swojej sprzedaży tak wielosegmentowej oferty pojazdów.

W drugim etapie badań ponownie analizie poddano dziewięć wyselekcjonowanych salonów sprzedaży z terenu województwa zachodniopomorskiego. W tym przypadku dealerzy samochodowi w związku z wprowadzeniem opisanych regulacji prawnych mogły już zaoferować konsumentom w swoim salonie dwie wybrane marki pojazdów. Lancia/Fiat, Opel Chevrolet, Peugeot/Citroën, VW/Skoda, Toyota. Wyniki badań ankietowych przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wyniki zbiorcze dotyczące oceny procesu dywersyfikacji usług sprzedaży samochodów osobowych i ich konkurencyjności po wprowadzeniu wyłączeń sektorowych

	Pkt.	Lancia Fiat	Opel Chevrolet	Peugeot Citroën	Audi VW	Renault	Ford	Skoda	Toyota	Lexus
Organizacja salonu	25	22	22	20	19	18	17	16	19	18
Jazda próbna	20	12	16	12	14	18	19	20	20	18
Jakość obsługi klienta	40	21	25	25	28	28	36	33	35	29
Suma punktów do zdobycia	85	55	63	57	61	64	72	69	74	65
Miejsce w ran- kingu		9	6	8	7	5	2	3	1	4

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza dostępnych danych wskazuje jednoznacznie, że dealerzy samochodowi oferujący dwie marki pojazdu przywiązują mniejszą wagę do możliwości odbycia jazdy próbnej i organizacji salonu. Można z tego wnioskować, iż dywersyfikacja sprzedaży sprawiła, że salony samochodowe stały się bardziej obojętne wobec klienta, a obniżenie jakości oferowanych usług odbyło się kosztem różnorodności oferowanych modeli.

Odrębny punkt widzenia reprezentują dealerzy oferujący jedną markę pojazdu. Przedstawiciele tej grupy stawiają przede wszystkim na jakość obsługi klienta i możliwość odbycia jazdy próbnej, osiągając gorsze wyniki w aspekcie organizacji samego salonu. Na uwagę zasługuje fakt, iż zestawienie całościowe wyników obrazuje nieznaczną przewagę konkurencyjności salonów oferujących jedną markę pojazdów nad dealerami wielomarkowymi. Bez wątpienia wpływ na taki stan rzeczy ma popularność danych marek na rynku, a co za tym idzie – zainteresowanie po stronie samych kupujących.

Podsumowanie

Obserwacje rynku wskazują jednoznacznie, że w ciągu kilku ostatnich dekad w dziedzinie motoryzacji nastąpił bardzo znaczący postęp. Dotyczy to zarówno motoryzacji światowej, jak i polskiej. Niemal we wszystkich gałęziach gospodarki wprowadzono w tym czasie nowe, tańsze technologie wytwarzania, co doprowadziło do stanu obecnego, w którym samochód stał się dobrem dostępnym już niemal dla każdego konsumenta. W związku tym na szeroko pojmowanym rynku wzrosło, więc zapotrzebowanie na wszelkie usługi sprzedaży świadczone przez dealerów samochodowych.

Wprowadzenie regulacji prawnych dotyczących wyłączeń sektorowych doprowadziło do znaczących zmian w strukturach i formach organizacji oraz sposobach zarządzania tego typu placówek na terenie Polski. Coraz częściej zauważalnym nurtem jest powstawanie placówek sprzedających różne marki pojazdów, oferujących je w różnych segmentach cenowych i jakościowych. Trend ten jest stosunkowo innowacyjny, jednakże już dostrzegany w największych aglomeracjach miejskich. Dotyczy to przede wszystkim marek należących do tego samego koncernu (z reguły dwóch, niekiedy trzech), rzadkością są punkty, w których oferowane są pojazdy dwóch marek bądź większe ilości pojazdów należących do różnych koncernów samochodowych. Dywersyfikacja taka ma na celu dotarcie do jak najszerszego kręgu odbiorców i zwiększenie przychodów ze sprzedaży oraz dalszych wpływów z działalności serwisowej.

Reasumując jak wykazały autorskie badania ankietowe wyłączenia sektorowe prowadzą niestety w większości przypadków do deprecjacji jakości świadczonych usług sprzedażowych, co stwarza podstawy do dalszych analiz

i badań w celu określenia pożądanych perspektywicznych kierunków zmian nie tylko w systemach zarządzania, ale także wskazania nowych kierunków i standardów w obszarze obsługi klienta.

Bibliografia

Blaurock A. (1999), *Vertikale Wettbewerbsbeschränkungen*. W: Schwarze (Hrsg.), *Neuere Entwicklungen auf dem Gebiet des europäischen Wettbewerbsrechts*. Baden-Baden

Brinker J. (1999), *Vertikale Wettbewerbsbeschränkungen – Anmerkungen zum neuen Regelungsansatz der Kommission*. W: Schwarze (Hrsg.), *Neuere Entwicklungen auf dem Gebiet des europäischen Wettbewerbsrechts*. Baden-Baden.

Burniewicz J. (2005), *Sektor samochodowy w Unii Europejskiej*. WKŁ, Warszawa.

Creutzig J. (2013), *EG-Gruppenfreistellungs-Verordnung (GVO) für den Kraftfahrzeugsektor*. Verlag Recht und Wirtschaft GmbH, Heidelberg-Berlin

Ebenroth K. (2005), Lange V., *Die EG-Gruppenfreistellungsverordnung der Vertriebs- und Kundendienstvereinbarungen über Kraftfahrzeuge. Kommentar*. Heidelberg.

Ende K., Klein F. (2001), *Grundzüge des Vertriebsrechts im Internet*. Fernabsatz und Vertrieb von Waren, München.

Ensthlater F., Funk V.(2003), *Handbuch des Automobilvertriebsrechts*. Fernabsatz und Vertrieb von Waren, München.

Lewicki W. (2010), *Ekonomiczne i Organizacyjne skutki wyłączeń sektorowych na rynku motoryzacyjnym w Polsce*. Print Group, Szczecin.

VERORDNUNG (EG) Nr. 1400/2002 DER KOMMISSION vom 31. Juli 2002 über die Anwendung von Artikel 81 Absatz 3 des Vertrags auf Gruppen von vertikalen Vereinbarungen und aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen im Kraftfahrzeugsektor (GVO).

Justyna Grześ-Bukłaho

Politechnika Białostocka

Źródła i determinanty reputacji przedsiębiorstw deweloperskich

Sources and determinants of the reputation of developer enterprises

Abstract: The purpose of this article is to identify the sources and determinants of reputation of developer enterprises. The article presents the theoretical aspect of the concept of reputation. In addition:

- the results of empirical research among customers of the development on the validity of the factors determining the choice of the developer company,
- an evaluation of these factors developer from whom one purchased the apartment,
- the influence of factors on the order of a developer enterprise.

The survey was targeted at customers of the developers, who bought an apartment in the primary market of Podlaskie province in 2005–2011

Key-words: reputation, developer enterprise, real estate, recommendations.

Wstęp

Od połowy lat 80. XX wieku menedżerowie wyższego szczebla dostrzegli konieczność kształtowania i utrzymywania pozytywnej reputacji przedsiębiorstwa celem tworzenia przewagi konkurencyjnej. Uznanie to znalazło odzwierciedlenie w licznych zagranicznych publikacjach naukowych, które zwróciły uwagę na wartość pozytywną reputacji przedsiębiorstwa jako sposobu na poprawę jego wartości finansowej. Wpływa ona na zamiar zakupu przez klientów, działa jako mechanizm zapewniający wysoką jakość produktu czy usługi, wpływa na zachowania klientów i lojalność pracowników, dostawców, podwy-

konawców, partnerów strategicznych. Pozytywna reputacja organizacji wpływa na poczynania wszystkich jednostek biznesowych, działów i pracowników, którzy wchodzi w interakcję z przedsiębiorstwem [Post, Griffin 1997, ss. 165–171]. W Polsce problematyka reputacji stała się przedmiotem badań oraz publikacji w pierwszej dekadzie XXI wieku.

Podstawowym celem artykułu jest odpowiedź na pytanie jakie czynniki determinują reputację, a tym samym wpływają na polecenie przedsiębiorstw deweloperskich. Szczególną uwagę zwrócono na czynniki istotne przy wyborze firmy deweloperskiej oraz ocenę tych czynników u dewelopera, u którego dokonano zakupu mieszkania. Ponadto zbadano zależność pomiędzy niniejszymi czynnikami, a poleceniem dewelopera.

Teoretyczny aspekt pojęcia reputacji. Przegląd literatury

Reputacja jest jednym z paradoksów życia korporacyjnego. Choć nikt nie kwestionuje jej znaczenia, menedżerowie rzadko koncentrują się na niej w taki sam sposób, jak na innych, bardziej skonkretyzowanych aspektach działalności. Badania przeprowadzone przez brokera ubezpieczeniowego AON w 2003 roku dowiodły, iż utrata reputacji uważana była za największe – po zaprzestaniu działalności – zagrożenie dla przedsiębiorstw [Maitland 2003, za: Firestein 2006, s. 29].

Pomimo rosnącej liczby opublikowanych badań w zakresie reputacji, nie ma jednoznacznej i powszechnie akceptowanej definicji terminu ‘reputacja przedsiębiorstwa’. Potwierdzają to także C.J. Fombrun i C. Van Riel [1997, s. 5], którzy podkreślają, iż brak jednolitej definicji tłumaczy częściowo fakt, dlaczego pomimo wszechobecności korporacyjnych reputacji, pozostają one tylko stosunkowo zrozumiałe. Związek reputację można ująć jako oznakę tego, jak pozytywnie lub negatywnie przedsiębiorstwo postrzegane jest przez jego głównych interesariuszy: klientów, pracowników, dostawców, społeczności lokalne, analityków finansowych, media i innych [Fombrun, Van Riel 1997, s. 5].

J. Kouzens i B. Posner [1997, s. 60] łączą reputację z zaufaniem, bezpieczeństwem, wyrażając przy tym pogląd, iż reputacja związana jest z przeszłością i stanowi korzenie wiarygodności.

Istota reputacji zawiera się w definicji J.E. Posta i J.J. Griffina [1997, ss. 165–171], którzy wyrażają w tym zakresie pogląd, iż „reputacja stanowi syntezę opinii, percepcji, postaw i poglądów interesariuszy przedsiębiorstwa, włączając pracowników, klientów, dostawców, inwestorów oraz społeczeństwa”.

Reputacja kształtuje się w wyniku bezpośrednich doświadczeń interesariuszy wynikających z kontaktów z danym przedsiębiorstwem, a także wie-

dzy, jaką zdobywają oni z różnych źródeł (z przekazów medialnych, reklam, przekazów pochodzących od firmy, rozpowszechnianych na temat przedsiębiorstwa pogłosek i opinii itd.) [Dąbrowski 2009, s. 27].

Pozytywna reputacja determinowana jest przez cztery fundamentalne czynniki, a mianowicie:

- solidność;
- wiarygodność;
- zaufanie;

odpowiedzialność [Fombrun 1996, za: Głuszek 2004 ss. 135–138].

Istotą solidności jest zgodność z wcześniejszymi deklaracjami przedsiębiorstwa dotyczącymi jakościowych i ilościowych cech produktu lub usługi. Jest to cecha, której w szczególności oczekują od przedsiębiorstwa klienci, a swoistego znaczenia nabiera w branżach, w których trudno szybko, w momencie realizowania zakupu, dokonać weryfikacji jakościowych obietnic sprzedawcy [Głuszek 2004, ss. 135–138].

Społeczeństwo traci zaufanie do dotychczasowych ustalonych nośników informacji, co prowadzi do tzw. „demokratyzacji” mediów. Zarządzanie reputacją może więc stanowić swoistą odpowiedź na ten rozwój, bowiem reputacja kreowana jest przez podmioty współpracujące z przedsiębiorstwem (w tym w szczególności klientów) jako wyrażanie opinii czy przekazywanie informacji [Campbell, Herman, Noble 2006, s. 193].

Rynek nieruchomości, w szczególności sektor budownictwa deweloperskiego, bardzo silnie odwołuje się do reputacji ze względu na brak jednoznacznych mierników oceny jakości. W tym przypadku bowiem jakość dotyczyć może zarówno jakości wykonania bądź zastosowanych materiałów, ale także terminowości realizacji, poziomu obsługi klienta, czy w końcu doświadczenia firmy, wiarygodności i opinii o niej, dobrej kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Budownictwo deweloperskie, jak wykazały prowadzone przez autorkę badania, w znacznej mierze opiera się więc na referencjach, które są nośnikiem wiarygodności i zaufania.

Znaczenie siły referencji jest tym większe, im bardziej zależy klientom na dokonaniu słusznego wyboru, czy też poczuciu właściwego wydania pieniędzy. Referencje są bardziej wiarygodne aniżeli na przykład hasła reklamowe, bowiem każdy przekaz ma charakter indywidualnej opinii na temat podmiotu, a ponadto zawiera w sobie silny ładunek emocji [Karwowski 2010, s. 62]. Klient polecający produkty czy usługi danej firmy jest dla potencjalnych klientów bardziej wiarygodny niż osoby znane. Wypowiada się bowiem na temat przedsiębiorstwa zupełnie nieodpłatnie, a jeśli z usług danego przedsiębiorstwa nie jest zadowolony – nikt nie przekona go do rekomendacji.

Raport *Trust in Advertising*, opublikowany w 2007 roku przez Nielsen Global Survey, prezentuje postrzeganie przez konsumentów z 47 państw wiarygodności poszczególnych form reklamy i kanałów komunikacji. Wyniki badań wskazały, iż 78% respondentów ufa innym konsumentom, tym samym postrzega marketing szeptany jako najbardziej efektywne narzędzie sprzedażowe. Rekomendacje ze strony klientów (*word of mouth*), a także działania pobudzające rekomendacje budzą największe zaufanie [Marketing w Praktyce Media i Szkolenia 2007, s. 28].

Druga z determinant reputacji, wiarygodność, polega na uczciwości i zadośćuczynieniu sformułowanym twierdzeniom i zobowiązaniom. Jest to szczególnie istotne dla inwestorów, którzy oczekują prawdziwości publikowanych sprawozdań finansowych oraz rzetelnej oceny perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa przedkładanej przez jego zarząd. Kwestia wiarygodności przedsiębiorstwa jest również niezwykle istotna dla jego kredytodawców, dostawców materiałów i usług, podwykonawców i klientów [Głuszek 2004, ss. 135-138].

Niezwykle ważnym źródłem reputacji jest zaufanie. Z punktu widzenia pracowników, zaufanie oparte jest na poczuciu bezpieczeństwa w miejscu pracy, a także na sposobie traktowania pracowników przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Pracownicy oczekują wyznaczania im jasnych celów, uwzględniania ich opinii, uznania dla realizowanych przez nich obowiązków oraz zainteresowania ich problemami [Edelman 2005]. Zaangażowanie pracowników świadczy o dobrej reputacji oraz są największym potencjałem każdego przedsiębiorstwa.

W sytuacji kształtowania reputacji, skuteczne komunikaty zazwyczaj oparte są na fundamencie zaufania do podmiotu. Zaufanie stało się kluczowym elementem w badaniach reputacji firmy, jak również w badaniach opinii publicznej i liderów opinii postaw wobec przedsiębiorstw i innych instytucji w społeczeństwie. Dla przykładu, zaufanie w korporacji jest podstawą raportów Edelman Trust Barometer [Greyser 2009, s. 596]. Zaufanie jest efektem funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego zachowań oraz komunikacji. Tym samym jest fundamentem autentyczności i reputacji.

Zaufanie stanowi podstawę budowania relacji z klientami, w wyniku której kreuje się reputację przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie istotne w branżach, gdzie proces wytwarzania produktu jest długi, jak chociażby w przypadku budowy mieszkań. Trafnie obrazują to zjawisko badania Edelman Trust Barometer, w których pytano konsumentów, do kogo zwracają się po radę przed podpisaniem umowy na poważny zakup, na przykład mieszkania. Wyniki wskazują, iż 63% konsumentów zwraca się najpierw o radę do osób, którym ufa. Zaufanie jest kluczowym determinantem budowania reputacji przedsiębiorstwa w oczach konsumentów [Karwowski 2010, s. 62].

Ostatnim z determinantów kształtowania reputacji przedsiębiorstwa jest odpowiedzialność za skutki funkcjonowania w określonym środowisku naturalnym i społecznym. Im bardziej odpowiedzialne jest przedsiębiorstwo w ocenie swoich interesariuszy, tym większym cieszy się szacunkiem [Głuszek 2004, ss. 135–138].

Szersze spojrzenie w tym zakresie prezentuje T.J. Dąbrowski [Dąbrowski 2010, s. 27], wskazując iż wśród cech leżących u podstaw reputacji są:

- wiarygodność;
- szacunek;
- zaufanie;
- pewność co do przyszłych zachowań przedsiębiorstwa;
- poważanie;
- rzetelność;
- rozpoznawalność.

W nieco odmienny sposób determinanty reputacji definiują C.J. Fombrun, N. Gardberg i J. Sever, wyróżniając następujące czynniki:

- odczucia emocjonalne – określają jak bardzo przedsiębiorstwo jest lubiane, szanowane itp.;
- produkty i usługi – ocena ich jakości, niezawodności i wartości;
- finansowe osiągnięcia – postrzeganie zyskowności, szans rozwojowych i ryzyka działalności;
- środowisko – postrzeganie jaka jest atmosfera miejsca pracy, jak traktuje się pracowników i jak przedsiębiorstwo jest zarządzane;
- zakres działania i zdolność przewodzenia – jak wyraźnie przedsiębiorstwo manifestuje wizję działania i siłę przywództwa;
- odpowiedzialność społeczna – ocenianie, czy przedsiębiorstwo postępuje właściwie wobec wspólników, pracowników i otoczenia [Fombrun, Gardberg, Sever 2000, s. 241].

Przedstawione elementy należałoby uzupełnić o jeszcze jeden – przedsiębiorstwa współpracujące. Należą do nich między innymi: podwykonawcy, kooperanci, dostawcy materiałów i usług. Przedsiębiorstwo buduje reputację wśród swoich partnerów poprzez solidne i terminowe wywiązywanie się z kontraktów, szybkie rozwiązywanie problemów oraz przestrzeganie uczciwych zasad współpracy. Znaczenie dobrej współpracy z tą grupą interesariuszy nabiera coraz większego znaczenia w warunkach niepewności otoczenia oraz wzrastającej konkurencji na rynku [Głuszek 2004, ss. 135–138].

Metodyka badań

Głównym celem prowadzonych badań była ocena reputacji deweloperów oraz spółdzielni mieszkaniowych funkcjonujących na terenie województwa podlaskiego, a także zbadanie współzależności między reputacją, a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw deweloperskich. Badania pt. *Ocena reputacji deweloperów funkcjonujących na rynku województwa podlaskiego przez klientów* przeprowadzone w 2013 roku objęły grupę blisko 400 respondentów. Badanie ankietowe skierowane było do klientów przedsiębiorstw deweloperskich (w tym spółdzielni mieszkaniowych), którzy zakupili mieszkanie na rynku pierwotnym województwa podlaskiego w latach 2005–2011. Analizowana próba badawcza wyniosła 361 ankiet.

Poniżej zaprezentowano fragment prowadzonych analiz.

Czynniki budowania reputacji przedsiębiorstw deweloperskich. Prezentacja wyników badań

Analizowany wycinek badań dotyczy odpowiedzi na pytanie: czy istnieje zależność pomiędzy ważnością czynników w wyborze firmy deweloperskiej i oceną tych czynników u dewelopera, u którego dokonano zakupu mieszkania, a poleceniem dewelopera.

Aby dokonać analizy zależności:

1. Zmienną losową X_i (cechy, których rolę oceniali klienci w wyborze firmy deweloperskiej: doświadczenie firmy, dobra kondycja finansowa, dobra reputacja, wiarygodność, referencje, opinie, nagrody i wyróżnienia, poziom obsługi klienta, poziom cen, jakość wykonania, terminowość realizacji, aktywna polityka reklamowa, odpowiedzialność społeczna, prowadzenie działań charytatywnych) uporządkowano według wag od X_{min} do X_{max} (w tym przypadku od 0 do 100). W tabeli cechy te oznaczone zostały symbolem (w).
2. Zmienną losową Z_i (cechy, które oceniali klienci u dewelopera, u którego dokonali zakupu mieszkania: doświadczenie, sytuacja finansowa, polityka reklamowa, reputacja, wiarygodność, poziom obsługi klienta, poziom cen, jakość wykonania, terminowość realizacji) uporządkowano wg oceny od Z_{min} do Z_{max} (w tym przypadku od 1 – bardzo słaba do 5 – bardzo dobra). W tabeli cechy te oznaczone zostały symbolem (o).
3. Zmienną losową Y (polecenie dewelopera) uporządkowano wg odpowiedzi od Y_{min} do Y_{max} (od 1 – zdecydowanie nie do 5 – zdecydowanie tak).

Przeprowadzono nieparametryczną analizę zależności polegającą na obliczeniu współczynnika korelacji R Spearmana i oceny jej istotności testem

t-Studenta dla n-2 stopniach swobody. Obliczeń dokonano przy założeniu wielkości p na poziomie 0,05 (5% możliwości popełnienia błędu).

Postawione hipotezy badawcze:

- H_0 : współczynnik korelacji rang Spearmana jest nieistotny statystycznie – nie różni się istotnie od zera (brak jest zależności pomiędzy wagą cechy X_i a poleceniem dewelopera lub brak jest zależności pomiędzy wagą cechy Z_i a poleceniem dewelopera).
- H_1 : współczynnik korelacji rang Spearmana jest istotny statystycznie – różni się istotnie od zera (istnieje zależność pomiędzy wagą cechy X_i a poleceniem dewelopera lub istnieje zależność pomiędzy wagą cechy Z_i a poleceniem dewelopera).

Tabela 1. Korelacja porządku rang Spearmana

Para cech	R Spearmana	t(N-2)	p
Doświadczenie firmy (w) & Polecenie dewelopera	0,120015149	2,2905182	0,022570436
Doświadczenie (o) & Polecenie dewelopera	0,358205291	7,26939798	0,000000000002275
Aktywna polityka reklamowa (w) & Polecenie dewelopera	-0,0696093331	-1,32211561	0,18697141
Polityka reklamowa (o) & Polecenie dewelopera	0,195659298	3,78028001	0,00018339698
Dobra kondycja finansowa (w) & Polecenie dewelopera	0,025547611	0,484216175	0,628527719
Sytuacja finansowa (o) & Polecenie dewelopera	0,335914408	6,75732038	0,000000000056931
Dobra reputacja, wiarygodność, referencje, opinie (w) & Polecenie dewelopera	-0,00551399122	-0,104476808	0,916849316
Reputacja, wiarygodność (o) & Polecenie dewelopera	0,300967108	5,97976746	0,000000005399544
Poziom obsługa klienta (w) & Polecenie dewelopera	0,0779969883	1,4823478	0,139125028
Poziom obsługa klienta (o) & Polecenie dewelopera	0,392712733	8,09085366	9,24809137E-15
Poziom cen (w) & Polecenie dewelopera	0,0254474644	0,482316815	0,629874839
Poziom cen (o) & Polecenie dewelopera	0,252512779	4,94467346	0,00000117334097
Jakość wykonania (w) & Polecenie dewelopera	0,0299761026	0,568221419	0,57023986
Jakość wykonania (o) & Polecenie dewelopera	0,532695077	11,9260836	7,53701728E-28
Terminowość realizacji (w) & Polecenie dewelopera	0,0563776399	1,06990546	0,285380675
Terminowość realizacji (o) & Polecenie dewelopera	0,309403253	6,16485871	0,000000001898195

Źródło: opracowanie własne w pakiecie STATISTICA (Statystyki podstawowe/Nieparametryczne/R Spearmana).

Interpretacja wyników:

1. Zależność pomiędzy ważnością czynników w wyborze firmy deweloperskiej, a poleceniem dewelopera.
2. Tylko w przypadku doświadczenia firmy poziom $p=0,022570<0,05$ – należy zatem odrzucić hipotezę H_0 i przyjąć hipotezę alternatywną. Oznacza to, że istnieje zależność pomiędzy wagą doświadczenia firmy przy wyborze dewelopera, a rekomendacją dewelopera. Zależność jest niewielka ($R \text{ Spearmana}=0,120015<0,2$) i dodatnia co oznacza, że im większa waga przyznana doświadczeniu przedsiębiorstwa, tym ankietowany jest bardziej skłonny polecić dewelopera.
3. W przypadku pozostałych cech poziom $p>0,05$ co oznacza brak podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 , a zatem można wnioskować o braku zależności pomiędzy wagą dobrej kondycji finansowej, aktywnej polityki reklamowej, dobrej reputacji, wiarygodności, referencji i opinii, poziomu obsługi klienta, poziomu cen, jakości wykonania, terminowości realizacji a poleceniem dewelopera.
4. Zależność pomiędzy oceną czynników u dewelopera, u którego dokonano zakupu mieszkania, a poleceniem dewelopera.
5. Wszystkie cechy uzyskały poziom $p<0,05$ – należy zatem odrzucić hipotezę H_0 i przyjąć hipotezę alternatywną. Oznacza to, że istnieje zależność pomiędzy oceną cechy u dewelopera, u którego dokonano zakupu mieszkania, a poleceniem dewelopera. Kolejno:
 - jakość wykonania – zależność istotna ($R \text{ Speramana}=0,532695077$) dodatnia, co oznacza, że wraz ze wzrostem oceny jakości wykonania zwiększa się polecenie dewelopera;
 - poziom obsługi klienta – zależność wyraźna ($R \text{ Speramana}=0,392712733$) dodatnia, co oznacza, że wraz ze wzrostem oceny poziomu obsługi klienta zwiększa się polecenie dewelopera;
 - doświadczenie – zależność wyraźna ($R \text{ Speramana}=0,358205291$) dodatnia, co oznacza, że wraz ze wzrostem oceny doświadczenia zwiększa się polecenie dewelopera;
 - sytuacja finansowa – zależność wyraźna ($R \text{ Speramana}=0,335914408$) dodatnia, co oznacza, że wraz ze wzrostem oceny sytuacji finansowej zwiększa się polecenie dewelopera;
 - terminowość realizacji – zależność wyraźna ($R \text{ Speramana}=0,309403253$) dodatnia, co oznacza, że wraz ze wzrostem oceny terminowości realizacji zwiększa się polecenie dewelopera;
 - reputacja, wiarygodność – zależność wyraźna ($R \text{ Sperama-$

na=0,300967108) dodatnia, co oznacza, że wraz ze wzrostem oceny reputacji i wiarygodności zwiększa się polecenie dewelopera;

- poziom cen – zależność wyraźna ($R_{\text{Speramana}}=0,252512779$) dodatnia, co oznacza, że wraz ze wzrostem oceny poziomu obsługi klienta zwiększa się polecenie dewelopera;
- polityka reklamowa – zależność niewielka ($R_{\text{Speramana}}=0,195659298$) dodatnia, co oznacza, że wraz ze wzrostem oceny polityki reklamowej wzrasta polecenie dewelopera.

Dyskusja wyników

Istnieją kategorie produktowe, w których rekomendacje konsumenckie odgrywają znaczącą rolę. Polecanie przez członków rodziny lub znajomych to w wielu przypadkach podstawowy kanał rozchodzenia się informacji o przedsiębiorstwie i jego ofercie. Jak wskazują wyniki prowadzonych badań branża deweloperska funkcjonuje w znacznej mierze w oparciu o działania rekomendacyjne swoich klientów.

Zaprezentowane wyniki badań dowodzą, iż klienci nie budują rekomendacji na swoich wyobrażeniach dotyczących potencjalnego dewelopera, lecz na świadomej ocenie przedsiębiorstwa, u którego dokonali zakupu w oparciu o określone cechy stanowiące źródła reputacji. Świadczy to o znacznej wiarygodności kształtowanych postaw i opinii o przedsiębiorstwach deweloperskich, przyczyniając się tym samym do kreowania ich reputacji.

Opinie o deweloperze, przyczyniające się do budowania jego reputacji, zależą najsilniej od jakości wykonania mieszkań, poziomu obsługi klienta, doświadczenia dewelopera, jego sytuacji finansowej, terminowości realizacji, dotychczasowej reputacji i wiarygodności, a także poziomu cen. Niewielki natomiast jest wpływ polityki reklamowej.

Podsumowanie i wnioski

Reputacja, rozumiana jako utrwalona opinia, wpływa na poczynania wszystkich podmiotów otoczenia przedsiębiorstwa, w tym w szczególności działania klientów. Niniejszy artykuł stanowi próbę wyróżnienia określonych determinant, mających wpływ na budowanie reputacji przedsiębiorstwa deweloperskiego.

Analiza determinant i źródeł reputacji przedsiębiorstw deweloperskich wskazuje, iż najsilniej zależy ona od zdolności do realizacji wartości dla klienta oraz od wyników gospodarczych. Z drugiej jednak strony, ze względu na wysoki stopień skomplikowania przedsięwzięcia deweloperskiego, długi

okres realizacji oraz fakt, iż zakupu nieruchomości klienci dokonują nierzadko tylko raz w życiu, opinia dotychczasowych klientów stanowi jedną z najbardziej wiarygodnych form komunikacji z potencjalnym klientem.

Bibliografia

- Campbell F.E., Herman R.A., Noble D. (2006)**, *Contradictions in „reputation management”*, „Journal of Communication Management”, vol. 10, nr 2.
- Dąbrowski T.J. (2009)**, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, „Przegląd organizacji”, nr 9.
- Dąbrowski T.J. (2010)**, *Reputacja przedsiębiorstwa – tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Edelman R. (2005)**, *Sixth Annual Edelman Trust Barometer. A global study of opinion leaders*, Edelman.
- Firestein P.J. (2006)**, *Building and protecting corporate Reputation*, „Strategy & Leadership”, vol. 34, nr 4.
- Fombrun C.J. (1996)**, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Fombrun C.J., Gardberg N., Sever J. (2000)**, *The reputation Quotient: A Multi – Stakeholder Measure of Corporate Reputation*, „Journal of Brand Management”, nr 7.
- Fombrun C.J., Van Riel C. (1997)**, *The reputational landscape*, „Corporate Reputation Review”, vol. 1, nr 1–2.
- Głuszek E. (2004)**, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Greyser S.A. (2009)**, *Corporate brand reputation and brand crisis management*, „Management Decision”, vol. 47, nr 4.
- Karwowski A. (2010)**, *Ufam, więc kupuję*, „Marketing w praktyce”, nr 08 (150).
- Kouzens J., Posner B. (1997)**, *Wiarygodność*, CKL, Skierniewice.
- Maitland A. (2003)**, *Reputation: you only know what it's worth when it lies in tatters*, „The Financial Times”, 31 marca.
- Marketing w Praktyce Media i Szkolenia (2007)**, *Szeptany – budzi zaufanie*, „Marketing w praktyce”, nr 12(118).
- Post J.E., Griffin J.J. (1997)**, *Corporate reputation and external affairs management*, „Corporate Reputation Review”, vol. 1, nr 1/2.

Urszula Widelska

Politechnika Białostocka

Grażyna Michalczuk

Uniwersytet w Białymstoku

Relacyjne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw sektora transportu w województwie podlaskim

Relational aspects of enterprises activity of transport sector in Podlasie province

Abstract: The purpose of this article is to present the scope, essence and specific relational aspects of the operation in the transport sector in Podlaskie. The subject of analysis is the relationships with customers, co-operative relationships and co-competitive relationships. The inference is supported by the results of quantitative and qualitative research conducted among transport companies in Podlaskie Province.

Key-words: customer relationships, cooperative relationships, coopetition, relationships with competitors.

Wstęp

Dynamiczne otoczenie rynkowe wymusza nie tylko powstawanie systemów interakcji, ale ukierunkowuje przedsiębiorstwa na budowanie relacji z kooperantami, w tym szczególnie klientami, ale także konkurentami. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, relacja jest pewnym rodzajem więzi, jakie wytwarza się pomiędzy nim a podmiotem wymiany lub też partnerem określonego przedsięwzięcia dla realizacji określonych celów rynkowych.

Celem artykułu jest ukazanie zakresu, istoty oraz specyfiki relacyjnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach sektora. Analizie poddano relacje, jakie wytwarzają się pomiędzy przedsiębiorstwami (jako

kooperantami oraz konkurentami) a także pomiędzy przedsiębiorstwami i nabywcami. W realizacji celu posłużono się przykładem sektora transportu w województwie podlaskim. Wnioskowanie poparto wynikami badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw sektora transportu w województwie podlaskim, zawartymi w raporcie *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego*¹, którego autorka niniejszego opracowania była współrealizatorem.

Relacyjne uwarunkowania przedsiębiorstw

Skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstw w dynamicznym otoczeniu wyznaczana jest poprzez ich zdolność do tworzenia interakcji z głównymi jego podmiotami: klientami, kooperantami a nawet konkurentami. Wchodzenie w interakcje jest elementem strategii organizacji. Wyznacza kierunki przyszłych działań oraz decyduje, jaką aktualnie pozycję zajmuje firma na rynku lub jaką będzie zajmować w przyszłości. Relacyjny kontekst funkcjonowania przedsiębiorstwa jest nierozdzielnie związany z kategorią kapitału relacyjnego. Początkowo postrzegany był on wyłącznie przez pryzmat klientów oraz relacji przedsiębiorstwa z nimi. Pozyskanie klientów oraz budowanie trwałych i lojalnych więzi z nimi, determinuje możliwość funkcjonowania a przede wszystkim rozwoju przedsiębiorstw. Aktualnie mówi się o kapitale relacyjnym, ale w szerszym ujęciu. Oznacza on umiejętność kształtowania stosunków opartych na interakcjach z grupami (podmiotami) otoczenia, wśród których najważniejszą rolę odgrywają klienci, ale także dostawcy, konkurenci oraz szeroko rozumiani partnerzy. Kapitał relacyjny jest efektem współzależności i wzajemnego oddziaływania podmiotów powiązanych relacjami [Danielak 2012, s. 4]. Jak wskazuje J. Kay „firmę określają jej kontrakty i stosunki. Dodana wartość powstaje dzięki umiejętności odpowiedniego zestawienia tych kontraktów i stosunków, zatem jakość i wyróżniający charakter tych kontraktów sprzyja dodawaniu wartości. Ten wyróżniający charakter jest równie ważny, jak ich jakość” [Kay 1966, s. 96]. Budowanie trwałych relacji, co jest niezbędne z punktu widzenia tworzenia kapitału relacyjnego wymaga też aby były one oparte na wzajemnej odpowiedzialności. Umiejętność kształto-

1. Ejdyś J. (2012), *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego*, WUP w Białymstoku, Białystok 2012. Zasadniczym celem prowadzonych badań było szczegółowe zaprezentowanie roli i znaczenia sektora transportu w województwie podlaskim. Analiza głównych determinant rozwojowych sektora została przeprowadzona z wykorzystaniem badań ilościowych, polegających na gromadzeniu danych i informacji za pomocą kwestionariuszy/ankiet. Badaniem zostały objęte mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Zbadano 300 przedsiębiorstw sektora transportu. Przeprowadzono także wywiad FGI i IDI wśród reprezentantów kadry zarządzającej.

wania relacji przedsiębiorstw z otoczeniem zaliczana jest do jego kluczowych kompetencji i może przynieść podmiotowi szereg korzyści, wśród których należy wymienić [Mendryk 2007, s. 116]:

- możliwość zwiększenia prawdopodobieństwa uzyskania aprobaty do działań biznesowych,
- utrwalenie pozytywnego wizerunku firmy na rynku,
- stworzenie solidnych podstaw do wykreowania wysokiej reputacji, co znajduje odzwierciedlenie w korzyściach finansowych (wzrost sprzedaży, zysku),
- stworzenie podstaw do kreacji unikatowych generujących wartość zasobów.

Ważnym czynnikiem determinującym zakres oraz typ relacji jest specyfika sektora, rozumianego jako grupa przedsiębiorstw wytwarzających takie same bądź wzajemnie substytucyjne produkty (usługi), zaspokajające te same potrzeby. W ramach każdego sektora następuje wewnętrzna rywalizacja o klienta czy też korzyści ekonomiczne wynikające z dostępności do określonych źródeł dostaw. Wymagania rynków docelowych wymuszają na przedsiębiorstwach funkcjonujących w ramach sektora podejmowanie działań innowacyjnych oraz tworzenie kompetencji wyróżniających. Sytuacja w sektorze może zwiększać lub też ograniczać skłonność uczestników sektora do podejmowania działań w pojedynkę lub też bazujących na wzajemnej kooperacji także z rywalami rynkowymi.

Determinanty budowania relacji w sektorze transportu w województwie podlaskim²

Przedstawiony problem relacyjnych uwarunkowań wydaje się być złożony, jeśli odniesie się go do sektora transportu. Determinowane jest to jego specyficznymi cechami, do których należą [Neider 2012, ss. 13–15]:

1. sezonowe wahania popytu na usługi transportowe,
2. przestrzenność, cykliczność, wysoka kapitałochłonność (zwłaszcza w przypadku transportu kolejowego, wodnego i lotniczego),
3. wysoki udział kosztów stałych,
4. mała cenowa elastyczność popytu na usługi sektora jako całość,
5. spełnianie usługowej roli wobec pozostałych działów gospodarki narodowej.

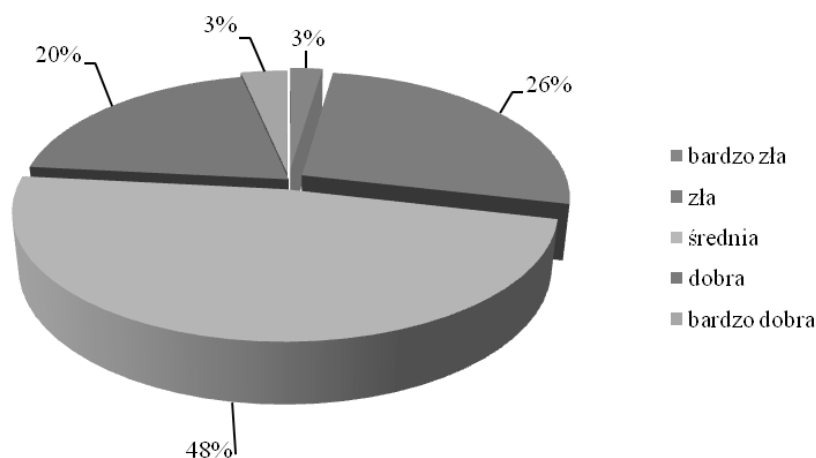
Te specyficzne cechy znajdują swoje przełożenie w sytuacji ekonomicznej, która stanowi ważną przesłanką wyznaczającą zdolności rela-

2. Analiza wyników badań na podstawie: Ejdyś 2012.

cyjne przedsiębiorstw. Wskazują na to między innymi badań odnoszące się do kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw z sektora transportu w województwie podlaskim (wykres 1).

Zdaniem 1/5 podmiotów uczestniczących w badaniu kondycja firm z sektora transportu jest dobra. Tylko 3% respondentów, że jest bardzo dobra. Natomiast zdaniem 40% ankietowanych w okresie ostatnich 5 lat sytuacja ekonomiczna firm z tego sektora pogorszyła się. Pozytywną zmianę zauważyło natomiast tylko 20% respondentów.

Wykres 1. Kondycja ekonomiczna badanych podmiotów w opinii respondentów



Źródło: Ejdyś 2012, s. 36 (N=300).

Tą złożoną sytuację ekonomiczną potwierdzają także wyniki badań jakościowych (FGI). W opinii badanych firm, sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw sektora transportu w województwie podlaskim jest uzależniona zarówno od czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Odnosząc się do pierwszej grupy czynników, uczestnicy badania zwrócili uwagę na wysoki stopień wrażliwości sektora transportu. Wynika to z faktu, iż w procesie tworzenia wartości dla klienta, transport pełni tylko i wyłącznie funkcję pomocniczą. Oznacza to, iż jest on uzależniony w silnym stopniu od sytuacji finansowej dostawców, odbiorców, uwarunkowań infrastrukturalnych czy przepisów prawa. Tak wysoki stopień wrażliwości sektora niejako plasuje transport w pewnym łańcuchu zależności i powiązań, wykraczających poza samą atrakcyjność produktu czy usługi. Ważne wydaje się być w tym zakresie także wypracowanie pewnej „elastyczności relacyjnej” wymagającej nie tylko szybkiego dostosowywania się do zmian koniunkturalnych, ale przede

wszystkim do zmian w zakresie silnie zróżnicowanych grup odbiorców oraz zróżnicowanych strategii konkurentów.

Jak wiadomo, głównym atrybutem usług transportowych jest pokonywanie barier przestrzennych, więc uwzględnienie aspektów regionalnych w procesie ich świadczenia wydaje się być nieuzasadnione. Powodzenie firm transportowych w większym stopniu zależy bowiem od sytuacji ekonomicznej na rynkach światowych, w mniejszym stopniu jest uzależnione od gospodarki regionu. Jednak z drugiej strony przedsiębiorstwa wskazały, iż region może mieć wpływ na kształtowanie wizerunku firm, który niejednokrotnie wpływa na jakość relacji z kooperantami spoza województwa podlaskiego. Podlasie jest postrzegane raczej jako region, który charakteryzuje podmiotowa struktura gospodarki oparta o małe przedsiębiorstwa, niezadowalający poziom infrastruktury technicznej oraz niski poziom innowacyjności. Są to elementy, które niewątpliwie ograniczają zdolności relacyjne przedsiębiorstw sektora transportu. Uzyskane w drodze badań wyniki potwierdzają, iż niezależnie od specyfiki regionu, rynkowe powodzenie firm transportowych jest uzależnione od mobilności przedsiębiorstw, polegającej na nie ograniczaniu się tylko do wybranych kierunków dostaw. Kreowanie tego typu kompetencji kluczowych może decydować o wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej firmy transportowej nie tylko w relacji do firm regionalnych, ale także w układzie krajowym a nawet międzynarodowym.

Badania wskazały też na silne uzależnienie firm transportu od czynników makrootoczenia oraz otoczenia bliższego. Z jednej strony jest to powodowane specyfiką sektora, stanowiącego tylko jedno z ogniw w łańcuchu dostaw. Z drugiej strony silna koncentracja na czynnikach zewnętrznych może ograniczać kreacyjne zdolności przedsiębiorstw transportowych, związanych z wykorzystywaniem potencjału wewnętrznego. Zakres relacji z klientami i kooperantami jest szeroki ze względu na charakter działalności przedsiębiorstw transportowych, to jednak konieczność otwierania się na zróżnicowane pod względem potrzeb grupy klientów oraz silna rywalizacja wewnątrz sektora ogranicza sprawność relacyjną przedsiębiorstw sektora transportu w województwie podlaskim.

Relacje z klientami w sektorze transportu w województwie podlaskim³

Dążenie do budowania trwałych relacji z rynkami docelowymi stało się podstawą funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Jest to przede wszystkim rezultat procesów zachodzących w otoczeniu firmy, a przejawiających się

3. Analiza wyników badań na podstawie: Ej dys 2012.

rosnącą konkurencją oraz szybkim tempem zmian potrzeb nabywców. Taki stan rzeczy ukierunkowuje kadrę menedżerską na tworzenie długookresowych relacji z klientami. Działania podejmowane w tym obszarze zdecydowanie wykraczają poza ramy tradycyjnych przedsięwzięć marketingowych, polegających głównie na wzmacnianiu atrakcyjności samego produktu oraz różnicowaniu oferty. W sektorze transportu kwestia budowania bliskich relacji z klientami jest szczególnie istotna, ale także wyjątkowo trudna.

Pierwszym czynnikiem ograniczającym jest zwiększająca się siła przetargowa nabywców. Podstawową kategorię nabywców dla firm transportowych stanowią producenci towarów i usług, których przemieszczanie z miejsc ich wytworzenia do miejsc ich konsumpcji decyduje o poziomie zadowolenia ich rynków docelowych z nabywanych dóbr zarówno w odniesieniu do klientów indywidualnych jak i biznesowych. Poziom jakości usług transportowych bezpośrednio przedkłada się na trwałość relacji sprzedawca – klient, stąd duże znaczenie ogniwa transportu jako ogniwa pomocniczego, ale także odwzorowującego coraz większą presję klientów na szybkość oraz jakość usług przewozowych.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw transportowych ważne jest budowanie trwałych związków z klientami opartych na niezawodności i terminowości. Trzeba jednak zauważyć, iż jakość usług transportowych jest często determinowana czynnikami, niebędącymi w kompetencji przewoźników. Można zaliczyć do nich: jakość infrastruktury drogowej, system prawa czy sprawność agencji i urzędów obsługujących transport.

Siła przetargowa nabywców przejawia się także presją na ceny usług transportowych przy jednoczesnym oczekiwaniu wysokiej jakości dostaw. W związku z tym wzrasta znacznie szybkości, punktualności oraz elastyczności usługi transportowej. Ważnym miernikiem jakości usługi transportowej jest poczucie klienta o pewności właściwego wyboru firmy transportowej. Wysiłki przedsiębiorstw przewozowych w aspekcie relacji z nabywcami powinny koncentrować się na budowaniu związków opartych na lojalności i długoterminowości.

Badane przedsiębiorstwa są coraz bardziej świadome, iż ocena usługi transportowej nie jest jednoznaczna, a klienci mogą dokonywać jej oceny przez pryzmat wielu czynników takich jak:

- bezpieczeństwo wykonania usługi,
- szybkość realizacji zamówienia,
- usługi dodatkowe,
- innowacyjność,
- poziom obsługi klienta.

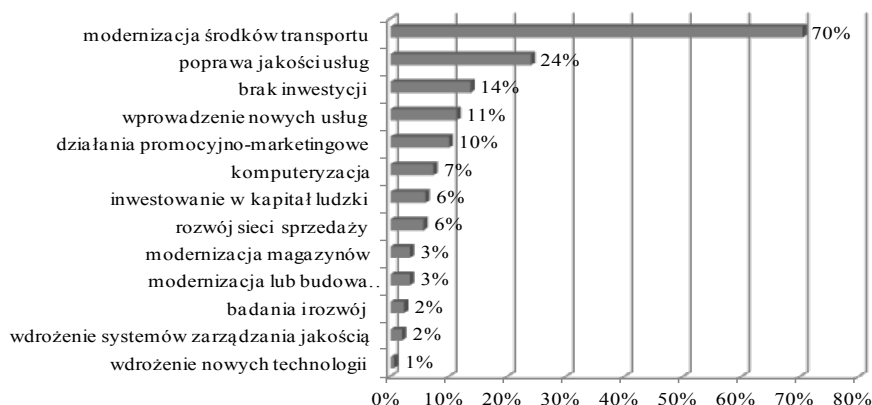
W opinii badanych przedsiębiorstw czynnikiem stabilizującym relacje z klientami oraz wzmacniającymi wizerunek firm transportowych jest ich

skłonność do innowacyjności. Podkreślono, iż przedsiębiorcy nie mogą stać się specjalistami tylko w zakresie jednej usługi lub jednego kierunku dostaw. W trakcie badań jakościowych podkreślono, iż klienci stają się coraz bardziej wymagający, oczekują coraz większego poziomu jakości. Poszerzanie asortymentu usług o usługi nowoczesne może wpłynąć pozytywnie nie tylko na relacje z klientami firm transportowych, ale także wzmocnić relacji odbiorców usług transportowych z ich rynkami docelowymi. Może to pośrednio przyczyniać się do zwiększonej konsolidacji firm w sektorze na różnych poziomach łańcucha kreowania wartości.

Reasumując kwestię budowania relacji z klientem, podkreślenia wymaga fakt, iż przedsiębiorcy reprezentujący sektor transportu eksponowali silne uzależnienie ich firm od rynków docelowych. Z jednej strony transport pełni podstawową funkcję w łańcuchu dostaw, ale z drugiej strony, wielość dostawców tego typu usług powoduje nieograniczony wybór klienta. Wzmocnienie sfery relacyjnej w sektorze transportu jest możliwe dzięki zwiększaniu skłonności przedsiębiorstw do innowacyjności, która dotyczy modernizacji środków transportu, skracania czasu realizacji usług oraz zwiększania bezpieczeństwa dostaw (wykres 2).

Przedsiębiorstwa sektora transportu z województwa podlaskiego w okresie ostatnich trzech lat inwestowały głównie w modernizację środków transportu (70% wskazań). Około 1/4 badanych firm starała się poprawić jakość swoich usług. Mniej firm inwestowało we wprowadzenie nowych usług, w działania marketingowe czy komputeryzację.

Wykres 2. Kierunki inwestycji w przedsiębiorstwach sektora transportu w okresie minionych 3 lat



Źródło: Ej dys 2012, s. 46 (n=300).

W trakcie badań wykazano również, że klienci usług transportowych stają się coraz bardziej wymagający i oczekują coraz wyższego poziomu jakości usług. Dlatego ważną kwestią jest koncentrowanie się na ich potrzebach, co może pozytywnie wpływać nie tylko na relacje z bezpośrednimi klientami firm transportowych, ale także zwiększyć siłę związków odbiorców usług transportowych z ich kooperantami. Takie działania mogą też znaleźć swoje odzwierciedlenie we wzmacnianiu więzi partnerskich i kooperacyjnych w całym łańcuchu dostaw. Również w zwiększonej konsolidacji firm w sektorze transportu na różnych poziomach łańcucha kreowania wartości.

Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami w sektorze transportu w województwie podlaskim⁴

Dynamiczne otoczenie rynkowe oraz ciągła walka o klienta powodują, iż przedsiębiorstwa zmuszane są coraz częściej do poszukiwania alternatywnych metod współpracy. Oznacza to, iż w określonych sytuacjach rynkowych te same przedsiębiorstwa funkcjonując na rynku mogą być jednocześnie dla siebie kooperantami jak i rywalami. Taka forma wytwarzanych więzi określana jest jako kompetycja [Figiel, Kuberska, Kufel 2011, s. 26]. Polega ona na łączeniu sprzecznych a nawet wykluczających się relacji, jeżeli są one postrzegane w sposób tradycyjny [Walley 2007, s. 11; Romaniuk 2012, s. 67]. „Nietradycyjne” podejście do budowania relacji z konkurentami polega na równoległym wykorzystywaniu modelu kooperacji, i rywalizacji wobec tego samego przedsiębiorstwa w sektorze, świadczącego zbliżony zakres usług. W przedstawionym kontekście, badanie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami w sektorze transportu należy dokonywać na dwóch poziomach: relacji kooperacyjnych oraz relacji ukierunkowanych na bezpośrednich lub potencjalnych konkurentów.

Przedsiębiorstwa transportowe pośredniczące w procesach wymiany innych podmiotów stają się nieodłącznym elementem łańcuchów dostaw, predestynując tym samym do tworzenia relacji opartych na trzech filarach: konkurencji, kooperacji i koordynacji [Tundys 2011, s. 585]. Jednym z ważnych przejawów zdolności koopetycyjnych jest tworzenie inicjatyw klastrowych. Przedsiębiorstwa obecne w strukturze klastra uzyskują tzw. korzyści aglomeracji, które umożliwiają im dostęp do określonych zasobów, wiedzy oraz specjalistycznych usług. Współpraca w ramach inicjatywy klastrowej stwarza szansę tworzenia efektywnego łańcucha wartości oraz wykorzystanie korzyści skali poprzez wspólny marketing oraz realizację wspólnych projektów badawczych z jednostkami badawczo – rozwojowymi

4. Analiza wyników badań na podstawie: Ejdys 2012.

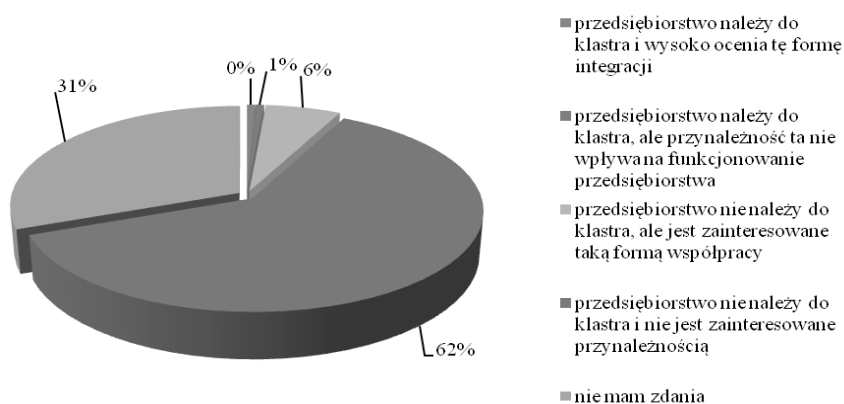
[Dzierżanowski, Rybacka, Szultka 2011, s. 6]. Korzyści z funkcjonowania klastrów uzyskuje również region. Wskazuje się na trzy główne grupy korzyści, jakie wiążą się z posiadaniem przez dany region konkurencyjnych klastrów [Dzierżanowski, Rybacka, Szultka 2011, s. 28]:

1. Lepsze warunki dla rozwoju przedsiębiorstw, poprzez wzmacnianie więzi kooperacyjnych a tym samym konkurencyjności w aspekcie rozwoju regionu;
2. Wzrost innowacyjności, szczególnie w obszarze współpracy nauki i praktyki;
3. Szybszy wzrost gospodarczy przyczyniający się do szybszego rozwoju danego regionu.

Uwzględniając regionalny kontekstu rozwoju sektora transportu w województwie podlaskim należy wskazać na niski poziom kooperacji przedsiębiorstw w ramach sektora, mierzony ich skłonnością do współtworzenia struktur klastrowych. Wyniki badań ilościowych jednoznacznie wskazują, iż większość podlaskich przedsiębiorstw transportowych (62% wskazań) nie jest zainteresowana przynależnością do klastrów.

Firmy sektora transportowego w województwie podlaskim charakteryzuje niski poziom relacji kooperacyjnych. Z drugiej jednak strony dostrzegają one korzyści, jakie mogą wynikać z przynależności do klastrów, szczególnie w aspekcie budowania pozycji konkurencyjnej (wykres 3). Potwierdza to 31% spośród badanych firm, które należy do inicjatyw klastrowych i wysoko ocenia tę formę integracji.

Wykres 3. Przynależność do klastrów i opinia ankietowanych o tej formie integracji



Źródło: Ejdyś 2012, s. 66 (n=300).

Należy podkreślić, iż znaczenie kooperacji rośnie w sytuacji zwiększonej groźby nowych wejść. Pojawienie się nowych firm w analizowanej branży zdeterminowane jest:

- barierą kosztową,
- kapitałowymi potrzebami przedsiębiorstw,
- polityką rządu,
- skalą działania oraz wielkością realizowanej sprzedaży.

Dodatkową barierą wejścia jest konieczność pozyskania właściwych uprawnień i licencji związanych z przewozem towarów i osób. Również potencjalne możliwości pozyskiwania klientów, ze względu na konieczność konkutowania o zlecenia z bardziej doświadczonymi firmami w sektorze. Natomiast bariery formalne nie są przeszkodą w dużym stopniu ograniczającą dostęp do sektora.

Wysokie bariery wejścia dotyczą sektora specjalistycznych firm transportowych oraz przedsiębiorstw funkcjonujących w segmencie towarów masowych. Wynika to nie tylko z barier kosztowych, ale także bliskich związków tych firm z klientami. O ich przewadze świadczą przede wszystkim kompetencje wyróżniające, doświadczenie oraz możliwość współpracy z klientami niszowymi.

Przeprowadzone badania w firmach sektora transportowego wskazały na istotność dwóch podejść w kwestii możliwości wejścia nowych firm do tego sektora w województwie podlaskim. Część z przedsiębiorców zwróciła uwagę na niskie koszty kapitałowe konieczne do poniesienia w związku z podjęciem działalności przewozowej. Podkreślono, iż o sukcesie w branży nie decyduje tylko i wyłącznie wysokość nakładów kapitałowych, ale umiejętność wchodzenia w relacje z potencjalnymi klientami. W opinii innych przedsiębiorców formalne bariery wejścia są na tyle wysokie, że mogą zniechęcać potencjalnych konkurentów do aktywnego funkcjonowania w branży. Oddziaływania czynników umożliwiających badanym podmiotom skuteczne konkutowanie w sektorze ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Ocena siły oddziaływania czynników umożliwiających badanym podmiotom skuteczne konkutowanie w sektorze

Czynnik	Siła wpływu czynnika						Średnia
	0	1	2	3	4	5	
wysoka jakość obsługi klienta	0%	0%	1%	10%	41%	49%	4,4
wysoka jakość usług	0%	0%	0%	11%	45%	44%	4,3
niższe ceny	6%	5%	5%	10%	34%	39%	4,0

jakość posiadanego taboru/ magazynu	9%	6%	3%	26%	26%	30%	3,8
szeroka oferta	14%	17%	8%	22%	17%	22%	3,2
posiadane zasoby kadrowe (personalne)	25%	13%	5%	10%	25%	21%	3,5
skuteczny system promocji/ reklamy/marketingu	3%	19%	13%	29%	25%	11%	2,9
położenie/lokalizacja prowa- dzonej działalności	18%	24%	23%	17%	11%	6%	2,4
wysoka innowacyjność (np. nowe usługi)	14%	32%	18%	15%	16%	5%	2,3
inne czynniki	99%	0%	0%	0%	0%	1%	5,0

1 – bardzo słaby wpływ

5 – bardzo silny wpływ

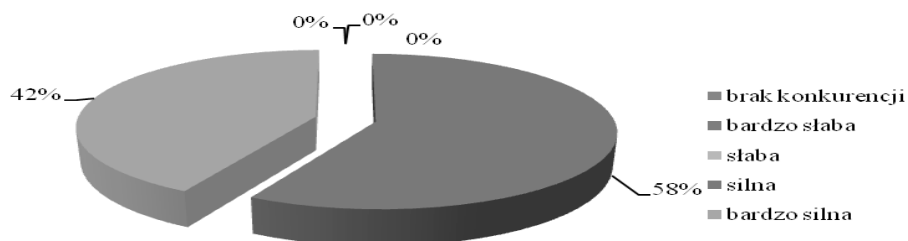
0 – brak wpływu

Źródło: Ejdys 2012, s. 64.

Analizując przedstawione dane można stwierdzić, iż za najważniejsze czynniki umożliwiające firmom sektora transportu skuteczne konkutowanie należy uznać wysoką jakość obsługi klienta (49% wskazań) oraz wysoką jakość świadczonych usług (44% wskazań). Prawie 40 % respondentów wskazała czynnik cenowy. Natomiast mniejsze znaczenie mają czynniki związane z posiadanymi zasobami rzeczowymi oraz ludzkimi. Dominacja czynników o charakterze jakościowym pozwala sądzić, że źródeł przewagi konkurencyjnej należy szukać głównie wśród czynników pozacenowych. Oznacza to, iż przedsiębiorstwa w budowaniu relacji z konkurentami wykorzystują pozacenowe czynniki rywalizacji oparte głównie na budowaniu trwałych relacji z klientami. Takie podejście jest charakterystyczne dla wszystkich przedsiębiorstw świadomych korzyści wynikających z posiadania opartych na lojalności związków z klientami.

Sektor transportu w województwie podlaskim charakteryzuje zbliżony zakres usług, a ich jakość determinuje wykorzystanie narzędzi konkurencji bezpośredniej, jako głównej metody rywalizacji rynkowej. Badania ilościowe potwierdzają, iż wszystkie spośród badanych firm deklarują funkcjonowanie w warunkach silnej rywalizacji (wykres 3).

Wykres 3. Konkurencja w sektorze w opinii ankietowanych



Źródło: Ejdyś 2012, s. 65 (n=300).

Prawie 60% badanych przedsiębiorstw transportowych ocenia konkurencję w sektorze jako silną, a ponad 40% jako bardzo silną. Należy też podkreślić, iż ograniczone zdolności kooperacyjne przedsiębiorstw sektora transportu w województwie podlaskim wynikają po pierwsze ze struktury sektora, w którym dominują małe przedsiębiorstwa. Po drugie przedsiębiorstwa generują niską skłonność do kooperacji, ponieważ wcześniej nie miały pozytywnych doświadczeń w tym zakresie. Być może powodem jest także niedostateczna świadomość przedsiębiorstw dotycząca korzyści wynikających z wymiany wiedzy. Przedsiębiorstwa analizowanego sektora raczej postrzegają siebie jako konkurentów a nie jako kooperantów. Przewagę względem konkurenta opierają na tworzeniu długookresowych relacji z klientem.

Podsumowanie i wnioski

Relacyjny kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw sektora transportu w województwie podlaskim opiera się przede wszystkim na budowaniu relacji z klientami. Firmy są świadome, iż w warunkach silnej konkurencji posiadanie lojalnych klientów jest elementem budowania przewagi oraz czynnikiem decydującym o stabilności. Trzeba jednak nadmienić, iż budowanie relacji z klientami nie łączy się z usprawnianiem sfery marketingu w przedsiębiorstwach transportowych, co może niekorzystnie wpływać na ich jakość. Firmy badanego sektora w województwie podlaskim przejawiają natomiast niską skłonność do tworzenia relacji kooperacyjnych. Silna konkurencja bezpośrednia oraz struktura wielkościowa powinna raczej sprzyjać tworzeniu tego typu relacji, ze względu na możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń oraz możliwości realizacji wspólnych przedsięwzięć rynkowych. Niechęć do wchodzenia

do struktur klastrowych oraz wytwarzania więzi koopetycyjnych może wynikać z niewiedzy, ale także zasięgu działalności firm transportowych wykraczającej poza region. Inicjatywy klastrowe mają raczej wydźwięk lokalny.

Bibliografia

Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Dzierżanowski M., Rybacka M., Szultka S. (2011), *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, Gdańsk, Szczecin.

Ejdys J. (red.) (2012), *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego*, WUP w Białymstoku, Białystok.

Figiel S., Kuberska D., Kufel J. (2011), *Analiza uwarunkowań i stanu rozwoju klastrów rolno-żywnościowych w Polsce*, IERiGŻ Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa.

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

Mendryk I. (2007), *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] **A. Sitko-Lutek (red.)**, *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, PWN, Warszawa.

Neider J. (2012), *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa, ss. 13–15.

Romaniuk K. (2012), *Koopetycja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4.

Tundys B. (2011), *Koopetycja jako źródło przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw*, „Logistyka”, nr 2.

Walley K. (2007), *Coopetition*, “International Studies of Management & Organization”, vol. 37, issue 2.

Joanna A. Jończyk

Politechnika Białostocka¹

Sytuacja demograficzno-epidemiologiczna a zarządzanie opieką zdrowotną w regionie – studium województwa podlaskiego

**Demographic and epidemiological situation of the region and the
management of health care – the case of Podlasie region**

Abstract: The purpose of this article is to diagnose the demographic and epidemiological situation in Podlaskie in the last few years and attempt to determine the impact of this situation on the regional health care management. The article presents both demographic indicators (size of the region's population, fertility and mortality, the average life expectancy and demographic burden) and dominant types of diseases in the region, which included diseases of the peripheral nervous system, musculo-skeletal and connective tissue, chronic diseases of the digestive system, anemia, thyroid diseases, cancer and cardiovascular disease. Conclusions drawn confirm the relationship between demographic and epidemiological trends and the management of regional health care, with the leading role of the regional government policy in the field of health.

Key-words: health care policy and politics, demographic and epidemiological trends, management of regional health care.

Wprowadzenie

Zdrowie człowieka jest jego podstawowym prawem i jednym z najważniejszych zasobów współczesnych państw. Oznacza to, że zaspokojenie potrzeb zdrowotnych obywateli ma istotne znaczenie z punktu widzenia kształtowania polityki zdrowotnej i powinno być wspierane skutecznym systemem zarządzania, zarówno na szczeblu centralnym, jak i regionalnym. Jednakże

1. Politechnika Białostocka, Zespół badawczy „Avicenna” – Uniwersytet Jagielloński.

prorowadzenie efektywnego zarządzania opieką zdrowotną przez państwo czy region wymaga posiadania aktualnej i rzetelnej wiedzy o sytuacji zdrowotnej mieszkańców oraz o czynnikach wpływających na tę sytuację. Szczegółnej wiedzy dostarczają tu dane demograficzno-epidemiologiczne, których diagnoza powinna stanowić wyjściową kwestię przy ustalaniu procesów decyzyjnych w sferze zarządzania. Celem niniejszego opracowania jest diagnoza sytuacji demograficzno-epidemiologicznej w województwie podlaskim w latach 2008–2012 oraz próba określenia wpływu tej sytuacji na podejmowane tam decyzje w sferze zarządzania opieką zdrowotną. W pracy wykorzystano dane wtórne wewnętrzne pochodzące z dokumentów samorządu województwa oraz zewnętrzne w postaci danych statystycznych.

Charakterystyka demograficzno-epidemiologiczna województwa podlaskiego. Sytuacja demograficzna w województwie

Województwo podlaskie jest jednym z najsłabiej zaludnionych województw w Polsce. Na koniec 2012 r. liczba ludności Podlasia (tabela 1) wynosiła 1 198 690 osób (tj. 3,1% ogółu ludności Polski), z czego 60,3% populacji stanowiła ludność miejska (723 303 osoby w 40 miastach na obszarze województwa), zaś 39,7% – ludność wiejska (475 387 osób). W stosunku do roku 2011 odnotowano ubytek ludności na terenach wiejskich o 0,3%. Tym samym województwo podlaskie znalazło się na 14. miejscu w kraju pod względem liczby ludności, wyprzedzając jedynie województwa opolskie i lubuskie. Gęstość zaludnienia w województwie podlaskim jest najniższa w Polsce i wynosi 59 osób na 1 km² (średnia krajowa w 2012 r. – 123 osoby na 1 km²).

Tabela 1. Ludność województwa podlaskiego w latach 2008–2012 (stan w dniu 31 XII)

Ludność	2008	2009	2010	2011	2012
Miasto	710073	715761	717781	724027	723303
Wieś	481397	473970	470548	476955	475387
Ogółem	1191470	1189731	1188329	1200982	1198690

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych [w:] W. Kamińska, K. Zakrzewska 2011 oraz danych GUS.

Na koniec 2012 r. na Podlasiu, podobnie jak w innych regionach kraju – po czterech kolejnych latach (2008–2011), w których stwierdzono dodatni przyrost rzeczywisty ludności (stanowiący sumę przyrostu naturalnego ludności oraz salda migracji wewnętrznych i zagranicznych) – liczba mieszkańców ponownie uległa zmniejszeniu (spadek o 0,2% w stosunku do 2011 r.). Szczegółowe dane w tym zakresie prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Przyrost naturalny w województwie podlaskim w latach 2008–2012
(na 1 tys. ludności)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012
Urodzenia żywe	9,99	10,22	10,0	9,28	9,30
Zgony	9,74	10,19	9,91	9,69	9,88
Przyrost naturalny	0,25	0,03	0,10	-0,41	-0,58

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zawartych [w:] Główny Urząd Statystyczny 2008, 2009, 2010, 2012, 2013.

Jak wynika z powyższych danych w 2012 r. w województwie podlaskim odnotowano 11161 urodzeń żywych (2012 r.), co stanowiło o 0,1% więcej niż w 2011 r. i aż o 7,6% mniej niż w roku 2000. W tym samym czasie zmarło 11856 osób, tj. o 1,8% więcej niż przed rokiem, w 46 przypadkach były to niemowlęta. Wśród zmarłych przeważali mężczyźni (54,4% omawianej populacji), zaś wiek środkowy osób zmarłych wynosił: 73 lata (mężczyźni) i 82,6 roku (kobiety), 75,6 roku (mieszkańcy miast) i 80,2 roku (mieszkańcy wsi).

Najczęstszą przyczyną zgonów populacji Podlasia w 2011 r. były choroby układu krążenia, stanowiące 43,5% ogólnej liczby zgonów (w Polsce – 45,2%) oraz choroby nowotworowe – 24,5% (w Polsce – 25,6%). Umieralność w wyniku chorób układu krążenia jest wyższa wśród kobiet (51,0%) niż mężczyzn (36,9%), inaczej niż w przypadku chorób nowotworowych, które częściej były przyczyną zgonów mężczyzn (25,5%). W rezultacie powyższego w 2012 r. – analogicznie jak w roku poprzednim – odnotowano ujemny przyrost naturalny ludności województwa podlaskiego (różnica między liczbą urodzeń żywych i zgonów w danym okresie). W przeliczeniu na 1000 mieszkańców regionu ukształtował się on na poziomie minus 0,58, przy czym wskaźnik przyrostu naturalnego w miastach przyjął wartość dodatnią (1,14), zaś na terenach wiejskich ujemną (-3,19). W Polsce tendencja była odwrotna – ujemny wskaźnik przyrostu naturalnego występował w miastach (-0,39), natomiast na wsi był dodatni i wynosił 0,70 (wskaźnik ogólnokrajowy wynosił 0,04).

Niepokojącym zjawiskiem demograficznym jest sukcesywny wzrost wieku środkowego (tzw. mediany wieku) statystycznego mieszkańca Podlasia, który w końcu 2009 r. wynosił 37,7 roku, w roku 2010 – 38,1, w 2011 r. – 38,4, zaś w 2012 r. – 38,8 roku (w Polsce – 38,7 roku). Wskaźnik ten określa przeciętny wiek osób w danej zbiorowości, obrazując proces starzenia się społeczeństwa. W 2012 r. wiek środkowy kobiet w województwie wynosił 40,8 roku, i był znacznie wyższy niż u mężczyzn – 37,0 lat. Ponadto, ludność zamieszkała na

terenach wiejskich Podlasia jest statystycznie starsza od mieszkańców miast – odpowiednio mediana wieku 39,2 roku i 38,6 roku. Jest to sytuacja odwrotna niż w skali kraju, gdzie wiek środkowy osób mieszkających w miastach wynosi 39,9 roku, zaś na terenach wiejskich 36,9 roku. Jednocześnie należy podkreślić, że na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat odnotowuje się także systematyczny wzrost liczby osób w wieku emerytalnym (mężczyźni – 65 lat i więcej, kobiety – 60 lat i więcej). W końcu 2012 r. udział ludności w wieku poprodukcyjnym w liczbie ludności ogółem osiągnął poziom 18,1% i był wyższy w stosunku do roku 2008 o 0,9 pkt. proc. Dalsze zwiększanie się udziału osób starszych w populacji województwa podlaskiego jest nieuchronne. Ponadto relacje między poszczególnymi grupami wieku ludności w aspekcie demograficznym stają się z roku na rok coraz bardziej niekorzystne. Tak zwany współczynnik obciążenia demograficznego tj. liczba osób w wieku nieprodukcyjnym przypadająca na 100 osób w wieku produkcyjnym w województwie podlaskim w 2012 r. wynosił 57,0 (w Polsce – 56,6). Niepokojące są również prognozy ludności na lata 2008–2035 prezentowane przez Główny Urząd Statystyczny, przewidujące systematyczne zmniejszanie się populacji województwa podlaskiego, przy czym tempo spadku będzie coraz większe. Zakłada się, że w 2020 r. liczba mieszkańców Podlasia osiągnie poziom 1153500 osób, natomiast w 2035 r. – 1072300 osób, co oznacza spadek o 10,55% w odniesieniu do stanu liczby ludności odnotowanego w 2012 r. Wyjątek stanowi powiat białostocki, gdzie przewiduje się wzrost liczby ludności o 4,65% do poziomu 151.104 mieszkańców w 2035 r., oraz miasto Suwałki, gdzie przewidywane są wahania ogólnej liczby mieszkańców (wzrost w latach 2020 i 2025, a następnie spadek w 2035 r.).

Charakterystyka demograficzno-epidemiologiczna województwa podlaskiego. Sytuacja epidemiologiczna w województwie

W kontekście zarządzania regionalną opieką zdrowotną ważną rolę pełnią również trendy epidemiologiczne. W województwie podlaskim na 10 tys. mieszkańców przypada 2071 osób hospitalizowanych (2012 r.). Wskaźnik ten jest wyższy od średniej krajowej, która kształtuje się na poziomie 2050 pacjentów na 10 tys. ludności. Więcej pacjentów w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców odnotowano w województwach: łódzkim, mazowieckim, świętokrzyskim, lubelskim i wielkopolskim, najmniej w województwie opolskim. Ze sprawozdań MZ-11 [Podlaski Urząd Wojewódzki 2009, 2013] przekazanych przez lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej za lata 2008 i 2012 wynika, że w wojewódz-

twie podlaskim w 2012 r. odnotowano znaczący wzrost liczby osób, u których zdiagnozowano następujące schorzenia: choroby obwodowego układu nerwowego (169,2% przypadków więcej niż w 2008 r.), choroby układu mięśniowo-kostnego i tkanki łącznej (144,2%), przewlekłe choroby układu trawiennego (133,2%), niedokrwistość (126,8%), choroby tarczycy (66,9%), nowotwory (50,9%), choroby układu krążenia (50,4%) – w tym: choroba nadciśnieniowa (70,1%), niedokrwienna choroba serca (27,9%) i choroba naczyń mózgowych (16,1%), przewlekły nieżyt oskrzeli, dychawicę oskrzelową (29,2%) oraz cukrzycę (28,9%). Spadek zachorowań stwierdzono jedynie w przypadku przewlekłej choroby reumatycznej (spadek o 48,9%) i gruźlicy (30,5%). Szczegółowe dane dotyczące zachorowań osób dorosłych prezentuje tabela 3.

Jak wynika z rozkładu danych w 2012 r. wśród dorosłych (w wieku od 19 lat wzwyż) mieszkańców województwa podlaskiego dominowały następujące schorzenia:

- choroby układu krążenia (zdiagnozowane u 196929 pacjentów), w tym choroba nadciśnieniowa (142522 przypadków) i niedokrwienna choroba serca (38840 osób);
- choroby układu mięśniowo-kostnego i tkanki łącznej (93813 przypadków);
- przewlekłe choroby układu trawiennego (65103 przypadków).

Tabela 3. Schorzenia występujące u dorosłych mieszkańców województwa podlaskiego, będących pod opieką lekarza POZ (rodzinnego) w 2008 r. i 2012 r.

Rozpoznanie	Osoby, u których stwierdzono schorzenia (stan w dniu 31 XII)			
	2008		2012	
	OGÓŁEM	w tym po raz pierwszy w danym roku	OGÓŁEM	w tym po raz pierwszy w danym roku
Gruźlica	550	80	382	69
Nowotwory	7039	1378	10625	2486
Choroby tarczycy	14264	1367	23803	3750
Cukrzyca	29570	3305	38115	3714
– w tym: leczeni insuliną	6936	816	8514	740
Niedokrwistość	4850	848	11000	2071
Choroby obwodowego układu nerwowego	21272	2898	57262	9833
Choroby układu krążenia	130928	10404	196929	20421

w tym:	przewlekła choroba reumatyczna	4607	314	2353	214
	choroba nadciśnieniowa	83784	6338	142522	13228
	choroba naczyń mózgowych	9996	1103	11604	1712
	niedokrwienność serca	30356	2435	38840	3697
	– w tym: przebyty zawał serca	6360	788	6153	811
Przewlekłe nieżyt oskrzeli, dychawica oskrzelowa		19573	1754	25291	2995
Przewlekłe choroby układu trawiennego		27916	2463	65103	9793
Choroby układu mięśniowo-kostnego i tkanki łącznej		38421	2835	93813	15712
Inne schorzenia wymagające opieki czynnej		14400	1713	13980	1865

Źródło: Podlaski Urząd Wojewódzki 2009, 2013.

W szpitalach województwa podlaskiego w 2012 r. w stosunku do roku poprzedniego wyraźnie wzrosła liczba osób hospitalizowanych z powodu chorób układu krążenia – o 18,5% (9228 osób), z czego o 19,2% zwiększyła się liczba kobiet z tym schorzeniem, zaś mężczyźni o 17,6%. Liczba zachorowań wzrasta wraz z wiekiem, przy czym większość hospitalizowanych pacjentów, u których zdiagnozowano choroby układu krążenia ukończyło 65 rok życia. W 2011 r. największy wzrost tego typu przypadków odnotowano wśród pacjentów w przedziale wiekowym 20–34 lata (w tym mężczyźni – wzrost hospitalizacji o 36,7%, kobiety – 34,8%).

Drugą po chorobach układu krążenia przyczynę zgonów w województwie podlaskim stanowią nowotwory złośliwe. W 2012 r. najczęściej diagnozowanymi nowotworami złośliwymi wśród kobiet były: nowotwór sutka (6944 zachorowań), nowotwór narządów płciowych (3956), nowotwór odbytu (1828), nowotwór płuc (1013) oraz nowotwór żołądka (469). Wśród mężczyzn najczęstszy był nowotwór płuc (2352), nowotwór jelita grubego (2220), nowotwór stercza (1209) oraz nowotwór żołądka (895).

Zarówno w województwie podlaskim, jak i w całym kraju, zauważalny jest systematyczny wzrost odsetka zgonów spowodowanych nowotworami.

Konieczne jest w związku z tym dalsze wzmocnienie potencjału województwa w zakresie diagnostyki i wczesnego wykrywania chorób nowotworowych.

Podsumowując sytuację demograficzno-epidemiologiczną, panującą w województwie podlaskim, należy podkreślić, że do 2035 r. przewiduje się pogłębianie niekorzystnych zmian demograficznych wyrażających się zwiększającą dynamiką procesów starzenia wśród ludności, starzeniem się zasobów siły roboczej, zmniejszaniem się liczby i udziału osób w wieku produkcyjnym w ogólnej populacji ludności oraz wzrostem współczynnika obciążenia demograficznego. Równie niepokojącym zjawiskiem w województwie, towarzyszącym niekorzystnej demografii, jest wzrastająca zachorowalność na choroby obwodowego układu nerwowego, choroby układu mięśniowo-kostnego i tkanki łącznej, przewlekłe choroby układu trawiennego, niedokrwistość, choroby tarczycy, nowotwory czy choroby układu krążenia. Sytuacja ta rodzi poważne wyzwania wobec samorządu województwa, gdzie jednocześnie postępujące starzenie się ludności Podlasia niesie za sobą ryzyko wystąpienia w dalszej perspektywie licznych przypadków schorzeń geriatrycznych oraz chorób przewlekłych, a tym samym zwiększenie się odsetka osób potrzebujących specjalistycznej opieki medycznej. Zatem niezbędny jest stały monitoring sytuacji demograficzno-epidemiologicznej w województwie celem określenia priorytetów polityki zdrowotnej i związanych z nią działań w sferze zarządzania opieką zdrowotną w regionie. Jest to tym pilniejsze, że zabezpieczenie opieki zdrowotnej w ostatnich latach, zarówno w części ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, jaki i w zakresie świadczeń stacjonarnych, należy uznać za niewystarczające. Nadal utrzymuje się tendencja do wydłużania średniego czasu oczekiwania i wzrostu liczby oczekujących na świadczenia w przypadkach pilnych i stabilnych. W stosunku do roku 2011 średni czas oczekiwania na świadczenia w przypadkach pilnych w 2012 r. uległ wydłużeniu o około jeden dzień, natomiast średnia liczba oczekujących zwiększyła się dwukrotnie.

Problemy zarządzania opieką zdrowotną w województwie podlaskim w kontekście zarządzania opieką zdrowotną strategiczną rolę pełni polityka zdrowotna. Polityka ta powinna być nakierowana na osiągnięcie takich celów społecznych, jak zapewnienie ogółowi populacji równych szans i ochrony zdrowia, przeciwdziałanie chorobom, przedwczesnym zgonom i niepełnosprawności oraz odpowiednią organizację procesu leczenia z zapewnieniem najwyższego poziomu opieki zdrowotnej. Jak wskazują Dercz, Izdebski i Rek [2013, ss. 30–31] powyższe cele mogą zostać osiągnięte przez:

- zapewnienie i dostarczanie całej populacji możliwie pełnego zakresu świadczeń medycznych, których ona wymaga, bez względu na różnicujące ją kryteria demograficzne, epidemiologiczne, ekonomiczne, społeczne, kulturowe i geograficzne (zasada dostępności opieki zdrowotnej);

- zapewnienie usług i świadczeń profilaktyczno-leczniczych i rehabilitacyjnych na możliwie najwyższym poziomie, adekwatnym do poziomu wiedzy i sztuki medycznej oraz zasad dobrej praktyki (zasada jakości opieki medycznej z uwzględnieniem zasady ciągłości);
- organizowanie opieki zdrowotnej w możliwie najlepszy sposób – tak, aby zapewnić optymalne wykorzystanie istniejących zasobów materialnych, finansowych i osobowych (zasada efektywności opieki zdrowotnej);
- systematyczne wdrażanie działań doskonalących system oraz umożliwiających satysfakcję odbiorców zarówno pacjentów, jak i personelu (zasada organizacji i zarządzania adekwatnego do osiągniętego rozwoju społeczno-gospodarczego);
- zatrudnienie kadry odpowiednio przygotowanej fachowo do działalności w odpowiednich dziedzinach ochrony zdrowia (zasada kompetentności).

Strategiczną rolę pełnią tu władze państwa jako główny podmiot realizujący politykę zdrowotną [Frąckiewicz 1991, s. 5]. Państwo z kolei dzieli swoje zadania i uprawnienia pomiędzy odpowiednie organy rządowe i samorządowe oraz tworzy warunki do efektywnego włączania w realizację celów polityki zdrowotnej wielu innych podmiotów, w tym: organizacji pozarządowych, pracodawców, mediów, kościoła itd. W odniesieniu do poziomu kraju, politykę zdrowotną, która jest częścią polityki społecznej państwa, realizować można w skali makro i mikro. Szczególne znaczenie z uwagi na realizację zasady pomocniczości ma samorządowa polityka społeczna, która nastawiona jest na rozwiązywanie spraw społecznych dotyczących określonego obszaru. W przypadku województw będą to problemy typowe i specyficzne dla danego regionu, w przypadku powiatów i gmin działalność polityka ta będzie miała lokalny charakter. Regionalna polityka zdrowotna powinna skupiać się na typowych dla regionu potrzebach wynikających z diagnozy demograficzno-epidemiologicznej oraz sposobach ich zaspokajania. Osiągnięcie spójności w obrębie polityki województwa wymaga podejmowania wielu działań, z których zwiększanie jakości zarządzania opieką zdrowotną jest szczególnie ważnym wyzwaniem dla władz regionalnych. W przypadku samorządu województwa główne działania w sferze zarządzania opieką zdrowotną wynikają z pełnienia funkcji właścicielskich zgodnie z *Ustawą z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej*. Do pozostałych zadań samorządu województwa wskazanych w art. 9. *Ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych* w ramach zapewnienia równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej należą w szczególności:

- opracowywanie i realizacja oraz ocena efektów programów zdrowotnych wynikających z rozeznanych potrzeb zdrowotnych i stanu zdrowia mieszkańców województwa – po konsultacji z właściwymi terytorialnie gminami i powiatami;

- przekazywanie wojewodzie informacji o realizowanych na terenie województwa programach zdrowotnych;
- opracowywanie i wdrażanie programów innych niż określone w pkt. 1 służących realizacji zadań w zakresie ochrony zdrowia;
- inspirowanie i promowanie rozwiązań w zakresie wzrostu efektywności, w tym restrukturyzacji w ochronie zdrowia;
- podejmowanie innych działań wynikających z rozeznaczonych potrzeb zdrowotnych mieszkańców województwa.

W województwie podlaskim problematyka dotycząca zarządzania regionalną opieką zdrowotną znajdują się w zaktualizowanej *Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020* [Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego 2013] uchwalonej przez Sejmik Województwa podlaskiego w dniu 9 września 2013 r. Zapisy celu strategicznego 3. *Jakość życia*, szczegółowo przedstawione w celu operacyjnym 3.3. *Poprawa stanu zdrowia społeczeństwa oraz bezpieczeństwa publicznego*, wskazują, że z punktu widzenia jakości życia mieszkańców niezbędna jest poprawa warunków w obszarze ochrony zdrowia. Zapisy odwołują się również do sytuacji demograficzno-epidemiologicznej województwa wskazując, że wraz ze starzeniem się społeczeństwa będzie wzrastało zapotrzebowanie na świadczenia opieki zdrowotnej, głównie w odniesieniu do opieki nad osobami starszymi, obłożnie i przewlekle chorymi. Dokument zwraca również uwagę na konieczność koncentracji na chorobach cywilizacyjnych, wczesnej diagnostyce, leczeniu i profilaktyce, mających największy wpływ na aktywność zawodową mieszkańców. Uznając rolę władz samorządowych w realizacji działań dotyczących funkcjonowania sfery ochrony zdrowia w regionie, kluczowe wydaje się podejmowanie inicjatyw służących wdrożeniu mechanizmów i instrumentów modelujących regionalny system opieki zdrowotnej. Istotną rolę pełni tu zarządzanie opieką zdrowotną mające na celu inspirowanie i promowanie rozwiązań w zakresie poprawy efektywności, w tym restrukturyzacji w ochronie zdrowia. Na szczeblu mikroekonomicznym działania w sferze zarządzania opieką zdrowotną odnoszą się głównie do zasobów ludzkich (personel medyczny), rzeczowych (infrastruktura budynkowa, aparatura medyczna, leki), procesu informacyjnego (systemy przetwarzania danych i komunikacji) oraz wyników przetwarzania (efektów związanych ze zdrowiem konkretnych pacjentów). Na szczeblu makroekonomicznym (związanym z wyodrębnionym terytorium, w tym województwem podlaskim), zarządzanie obejmuje instytucje opieki zdrowotnej, działające na danym obszarze, współprzyczyniające się do uzyskania określonych efektów zdrowotnych w odniesieniu do ustalonej populacji lub określonych kategorii pacjentów. W kontekście powyższego należy wskazać, że w ostatnich latach (2007–2013),

głównym celem działania w zakresie zarządzania opieką zdrowotną w województwie podlaskim było podniesienie standardu świadczonych usług medycznych i dostępności mieszkańców województwa do wysokiej jakości usług zdrowotnych. Cel miał być osiągnięty poprzez wzmocnienie infrastruktury i wyposażenie lokalnych ośrodków zdrowia, świadczących usługi medyczne na podstawowym poziomie, jak również ośrodków diagnostycznych i terapeutycznych, zapewniających specjalistyczną opiekę medyczną udzielaną zarówno w formie stacjonarnej, jak i ambulatoryjnej. Realizacja większości tych działań prowadzona była w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych Województwa Podlaskiego (RPOWP) Działanie 6.2 *Rozwój infrastruktury z zakresu opieki zdrowotnej*, gdzie w latach 2008–2010 ogłoszono 3 konkursy. W ramach I konkursu w 2008 roku wsparcie otrzymało 13 placówek (w tym wsparcie otrzymały przede wszystkim jednostki świadczące opiekę stacjonarną). W II konkursie w 2009 roku wsparcie otrzymało 15 placówek (w tym wsparcie otrzymały przede wszystkim jednostki świadczące opiekę stacjonarną, ale również te świadczące opiekę ambulatoryjną). Natomiast w III konkursie w 2010 roku wsparcie otrzymało 6 placówek (w tym wsparcie otrzymały jednostki świadczące podstawową opiekę ambulatoryjną). W latach 2011–2012 w ramach Działania 6.2 nie przewidziano naborów celowych, natomiast wprowadzono 2 projekty kluczowe, związane z dziedziną onkologii oraz modernizacją i doposażeniem bloków operacyjnych w szpitalach wojewódzkich. Wszystkie ze zrealizowanych projektów w ramach Działania 6.2 RPOWP były adekwatne do potrzeb w zakresie ochrony zdrowia w województwie podlaskim, ponieważ wspierały specjalizacje ważne z punktu widzenia potrzeb zdrowotnych mieszkańców. W ramach Działania 6.2 RPOWP zostały wsparte przede wszystkim takie specjalizacje, jak: diagnostyka obrazowa, kardiologia, intensywna terapia, chirurgia ogólna, chirurgia urazowa, położnictwo, ginekologia, rehabilitacja. Jak wykazano w pierwszym rozdziale, specjalizacje te są ważne ze względu na trendy w zachorowalności i śmiertelności mieszkańców Podlasia, a także procesy starzenia się społeczności województwa. W wyniku realizacji projektów nastąpiła przede wszystkim poprawa infrastruktury ochrony zdrowia i wyposażenia podmiotów leczniczych (głównie SPZOZ-ów) w aparaturę i sprzęt medyczny. Zakupiono głównie wysokiej jakości sprzęt diagnostyczny i zabiegowy. Należy pokreślić, że zakupiony sprzęt diagnostyczny i zabiegowy oraz wyposażenie były znacznie wyższej jakości w stosunku do sprzętu użytkowanego wcześniej, co doprowadziło do poprawy bezpieczeństwa pacjentów (zmniejszenie dawki promieniowania w przypadku sprzętu RTG) i dawało możliwość bardziej precyzyjnej diagnostyki. W ramach projektów zmodernizowano również oddziały i przychodnie, sale i bloki operacyjne poprawiając tym samym jakość usług

opieki zdrowotnej (np. poprzez zmniejszenie liczby łóżek w jednej sali, dostępność toalet przy salach chorych, poprawę dostępności infrastruktury dla osób niepełnosprawnych). Realizowane inwestycje przyczyniły się także do znacznej poprawy dostępności do wysokiej jakości badań diagnostycznych, a także poprawy dostępności dla pacjentów np. do opieki długoterminowej czy rehabilitacji. Przeprowadzona w 2012 r. kontrola NIK-u dotycząca zakupów specjalistycznej aparatury i aparatury medycznej współfinansowanych ze środków Regionalnych Programów Operacyjnych na lata 2007–2013 wykazała, że tylko w niewielkim stopniu zakupy te doprowadziły do zwiększenia liczby wykonywanych badań i zabiegów. Pomimo to można uznać, że pomoc ze środków europejskich, poza pewnym wyjątkami, została starannie wykorzystana przez placówki. Warto w tym miejscu wskazać, że większość ze zrealizowanych inwestycji była związana z potrzebą dostosowania placówek do Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 10 listopada 2006 r. w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym pomieszczenia i urządzenia zakładu opieki zdrowotnej, szczególnie, że finansowanie zrealizowanych inwestycji nie byłoby możliwe ze środków własnych szpitala lub innych źródeł. Projekty realizowały najpilniejsze potrzeby szpitali, weryfikowane również poprzez możliwości finansowe jednostek i wartość kontraktu z POW NFZ. Jednocześnie warto podkreślić, że w nowej perspektywie finansowej na lata 2014–2020 proponowany zakres wsparcia ochrony zdrowia w znacznie mniejszym stopniu będzie dotyczył doposażenia placówek w sprzęt medyczny. Unia Europejska większe wsparcie skierowała na innowacyjne rozwiązania, wykorzystujące m.in. inwestycje w technologie informacyjno-komunikacyjne, których celem jest zastosowanie w praktyce medycznej, np. odkryć w zakresie biotechnologii. W województwie podlaskim proponowany zakres wsparcia w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego² będzie dotyczył głównie:

- inwestycji w infrastrukturę zdrowotną i społeczną, które przyczyniają się do rozwoju krajowego, regionalnego i lokalnego, zmniejszania nierówności w zakresie stanu zdrowia oraz przejścia z usług instytucjonalnych do usług na poziomie społeczności lokalnych;
- wzmacniania zastosowania technologii komunikacyjno-informacyjnych dla e-administracji, e-learningu, e-integracji, e-kultury i e-zdrowia;
- aktywnego i zdrowego starzenia się;
- ułatwiania dostępu do niedrogich, trwałych oraz wysokiej jakości usług, w tym opieki zdrowotnej i usług społecznych świadczonych w interesie ogólnym.

2. Por. projekt Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego 2014-2020, przyjęty przez Zarząd Województwa 8 kwietnia 2014: <http://www.rpowp.wrotapodlasia.pl/projekt.html> [dostęp: 20.03.2014].

Jak wynika z powyższego, wskazane priorytety generalnie oznaczają kontynuację działań w zakresie poprawy efektywności zarządzania opieką zdrowotną w regionie. Przy czym w nowej perspektywie zgodnie z wytycznymi Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) i Unii Europejskiej nie należy ograniczać się do inwestycji w infrastrukturę, ale w znacznie większym stopniu kierować środki na działania bezpośrednio związane z wydłużeniem wieku aktywności zawodowej (kształtowanie zdrowego stylu życia, profilaktyka zdrowotna i wdrażanie programów rehabilitacji leczniczej, zapobiegających przerwaniu aktywności zawodowej ze względów zdrowotnych i ułatwiających powrót na rynek pracy) oraz działania mające na celu poprawę jakości życia chorych i rodzin zmagających się z problemami związanymi z chorobami zagrażającymi życiu (wsparcie rozwoju opieki paliatywnej, długoterminowej i geriatrycznej).

Podsumowanie

W celu zaspokojenia potrzeb zdrowotnych ludności w każdym kraju i regionie powinien funkcjonować skuteczny system opieki zdrowotnej, zorientowany zarówno na poprawę stanu zdrowia ludzi, jak i na zapobieganie niepełnosprawności. Przy czym należy podkreślić, że efektywność tego systemu w znacznej mierze zależy od poziomu zarządzania władz publicznych, również na poziomie województwa. Przeprowadzona w artykule analiza, choć w znacznej mierze ograniczona, zwraca uwagę na ważność problemów demograficzno-epidemiologicznych w kontekście zarządzania opieką zdrowotną w regionie. Podsumowując działania władz samorządu województwa podlaskiego w okresie funkcjonowania perspektywy finansowej na lata 2007–2013 należy stwierdzić, że w znacznej mierze korespondują one z potrzebami zdrowotnymi ludności województwa. Potwierdzają to między innymi wyniki rankingu przeprowadzonego przez PwC wśród mieszkańców województwa, gdzie w kategorii jakość konsumencka opieki zdrowotnej województwo zajęło 2. miejsce [Kozierkiewicz, Boguszevska, Gajda i in. 2014]. Dlatego też działania prowadzone przez samorząd województwa powinny być kontynuowane, choć z jeszcze większą intensywnością, na rzecz podnoszenia efektywności całego systemu, a nie jedynie pojedynczych jednostek. Ważne jest także aby zmagania z zakresu polityki zdrowotnej i wynikające z nich decyzje dotyczące zarządzania opieką zdrowotną miały charakter międzysektorowy i zachęcały do udziału nie tylko instytucje samorządowe, ale także społeczności lokalne i organizacje pozarządowe. Mając świadomość konieczności zwiększenia nakładów na zapewnienie szybkości i skuteczności interwencji wraz z profilaktyką i wczesnym dostępem do diagnostyki, wydaje się, że istnieje szansa na poprawę negatywnych ten-

dencji demograficznych związanych ze starzeniem się społeczeństwa i wysoką zachorowalnością. Z pomocą przychodzi tu nowa perspektywa finansowa na lata 2014–2020. Ważne jest tylko, aby władze województwa stworzyły odpowiednie warunki do efektywnego wykorzystania środków z tej perspektywy.

Bibliografia

Dercz M., Izdebski H., Rek T. (2013), *Prawo publiczne ochrony zdrowia*, Wolters Kluwer SA, Kraków.

Frąckiewicz L. (1991), *Polityka ochrony zdrowia. Synteza*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice.

Główny Urząd Statystyczny (2008), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2007*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rocznik_statystyczny_rp_2007.pdf [14 lutego 2014].

Główny Urząd Statystyczny (2009), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/oz_rocznik_statystyczny_rp_2008.pdf [14 lutego 2014].

Główny Urząd Statystyczny (2010), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs_rocznik_statystyczny_rp_2009.pdf [14 lutego 2014].

Główny Urząd Statystyczny (2012), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2011*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs_rocznik_statystyczny_rp_2011.pdf [14 lutego 2014].

Główny Urząd Statystyczny (2013), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2012*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs_rocznik_statystyczny_rp_2012.pdf [14 lutego 2014].

Kamińska W, Zakrzewska K. (red.) (2011), *Ludność, ruch naturalny i migracje w województwie podlaskim w 2010 r.*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok.

Kozierkiewicz A., Boguszewska E., Gajda K. i in. (2014), Krajowy indeks sprawności ochrony zdrowia, PwC, http://www.pwc.pl/pl_PL/pl/publikacje/assets/krajowy-indeks-sprawnosci-ochrony-zdrowia-2014_raport-pwc.pdf [13 lutego 2014].

Podlaski Urząd Wojewódzki (2009), *Ocena zabezpieczenia opieki zdrowotnej w województwie podlaskim w 2008 roku*, http://bip.bialystok.uw.gov.pl/Show_Item.aspx?ID=15111 [13 lutego 2014].

Podlaski Urząd Wojewódzki (2013), *Ocena zabezpieczenia opieki zdrowotnej w województwie podlaskim w 2012 roku*, http://bip.bialystok.uw.gov.pl/Show_Item.aspx?ID=27098 [13 lutego 2014].

Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 10 listopada 2006 r. w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym pomieszczenia i urządzenia zakładu opieki zdrowotnej, [Dz. U. Z 2006 Nr.213, poz.1568].

Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego (2013), *Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020*, http://www.strategia.wrotapodlasia.pl/pl/ps2/var/resources/154/248/4/srwp_2020_1.pdf [13 lutego 2014].

Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej [Dz. U. 2011 nr 112 poz. 654. z późn. zm.].

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych [Dz.U. 2004 nr 210 poz. 2135 z późn. zm.].

Dorota Jendza

Uniwersytet Gdański

Planowanie jako pierwszy etap zarządzania urzędową kontrolą żywności w Polsce

Planning as a first stage of management of official food control in Poland

Abstract: Official food control bodies play a special role in ensuring food safety and consumer health protection, because they carry out an assessment of food products, their processes and their results at each stage of the food chain.

Proper organization and management of official food control bodies has influence on their results in the field of the health and life of consumers, their efficiency and effectiveness. The first step in the management process – extremely important, creating the framework and basis for the operation of these bodies, is drawing out a short-term and long-term plans. In this article, based on an analysis of internal documents and legal acts, were discussed shortcomings in the planning process in official food control bodies.

Key-words: official food control, planning, risk analysis, food safety.

Wprowadzenie

Bezpieczeństwo żywności stanowi jedno z najważniejszych obszarów wpływających na zdrowie i życie człowieka, zwłaszcza w czasach, kiedy istnieje możliwość wyboru produktów żywnościowych dostępnych na globalnym rynku. Pojęcie „bezpieczeństwo żywności” oznacza warunki i działania, które muszą być podejmowane i spełnione na wszystkich etapach produkcji i/lub obrotu żywnością w celu zapewnienia zdrowia i życia człowieka [Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności...].

Działania na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa żywności powinny być realizowane przez wszystkie podmioty biorące udział w łańcuchu żywnościowym, jednak szczególną rolę w zapewnieniu bezpieczeństwa żywności

i ochronie zdrowia konsumentów odgrywają jednostki inspekcyjne powołane do przeprowadzania urzędowej kontroli żywności.

Pojęcie *urzędowej kontroli żywności* obejmuje wszelkie formy kontroli wykonywanej przez właściwe organy w zakresie produkcji, przetwarzania i przetwórstwa, przechowywania, transportu, dystrybucji, a także handlu żywnością, w tym cateringu [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 854/2004...].

Głównymi celami urzędowej kontroli żywności jest:

- ochrona zdrowia publicznego poprzez zmniejszenie ryzyka chorób przenoszonych przez żywność,
- ochrona konsumentów przed niezdrową, niehigieniczną lub zafałszowaną i niewłaściwie oznaczoną żywnością,
- przyczynianie się do rozwoju gospodarczego poprzez utrzymanie zaufania konsumentów, jak również zapewnienie właściwego systemu regulacyjnego dla krajowej i międzynarodowej wymiany towarowej [Guidelines for strengthening a national food safety programme 1996].

Jednostki urzędowej kontroli żywności przeprowadzają ocenę produktów żywnościowych, realizowanych procesów i ich wyników na każdym etapie łańcucha żywnościowego. Misją tych jednostek jest zapewnienie ochrony zdrowia i życia konsumentów, a więc można powiedzieć, że są to organizacje, które powinny wzbudzać zaufanie społeczne poprzez spełnienie wymagań i potrzeb otoczenia zewnętrznego (społeczeństwa i wszystkich zainteresowanych stron) i prawidłowe wykonywanie ustawowo określonych zadań. Zdefiniowanie w taki sposób działalności jednostek inspekcyjnych podkreśla szczególne znaczenie właściwego zorganizowania i zarządzania tymi jednostkami.

Zarządzanie urzędową kontrolą żywności jest ciągłym procesem planowania, organizowania, monitorowania i koordynowania działań mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa żywności.

Zarządzanie urzędową kontrolą żywności odgrywa istotną rolę w procesie zapewnienia bezpieczeństwa żywności i zdrowia konsumentów, gdyż to:

- w jaki sposób planowane są kontrole (jakie są cele i mierniki),
- jak zorganizowane są jednostki wykonujące zadania w tym zakresie (podział zadań, dostępność zasobów niezbędnych do wykonywania zadań i ich wykorzystanie, współpraca i przepływ informacji między nimi),
- w jaki sposób nadzorowana jest działalność jednostek inspekcyjnych na wszystkich szczeblach zarządzania decyduje o osiągniętych wynikach w zakresie ochrony zdrowia i życia konsumentów, o sprawności i skuteczności jednostek urzędowej kontroli żywności. W niniejszym artykule omówiono słabe strony planowania – jako pierwszego etapu w procesie zarządzania urzędową kontrolą żywności w Polsce.

W artykule zamieszczono wyniki z badań realizowanych od 2007 roku w wojewódzkich jednostkach inspekcyjnych każdego typu [Jendza 2010]¹. Badania zostały podzielone na 2 etapy. Pierwszy etap obejmował analizę literatury dotyczącej zapewnienia bezpieczeństwa żywności, analizę norm z zakresu zarządzania jakością, analizę i przegląd dokumentacji organizacyjnej (wewnętrznej i zewnętrznej) dotyczącej jednostek urzędowej kontroli żywności, to jest: przepisów prawnych, wewnętrznych procedur, instrukcji, zapisów. Dane wyjściowe z pierwszego etapu stanowiły podstawę do przeprowadzenia 2 etapu badań – wywiadów z kierownictwem jednostek inspekcyjnych szczebla wojewódzkiego oraz kierownikami komórek organizacyjnych związanych bezpośrednio z zapewnieniem bezpieczeństwa żywności. Ten etap badań jest nadal kontynuowany.

1. Jednostki urzędowej kontroli żywności w Polsce

W Polsce jednostką urzędowej kontroli żywności jest:

- a) Państwowa Inspekcja Sanitarna,
- b) Inspekcja Weterynaryjna

oraz inne jednostki w zakresie posiadanych kompetencji, to jest: Państwowa Inspekcja Ochrony Roślin i Nasiennictwa, Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, Inspekcja Handlowa, jak również Okręgowe Inspektoraty Rybołówstwa Morskiego.

Ustawa wymienia także Wojskową Inspekcję Sanitarną i Wojskową Inspekcję Weterynaryjną w zakresie nadzorowania bezpieczeństwa żywności w zakładach zaopatrujących lub ubiegających się o zaopatrywanie Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej oraz jednostek wojsk obcych przebywających na terenach podległych Ministrowi Obrony Narodowej [Dz. U. 2006 r. Nr 171, poz. 1225].

Wymienione jednostki przyczyniają się do osiągnięcia celów prawa żywnościowego poprzez ocenianie zgodności produktów żywnościowych z właściwymi wymaganiami, nadzorowanie warunków fizycznych, chemicznych, mikrobiologicznych mających wpływ na zapewnienie bezpieczeństwa żywności na wszystkich etapach łańcucha żywnościowego oraz zapewnianie swobodnego

1. Badania zrealizowane w latach 2007–2009 na podstawie analizy dokumentacji organizacyjnej jednostek inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności. I etap badań obejmował analizę aktów prawnych, II etap badań obejmujący analizę wewnętrznych dokumentów organizacyjnych opracowywanych przez te jednostki – przeprowadzony w wojewódzkich jednostkach inspekcyjnych (10 jednostek) z wykorzystaniem kwestionariuszy analiz dokumentacji opracowanych na potrzeby badań na podstawie wymagań normy ISO 17020 zawierającej kryteria funkcjonowania jednostek inspekcyjnych i kwestionariuszy wywiadów przeprowadzonych z kierownikami komórek organizacyjnych i z inspektorami, którzy wyrazili zgodę na badania.

przepływu żywności na terenie państw członkowskich UE. Jednostki te powinny być przygotowane i zdolne do kompetentnego wykonywania zadań określonych w przepisach prawnych; zaś **zdolność** jednostki to jej „możliwość do realizacji celów i przeprowadzania czynności inspekcyjnych zgodnie z określonymi wymaganiami” [Knosala 2005, s. 50; Kozuch 2007, ss. 17–26, ISO 9000:2006]. Zdolność jednostek inspekcyjnych do realizacji ustalonych zadań jest wynikiem uwarunkowań, w jakich funkcjonują jednostki i właściwego zarządzania tymi jednostkami.

Pierwszym etapem zarządzania urzędową kontrolą żywności jest planowanie, w ramach którego określane są cele oraz sposoby ich osiągania. „Polega ono na decydowaniu o tym, co robić i jak robić, zanim podejmiemy działanie” [Czermiński i in. 2001, s. 45]. Plany i cele stanowią więc podstawę dla dalszego funkcjonowania jednostek urzędowej kontroli żywności.

2. Proces planowania w jednostkach urzędowej kontroli żywności

Wymagania dotyczące wykonywania inspekcji zgodnie z planem i z wykorzystaniem właściwych technik inspekcyjnych zawarto w *Rozporządzeniu nr 882/2004 w sprawie urzędowych kontroli przeprowadzanych w celu sprawdzenia zgodności z prawem paszowym i żywnościowym*. Wymagania dotyczące planowania inspekcji wynikają także z ustaw i rozporządzeń opisujących zasady działalności poszczególnych jednostek inspekcyjnych [Rozporządzenie w sprawie szczegółowego trybu i sposobu wykonywania kontroli przez pracowników IW, Dz. U. nr 61, poz. 547; Rozporządzenie w sprawie procedur urzędowej kontroli produktów pochodzenia zwierzęcego przeprowadzanych przez organy IW, Dz. U. nr 143, poz. 895; Rozporządzenie MRiRW z 29.03.2005 r. w sprawie szczegółowego trybu i sposobu wykonywania kontroli przez pracowników IW, Dz. U. nr 61, poz. 547]. Wymagania z tego zakresu ustanowiono również w wewnętrznych dokumentach organizacyjnych; można powiedzieć, że wszystkie jednostki inspekcyjne posiadają wewnętrzne dokumenty zawierające wymagania dotyczące planowania (tabela 1).

Tabela 1. Wybrane dokumenty wewnętrzne zawierające wymagania dotyczące planowania w jednostkach urzędowej kontroli żywności w Polsce (stan na rok 2010)

INSPEKJA JAKOŚCI HANDLOWEJ ARTYKUŁÓW ROLNO – SPOŻYWCZYCH
Działania inspektorów WIJHARS w kontroli ex-post – Pr-SZJ-11 Instrukcja przeprowadzania kontroli „ex-post” dla wojewódzkich inspektoratów JHARS Instrukcja w sprawie organizacji, planowania oraz szczegółowych zasad i trybu postępowania przy wykonywaniu kontroli i oceny jakości handlowej przez pracowników IJHARS

INSPEKCJA HANDLOWA
Poradnik Inspektora Program kontroli wyrobów objętych dyrektywami nowego podejścia w zakresie oznakowania znakiem CE oraz dołączania niezbędnych dla konsumenta instrukcji i ostrzeżeń Zarządzenie w sprawie określenia trybu planowania działalności oraz sposobu sprawozdawczości z działalności w organach IH Plan kontroli IH w segmencie art. rolno-spożywczych, Plan kontroli Wydziału Kontroli art. żywnościowych i nieżywnościowych WIIH, Roczny plan kontroli z Głównego Inspektoratu IH, Program kontroli z Biura Kontroli i Bezpieczeństwa Produktów GIH Program kontroli (dla każdej zaplanowanej kontroli)
PAŃSTWOWA INSPEKCJA OCHRONY ROŚLIN I NASIENICTWA
Nie okazano dokumentów w trakcie badania
INSPEKCJA WETERYNARYJNA
Plan kontroli Zespołu ds. higieny środków spożywczych pochodzenia zwierzęcego na rok 2007 Plan pracy zespołu ds. higieny środków spożywczych pochodzenia zwierzęcego Zarządzenie WWLW w sprawie wprowadzenia instrukcji kontroli realizacji zadań IW przez powiatowych lekarzy weterynarii Instrukcja w sprawie określenia, na podstawie analizy ryzyka częstotliwości kontroli podmiotów sektora spożywczego objętych urzędowym nadzorem IW
PAŃSTWOWA INSPEKCJA SANITARNA
Roczny plan kontroli WSSE zał. 4 do POK_02 Szczegółowe postępowanie podczas kontroli pracy SSE w zakresie nadzoru bieżącego IK_002_001

Źródło: opracowanie własne.

Zasady planowania kontroli oraz przeprowadzania kontroli w Inspekcji Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych (IJHARS) określone są w zatwierdzonej przez Głównego Inspektora instrukcji w sprawie organizacji, planowania oraz szczegółowych zasad i trybu postępowania przy wykonywaniu kontroli i oceny jakości handlowej przez pracowników JHARS.

Podstawowe kierunki działań kontrolnych IJHARS wyznacza *Roczny ramowy plan kontroli*. *Roczny ramowy plan kontroli* jest zatwierdzany przez Głównego Inspektora, a następnie przekazywany do realizacji Wojewódzkim Inspektorom. Na podstawie *Rocznego ramowego planu kontroli* opracowywane są *Wytyczne kwartalne do planu kontroli WIJHARS*, określające szczegóły dotyczące poszczególnych zaplanowanych tematów kontroli, tj. przede wszystkim cel i podstawowe założenia kontroli, zasięg i termin realizacji kontroli, liczbę jednostek przewidzianych do kontroli oraz ilość próbek poszczególnych artykułów rolno-spożywczych, jaka ma zostać pobrana podczas kontroli i poddana analizom laboratoryjnym. Do każdego tematu kontroli zawartego w w/w *Wytycznych kwartalnych* przygotowywany jest *Program kontroli*, który zawiera szczegółowe wskazówki dotyczące realizacji konkretnego tematu kontroli. Zarówno *Wytyczne kwartalne*, jak i *Programy kontroli* są zatwierdzane przez Głównego Inspektora i przekazywane Wojewódzkim Inspektorom JHARS.

Z kolei w Inspekcji Handlowej (IH) wymagania dotyczące planowania inspekcji zawarte są w *zarządzeniu Głównego Inspektora w sprawie określenia i trybu planowania działalności* w tej jednostce. W jednostce tej, w oparciu o roczny plan kontroli Głównego Inspektora, opracowywane są programy kontroli oraz plany kontroli dla poszczególnych wojewódzkich jednostek inspekcyjnych, jak również dla wydziałów w jednostkach inspekcyjnych.

Jeśli wymaga tego interes konsumentów podejmowane są również kontrole nieplanowe (doraźne) zarówno o zasięgu ogólnokrajowym jak i lokalnym. Planowanie działalności kontrolnej Inspekcji Handlowej polega na ustaleniu jej kierunków działania, planu kontroli Inspekcji Handlowej, planów pracy kontrolnej wojewódzkich inspektoratów. Kierunki działania oraz plan kontroli ustala się na rok kalendarzowy. Kierunki działania Inspekcji Handlowej oraz plan kontroli opracowuje Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów.

Opracowywane są także programy kontroli dla każdej zaplanowanej kontroli – wskazując osoby wykonujące tę kontrolę, termin i miejsce oraz metody kontroli i dokumenty odniesienia.

W Inspekcji Weterynaryjnej (IW) obowiązuje *Instrukcja Głównego Lekarza Weterynarii (GLW) w sprawie określenia częstotliwości kontroli*. Opracowywane są również plany kontroli z podaniem założeń ogólnych odnośnie kontroli, terminu, jednostki organizacyjnej, zakresu kontroli. Plan kontroli opracowywany jest przez wojewódzki inspektorat weterynarii. Z kolei w ramach poszczególnych komórek organizacyjnych opracowywane są *Plany pracy* ze wskazaniem daty kontroli, inspektora, podmiotu kontrolowanego oraz zakresu kontroli. W IW obowiązek planowania inspekcji wynika także z *Regulaminu organizacyjnego* ².

Plany kontroli okresowych zakładów sektora spożywczego tworzone są co roku przez poszczególne powiatowe inspektoraty weterynarii. Plany te są przygotowywane przez powiatowych lekarzy weterynarii w oparciu o instrukcję GLW w sprawie określenia, na podstawie analizy ryzyka, częstotliwości kontroli podmiotów sektora spożywczego objętych urzędowym nadzorem IW.

W Państwowej Inspekcji Sanitarnej (PIS) wymagania dotyczące planowania inspekcji wynikają z wewnętrznej procedury dotyczącej kontroli pracy stacji sanitarno – epidemiologicznych w zakresie nadzoru bieżącego. Podob-

2. Natomiast dokumenty zewnętrzne zawierające wymagania dotyczące planowania inspekcji to: Rozporządzenie (WE) nr 854/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 29.04.2004 r. ustanawiające szczególne przepisy dotyczące organizacji urzędowych kontroli w odniesieniu do produktów pochodzenia zwierzęcego przeznaczonych do spożycia przez ludzi; Ustawa z 11.03.2004 r. o ochronie zdrowia zwierząt oraz zwalczaniu chorób zakaźnych zwierząt (Dz.U. nr 69 poz. 625). Ustawa z 27.08.2003 r. o weterynaryjnej kontroli granicznej (Dz.U. nr 165 poz. 1590); Rozporządzenie MRiRW z 29.03.2005 r. w sprawie szczegółowego trybu i sposobu wykonywania kontroli przez pracowników IW (Dz. U. nr 61, poz. 547).

nie jak w innych jednostkach inspekcyjnych opracowywane są także roczne plany kontroli wojewódzkich stacji sanitarno-epidemiologicznych. W PIS co-rocennie opracowywany jest jednolity ramowy plan pobierania próbek i badania żywności na szczeblu centralnym, który jest przesyłany do szczebla wojewódzkiego (wszystkich Państwowych Wojewódzkich Inspektorów Sanitarnych), a następnie jest tam uszczegóławiany i przesyłany do szczebla lokalnego (wszyscy Państwowi Powiatowi / Graniczni Inspektorzy Sanitarni).

Wraz z w/w planem przesyłane są wytyczne dotyczące jego dalszego opracowywania i realizacji, a także sprawozdawczości.

Natomiast w Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa (PIO-RiN), nie udostępniono w trakcie prowadzenia badań żadnych dokumentów określających wymagania w zakresie planowania inspekcji.

W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzono, że wymagania dotyczące planowania inspekcji zostały uwzględnione zarówno w przepisach prawnych, jak i wewnętrznych dokumentach. Wymagania te dotyczą początkowych etapów cyklu działania zorganizowanego, zgodnie z którym, określanie celu, planowanie działań oraz przygotowanie się do ich realizowania warunkuje prawidłowość wykonania czynności inspekcyjnych.

Jednakże z przeprowadzonych badań wynika, że wymagania dotyczące planowania inspekcji, mimo tego, że są określone w przepisach prawnych, ze względu na zbyt ogólne ich sformułowanie, nie są właściwie realizowane przez jednostki inspekcyjne i nie przygotowują jednostek inspekcyjnych do nadzoru nad bezpieczeństwem żywności.

W zakresie **planowania czynności inspekcyjnych** powinny być zwerifikowane zasady opracowywania planów inspekcji, bowiem plany inspekcji w poszczególnych jednostkach inspekcyjnych przygotowywane są nadal niemalże wyłącznie w oparciu o ilość podmiotów działających na terenie określonego województwa (za wyjątkiem IW).

Zgodnie z postanowieniami rozporządzenia nr 178/2002 działania prowadzone przez jednostki urzędowej kontroli żywności powinny być proporcjonalne do stopnia ryzyka związanego z określoną żywnością [Rozporządzenie (WE) Parlamentu Europejskiego i Rady nr 178/2002].

O proporcjonalności podejmowanych działań kontrolnych decyduje częstotliwość oraz sposób przeprowadzenia kontroli. Zarówno częstotliwość kontroli, jak i sposób jej przeprowadzania powinny być dostosowane do rozpoznanego ryzyka związanego z działalnością poddaną kontroli, a w przypadku wykrycia nieprawidłowości pod uwagę powinien być brany stopień zagrożenia dla dóbr prawnie chronionych oraz rodzaj zagrożonych dóbr; stąd też częstotliwość inspekcji powinna być uzależniona od wyników wcześniejszych inspekcji, a plany inspekcji powinny być opracowywane na podstawie

przeprowadzonej analizy ryzyka przygotowywanej w oparciu o rangę zagrożeń oraz ilość stwierdzonych niezgodności.

Zgodnie z rozporządzeniem nr 882/2004 **analiza ryzyka** to proces składający się z trzech powiązanych ze sobą etapów: **oceny ryzyka, zarządzania ryzykiem i informowania o ryzyku**.

Ocena ryzyka to proces wsparty naukowo, składający się z 4 etapów: identyfikacji zagrożenia, charakterystyki niebezpieczeństwa, oceny ekspozycji i charakterystyki ryzyka.

Z kolei **zarządzanie ryzykiem** oznacza proces polegający na zbadaniu alternatywy polityki w porozumieniu z zainteresowanymi stronami, wzięciu pod uwagę oceny ryzyka i innych prawnie uzasadnionych czynników i w razie potrzeby – na wybraniu stosownych sposobów zapobiegania i kontroli.

Informowanie o ryzyku oznacza wymianę informacji i opinii podczas procesu analizy ryzyka dotyczącą zagrożeń i ryzyka oraz czynników związanych z ryzykiem i postrzeganiem ryzyka pomiędzy oceniającymi ryzyko, zarządzającymi ryzykiem, konsumentami, przedsiębiorcami, środowiskiem naukowym i innymi stronami zainteresowanymi, z uwzględnieniem wniosków z oceny ryzyka i powodów decyzji w zakresie zarządzania ryzykiem.

Z analizy wymagań europejskiego prawa żywnościowego wynika, że nie wszystkie jednostki urzędowej kontroli żywności w Polsce swoje plany kontroli żywności opracowują na podstawie wszystkich etapów procesu analizy ryzyka. Można powiedzieć, że plany przygotowywane są w oparciu o pierwszy etap – ocenę ryzyka, nieuwzględnione jest zarządzanie ryzykiem i informowanie o nim wszystkich zainteresowanych stron.

3. Krajowy plan urzędowej kontroli żywności

W celu zapewnienia jednolitego i całościowego podejścia w odniesieniu do kontroli żywności Państwa członkowskie powinny opracować również wieloletnie krajowe plany kontroli.

Plan ma za zadanie skonsolidowanie i zintegrowanie na poziomie krajowym planów kontroli właściwych władz z poziomu centralnego, regionalnego i lokalnego wszystkich sektorów objętych prawem paszowym, żywnościowym, zdrowia i dobrostanu zwierząt oraz roślin.

Krajowy wieloletni plan kontroli powinien stanowić solidną podstawę dla służb inspekcyjnych do przeprowadzania kontroli.

W Polsce również został opracowany Zintegrowany wieloletni plan kontroli na lata 2010–2014. Określone są w nim: cele strategiczne, opis instytucji nadzorujących bezpieczeństwo żywności, krajowe laboratoria referencyjne, zasoby wspomagające działania w zakresie urzędowych kon-

troli, organizacja i zarządzanie urzędowymi kontrolami żywności oraz zasady wewnętrznego monitorowania realizacji celów [Zintegrowany Wieloletni Plan kontroli dla Polski na lata 2010–2014].

Plan ten jednak nie ukierunkowuje krajowej urzędowej kontroli żywności na przyszłość, nie zawiera ambitnych i ściśle określonych celów, a więc nie ma charakteru strategicznego, jedynie sprawozdawczy i oddaje rzeczywisty stan urzędowej kontroli żywności w Polsce. Można zatem powiedzieć, że w Polsce nie ma opracowanego krajowego planu kontroli żywności – dokumentu, który powinien stanowić:

- ramy dla podejmowania decyzji związanych z bezpieczeństwem żywności oraz planowania i realizowania działań,
- podstawę dla zintegrowanego i spójnego systemu zarządzania kontrolą żywności oraz zapewniać większą spójność w krajach, w których wiele różnych instytucji zaangażowanych jest w proces zarządzania kontrolą żywności.

Planując, warto zwrócić uwagę na jakość określanych celów, wytyczających kierunek działania. W zintegrowanym wieloletnim planie kontroli dla Polski na lata 2010–2014 pierwszym celem strategicznym jest: **wzmocnienie skuteczności służb urzędowej kontroli żywności poprzez: planowanie kontroli urzędowych w oparciu o analizę ryzyka oraz wdrażanie i doskonalenie systemów audytów wewnętrznych.**

Skuteczność oznacza wykonywanie odpowiednich zadań, które prowadzą do osiągnięcia dobrze wytyczonych celów.

Jednak zarządzanie to wykonywanie czynności nie tylko skutecznie, ale i sprawnie.

Sprawność oznacza robienie rzeczy we właściwy sposób, to znaczy wykonywanie zadań poprawnie i mądrze, bez niepotrzebnego marnotrawstwa.

Zatem można być skutecznym (właściwie wytyczać cele i je realizować), a jednocześnie być niesprawnym (osiągać wyniki niewspółmiernie do nakładów, czy zasobów zużytych na ich realizację). Jednostki inspekcyjne mogą być również sprawne (minimalizować koszty), a zarazem nieskuteczne (nie osiągać celów, bądź wyznaczać nieodpowiednie cele). Jednak w dobrym zarządzaniu chodzi o to, by być jednocześnie sprawnym i skutecznym, czyli efektywnym [Robbins, DeCenzo 2002, s. 33]. W opracowanym planie kontroli żywności dla Polski nie określono celów dotyczących ekonomiczności, a więc nie powiązano i nie porównano efektów działalności z wykorzystanymi zasobami, poniesionymi nakładami.

Aby wiedzieć, czy cele są właściwie realizowane i osiągane należy dokonywać ich pomiaru. Zgodnie z zasadami organizacji i zarządzania cele powinny być tak sformułowane, aby były: konkretne, realne, terminowe, ambitne

i mierzalne. Jeśli nie ma określonych zasad pomiaru celów (zdefiniowanych kryteriów i mierników), to znaczy, że nie ma określonych wymagań stanowiących kryteria do kontroli realizacji celów i nie ma informacji na temat wyników funkcjonowania organizacji.

W zintegrowanym wieloletnim planie kontroli nie ma określonych mierników służących do pomiaru celów urzędowej kontroli żywności. Wskazane są kryteria, które są brane pod uwagę podczas sprawozdawczości wewnętrznej, na przykład:

- liczba inspekcji,
- liczba skontrolowanych obiektów,
- ocena realizacji rocznych planów pobierania próbek,
- procentowa analiza realizacji planu w stosunku do zakładanej,
- liczba pobranych i zbadanych próbek,
- liczba próbek zdyskwalifikowanych.

Ze względu na to, że w zintegrowanym wieloletnim planie kontroli nie zdefiniowano „skuteczności urzędowej kontroli żywności” i co składa się na skuteczność działań w jednostkach urzędowej kontroli żywności, trudno stwierdzić, czy powyższe kryteria są prawidłowe i mogą służyć do pomiaru owej skuteczności.

Skuteczność działania można ocenić na podstawie tego, czy i w jakiej mierze osiągnięto założone cele. Jest ona zatem płynna, osiąga różne poziomy i to nie tylko ze względu na to, że do wytyczonych celów albo się dociera, albo można się do nich w określonym stopniu zbliżyć, lecz także z powodu zmierzania do celów pośrednich wiodących do celu końcowego [Bielski 2004, s. 61; Zakrzewska-Bielawska 2012, ss. 17–32]. **Skuteczność służb urzędowej kontroli żywności** (jako cel końcowy) jest pojęciem wielokryterialnym i złożonym, dlatego też krajowy plan kontroli powinien być uzupełniony o cele pośrednie i jasno sformułowany cel strategiczny. Brakuje również prawidłowo sformułowanych mierników służących do monitorowania stopnia spełnienia celu.

Podsumowanie

Istotą procesu planowania jest celowe wybranie przyszłych wariantów i sposobów działania organizacji, jednak warunkiem właściwie wyznaczonych celów jest trafne rozpoznanie obecnej sytuacji jednostek urzędowej kontroli żywności. Nie można przygotować dobrego planu, zanim nieprzeanalizowane zostaną słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia urzędowej kontroli żywności. Dzięki temu etapowi można uzyskać odpowiedź na najważniejsze dla rozwoju pytania: o cel, o czas i miejsce realizacji, o ludzi i ich kwalifikacje, o sposoby i metody osiągania celów, o środki niezbędne do realizacji planu.

Prawidłowo przygotowany plan powinien zawierać także harmonogram realizacji ustalonych założeń i powinien być zweryfikowany pod względem wykonalności i kosztów, a po ostatecznym wybraniu i zatwierdzeniu przyjętego planu należy określone w planie działania monitorować poprzez system kryteriów i mierników.

W taki sposób opracowane plany ukierunkowałyby jednostki urzędowej kontroli żywności, zainicjowały zmiany, pozwoliły na lepsze wykorzystanie zasobów (ludzkich, czasowych, technicznych) oraz na zarządzanie wszelkimi zmianami zachodzącymi w procesie urzędowej kontroli żywności.

Bibliografia

- Bielski M. (2004)**, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2001)**, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.
- Guidelines for strengthening a national food safety programme (1996)**, World Health Organization (WHO), Geneva.
- Knosala E. (2005)**, *Organizacja administracji publicznej*, WSZiM, Sosnowiec.
- Kożuch B. (2007)**, *Modele zarządzania publicznego*, [w:] *Dylematy i wyzwania współczesnego zarządzania organizacjami publicznymi*, T. Białas (red.), WSAiB, Gdynia.
- PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 854/2004 z 29.04.2004 r. ustanawiające szczególne przepisy dotyczące organizacji urzędowych kontroli w odniesieniu do produktów pochodzenia zwierzęcego przeznaczonych do spożycia przez ludzi.
- Rozporządzenie (WE) Parlamentu Europejskiego i Rady nr 882/2004 z 29.04.2004 r. w sprawie kontroli urzędowych przeprowadzanych w celu sprawdzenia zgodności z prawem paszowym żywnościowym oraz regułami dotyczącymi zdrowia zwierząt i dobrostanu zwierząt.
- Rozporządzenie w sprawie przeprowadzania urzędowej kontroli roślin i produktów roślinnych. Dz. U. nr 38, poz. 360.
- Rozporządzenie w sprawie szczegółowego trybu i sposobu wykonywania kontroli przez pracowników IW. Dz.U. nr 61, poz. 547.
- Rozporządzenie w sprawie procedur urzędowej kontroli produktów pochodzenia zwierzęcego przeprowadzanych przez organy IW. Dz.U. nr 143, poz. 895.
- Rozporządzenie MRiRW z 29.03.2005 r. w sprawie szczegółowego trybu i sposobu wykonywania kontroli przez pracowników IW. Dz. U. nr 61, poz. 547.
- Rozporządzenie (WE) Parlamentu Europejskiego i Rady nr 178/2002 z dnia 28 stycznia 2002 roku ustanawiające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołujące Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności oraz ustanawiające procedury w sprawie bezpieczeństwa żywności.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002)**, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2012)**, *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia. Dz. U. 2006 r. Nr 171, poz. 1225. Tekst jednolity z dnia 29 czerwca 2010 r. Dz. U. 2010 r. Nr 136, poz. 914.
- Ustawa z dnia 11.03.2004 r. o ochronie zdrowia zwierząt oraz zwalczaniu chorób zakaźnych zwierząt. Dz.U. nr 69 poz. 625.
- Ustawa z dnia 27.08.2003 r. o weterynaryjnej kontroli granicznej. Dz.U. nr 165 poz. 1590.
- Ustawa o Inspekcji handlowej. Dz.U. nr 4 poz. 25.
- Ustawa z 26.06.2003 r. o nasiennictwie. Dz. U. nr 41, poz. 271 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 18.12.2003 o ochronie roślin. Dz. U. nr 11, poz. 94.
- Zintegrowany Wieloletni Plan kontroli dla Polski na lata 2010–2014*, Główny Inspektorat Weterynarii, <http://www.wetgiw.gov.pl> [dostęp: 29.01.2014].

Urszula Ryciuk

Politechnika Białostocka

Koncepcja i specyfika łańcuchów dostaw w budownictwie¹

The concept and specificity of Construction Supply Chains

Abstract: The article presents the term and the concept of the supply chain in construction. The main objective was the analysis of the specific features of supply chains in the construction industry, which may hinder building of the inter-organizational trust and integration in supply chains. The article is based on critical literature review.

Key-words: Construction Supply Chain, Construction Supply Chain Management, project supply chain, the specificity of supply chains in construction.

Wstęp

Zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM, *Supply Chain Management*) stało się przedmiotem szczególnego zainteresowania badaczy w ostatnich dekadach dwudziestego wieku. Zdaniem J. Witkowskiego [2010, s. 7], u źródeł koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw leży przekonanie, że nieskoordynowane, indywidualne działania przedsiębiorstw na rzecz racjonalizacji przepływów w łańcuchu dostaw są coraz mniej efektywne i występuje konieczność podjęcia wspólnych działań przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw. Znaczącą rolę w zarządzaniu łańcuchami dostaw odgrywa kształtowanie właściwych relacji pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw. Według C.Bozarth'a i R.B. Handfield'a [2007, s. 39], „niewłaściwe relacje pomiędzy dowolnymi dwoma ogniwami łańcucha dostaw mogą mieć katastrofalne konsekwencje dla wszystkich innych jego uczestników”. Autorzy podkreślają znaczenie relacji w łańcuchach

1. Praca sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/N/HS4/03888.

dostaw definiując zarządzanie łańcuchem dostaw jako „aktywne zarządzanie czynnościami wykonywanymi w ramach łańcucha dostaw oraz relacjami panującymi między poszczególnymi jego ogniwami w celu zmaksymalizowania wartości dla klienta oraz osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej” [2007, s. 35]. Porównywalną definicję podają A. Harrison i R. Hoek [2010, s. 38], którzy definiują zarządzanie łańcuchem dostaw jako: „kompleksowe zarządzanie siecią partnerów oraz relacjami między nimi”. U. Jüttner i in. [2007, s. 377] zarządzanie łańcuchem dostaw nazywają „zarządzaniem relacjami z dostawcami i odbiorcami w celu stworzenia jak największej wartości dodanej dla ostatecznego klienta przy jak najmniejszym koszcie funkcjonowania całego łańcucha dostaw”.

Sektor budowlany postrzegany jest, jako ten, w którym wdrażanie koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw jest trudniejsze i przebiega znaczenie wolniej niż w innych sektorach gospodarki. Raporty z badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii: *The Latham Report Constructing the Team* i *The Egan Report Rethinking Construction: Report of the Construction Task Force*, wykazały, że przyczyną jest wyjątkowo niski poziom zaufania międzyorganizacyjnego oraz przewaga relacji konkurencyjnych w budownictwie. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw w budownictwie oraz identyfikacja specyficznych cech łańcuchów dostaw w budownictwie, które mogą utrudniać budowanie zaufania międzyorganizacyjnego oraz integrację podmiotów w łańcuchach dostaw. W artykule wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa.

Pojęcie łańcucha dostaw w budownictwie

Łańcuchy dostaw w budownictwie ze względu na swoją unikalność w literaturze anglojęzycznej określane są oddzielnym terminem – *Construction Supply Chain* (CSC). Według X. Xue i in. [2007, s. 151], łańcuch dostaw w budownictwie obejmuje wszystkie procesy budowlane poczynając od zgłoszenia zapotrzebowania klienta, poprzez projekt, budowę, utrzymanie, konserwację i ewentualną rozbiórkę obiektu oraz wszystkie organizację zaangażowane w realizację tych procesów, czyli: klienta/inwestora, projektanta, generalnego wykonawcę, podwykonawców, dostawców. Terminem, który lepiej opisywałby zależności pomiędzy wymienionymi podmiotami jest „sieć”. Sieć, która składa się z wielu łańcuchów dostaw. W takiej sieci wyróżnić można relacje wertykalne i horyzontalne. Relacje wertykalne dotyczą powiązań pionowych przedsiębiorstw (relacji dostawca-odbiorca), relacje horyzontalne – powiązań poziomych. Przykładem relacji horyzontalnych są zwłaszcza konsorcja. Konsorcjum to dwa lub więcej podmiotów gospodarczych, które zawierają umowę w celu wspólnej realizacji przedsięwzięcia. Podmioty zachod-

wują swoją niezależność, ale solidarnie odpowiadają za wykonanie umowy, na przykład mniejsze przedsiębiorstwa łączą swoje siły (wiedzę, zasoby), aby pełnić funkcję generalnego wykonawcy.

A. Sobotka [2010, s. 110] w łańcuchach dostaw w budownictwie wyróżnia ogniwa zewnętrzne i wewnętrzne. Ogniwa zewnętrzne dostarczają zasoby od dostawców na plac budowy, a ogniwa wewnętrzne pozwalają na przemieszczanie zasobów na placu budowy i wbudowanie wyrobów w obiekt. H. Voordijk i in. [2000, s. 219] dzielą natomiast łańcuch dostaw w budownictwie na trzy główne podsystemy:

- produkcję elementów i materiałów budowlanych;
- budowę – podsystem związany bezpośrednio z wytwarzaniem produktu końcowego;
- projekt określający funkcję, formę i konstrukcję obiektu budowlanego lub budowli, szczegółowe rysunki i specyfikacje każdej części.
- Konsekwentnie H. Voordijk i in. [2000, ss. 219-220] wyróżniają:
 - łańcuch dostaw zdominowany przez dostawcę – producenci materiałów budowlanych podpisują z klientem umowę na produkcję prefabrykatów i montaż obiektu budowlanego;
 - łańcuch dostaw zdominowany przez wykonawcę – inwestor podpisuje umowę z wykonawcą, który jest odpowiedzialny za projekt zarówno w fazie budowy, jak i na etapie projektowania;
 - łańcuch dostaw zdominowany przez projektanta – projektant upoważniony jest do wyboru materiałów, dostawców i wykonawców i odpowiada przed klientem za strukturę i funkcjonowanie łańcucha dostaw oraz wynik końcowy projektu.

Łańcuch dostaw, który powstaje na potrzeby realizacji projektu budowlanego, określany jest jako projektowy łańcuch dostaw (*project supply chain, construction project supply chain*) [O'Brien i in. 2010, s. 2-3]. Określenie projektowy łańcuch dostaw jest pojęciem węższym niż łańcuch dostaw w budownictwie. Przyjmując za S. Peace [2010, s. 8] – łańcuchy dostaw w budownictwie mogą rozpoczynać się od projektantów i głównego wykonawcy, a kończyć na producentach i specjalistach, którzy nie należą do zespołu projektowego.

Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw w budownictwie

D. Simchi-Levi i in. [2007] zarządzanie łańcuchem dostaw w budownictwie (*Construction Supply Chain Management, CSCM*) definiują jako zarządzanie przepływem informacji, materiałów i środków pieniężnych na wszystkich etapach rozwoju projektu budowlanego. Zdaniem X. Xuea i in. [2005, s. 416],

zarządzanie łańcuchem dostaw w budownictwie to koordynacja międzyorganizacyjnych decyzji podejmowanych w ramach łańcucha dostaw, integracja kluczowych procesów biznesowych oraz członków łańcucha dostaw – jest to filozofia zarządzania, która wykracza poza tradycyjne działania podejmowane wewnątrz organizacji i łączy partnerów w dążeniu do wspólnego celu, jakim jest poprawa efektywności działania. Autorzy podkreślają konieczność podejścia długoterminowego typu wygrana-wygrana oraz konieczność istnienia relacji kooperacyjnych. Do kluczowych procesów biznesowych w łańcuchach dostaw w budownictwie X. Xuea i in. zaliczają zarządzanie projektem, zarządzanie obsługą klienta, zarządzanie relacjami z dostawcami, realizację zamówień, zarządzanie zapotrzebowaniem, zarządzanie realizacją prac budowlanych, zarządzanie środowiskowe oraz badania i rozwój (rysunek 1).

Rysunek 1. Koncepcja CSCM

Przepływ informacji				
Zapotrzebowanie	Projekt	Budowa		Produkt końcowy
Klient/inwestor	Projektant	Dostawca I	Główny wykonawca	Klient/inwestor
		Dostawca II	Podwykonawcy	
Procesy biznesowe w ramach łańcucha dostaw	Zarządzanie projektem			
	Zarządzanie obsługą klienta			
	Zarządzanie relacjami z dostawcami			
	Zarządzanie zapotrzebowaniem			
	Realizacja zamówień			
	Zarządzanie realizacją prac budowlanych			
	Zarządzanie środowiskowe			
	Badania i rozwój			

Źródło: Xue i in. 2007, s. 152.

Celem zarządzania łańcuchem dostaw w budownictwie jest zwiększanie wartości dodawanej przez wszystkie ogniwa łańcucha do produktu oczekiwanego przez klienta, dzięki poprawie skuteczności i efektywności działania poszczególnych członków łańcucha dostaw oraz łańcucha dostaw jako całości. Według R. Vrijhoef i L. Koskela [2000, s. 171] istnieją cztery główne poziomy zarządzania łańcuchami dostaw w budownictwie:

1. Koncentracja na wpływie łańcucha dostaw na działania, które odbywają się na placu budowy. Nadrzędnym celem jest minimalizowanie kosztów i czasu trwania działań realizowanych na placu budowy oraz za-

pewnienie niezakłóconego przepływu materiałów oraz siły roboczej na teren budowy. Cel ten może zostać osiągnięty przez skupienie się przede wszystkim na relacjach z głównymi dostawcami. Podejście takie może być wprowadzone przede wszystkim przez głównego wykonawcę.

2. Koncentracja na samym łańcuchu dostaw w celu redukcji kosztów, zwłaszcza logistycznych. To podejście może zostać wdrożone przede wszystkim przez dostawców materiałów i komponentów.

3. Koncentracja na przeniesieniu działalności z placu budowy na wcześniejsze etapy łańcucha dostaw. Uzasadnieniem takiego podejścia może być chęć uniknięcia trudnych warunków panujących na placu budowy, gdzie wiele czynności musi być realizowanych równolegle. Celem jest zmniejszenie kosztów i czasu trwania działań na miejscu budowy. Podejście może zostać zainicjowane przed dostawców i wykonawców.

4. Zintegrowane podejście do zarządzania łańcuchem dostaw oraz działań podejmowanych na placu budowy (działania na placu budowy są włączone w łańcuchy dostaw). Podejście może zostać wprowadzone z inicjatywy klientów, dostawców i wykonawców.

Wymienione przez R. Vrijhoef i L. Koskela podejścia wzajemnie się nie wykluczają i mogą być stosowane jednocześnie. Zdaniem autorki, w większości wypadków podmiotem, który ma największy wpływ na przepływy materiałów, informacji i środków pieniężnych w łańcuchach dostaw w budownictwie jest generalny wykonawca. W głównej mierze to od generalnego wykonawcy oraz jego relacji z innymi podmiotami w łańcuchu dostaw zależy realizacja kolejnych etapów budowy, jakość oraz koszt wykonanych robót. Bardzo często jest to też podmiot, który ma największy wpływ na konfigurację łańcucha dostaw – wybór podwykonawców oraz dostawców materiałów i usług. Ponieważ główny wykonawca musi polegać na najmowanej zewnętrznej sile roboczej oraz zamawianych materiałach, trudność stanowi wypracowanie takiego rozwiązania, które przynosi korzyści wszystkim członkom łańcucha dostaw oraz pozwala na przebieg procesu budowlanego zgodnie z kosztorysem oraz harmonogramem.

Specyfika łańcuchów dostaw w budownictwie

Łańcuchy dostaw w budownictwie w większości przypadków są bardziej złożone niż łańcuchy dostaw spotykane w innych sektorach gospodarki, ponieważ w realizację projektów budowlanych zaangażowanych jest przeważnie wiele, często małych podmiotów (liczonych w setkach w przypadku dużych i skomplikowanych inwestycji). Ponadto, przedsiębiorstwa, które biorą udział w realizacji większej liczby projektów są członkami kilku

łańcuchów dostaw. W efekcie, pomiędzy ogniwami w łańcuchach dostaw w budownictwie stale realizowane są skomplikowane przepływy materiałów, komponentów, usług, urządzeń, informacji (zamówienia, harmonogramy, prognozy) oraz środków pieniężnych. Kolejną cechą charakterystyczną łańcuchów dostaw w budownictwie jest unikalność tworzonego produktu. Produkt końcowy w budownictwie tworzony jest na indywidualne zamówienie klienta; z reguły jest bardzo kosztowny, duży, zlokalizowany w określonym miejscu i nie może być przetransportowany.

Łańcuchy dostaw w budownictwie bardzo często są tymczasowe – tworzone na potrzeby realizacji tylko jednego projektu budowlanego. Współpracę charakteryzuje niedostateczny przepływ informacji, myślenie krótkowzroczne, fragmentaryczne. Przedsiębiorstwa są nastawione głównie na realizację celów krótkoterminowych i maksymalizację zysków własnych [Xue i in. 2007, ss. 150–151]. Porównanie łańcuchów dostaw występujących w budownictwie z łańcuchami dostaw występującymi tradycyjnie w innych sektorach gospodarki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie łańcucha dostaw w budownictwie z łańcuchem dostaw w produkcji przemysłowej

Wyszczególnienie	Łańcuch dostaw w budownictwie	Łańcuch dostaw w produkcji przemysłowej
Budowa łańcucha	wiele niezależnych podmiotów złożona struktura mała współzależność podmiotów występowanie głównie na rynkach lokalnych i regionalnych	stała budowa łańcucha dostaw rzadka zmiana partnerów w łańcuchu stała lokalizacja duża współzależność podmiotów występowanie także na rynkach globalnych
Klient	przeważnie jeden klient	przeważnie wielu klientów
Przepływ informacji	niewielki przepływ informacji najczęściej brak wykorzystania narzędzi IT wspierających przepływ informacji	szybki przepływ informacji duży zakres wymienianych informacji wykorzystanie narzędzi wspierających przepływ informacji
Współpraca	relacje konkurencyjne, często nieregularne realizacja głównie celów krótkoterminowych większe prawdopodobieństwo zachowań oportunistycznych małe prawdopodobieństwo współpracy w przyszłości	relacje długoterminowe przynoszące obustronne korzyści mniej konfliktów mniejsza niepewność mniejsze prawdopodobieństwo zachowań oportunistycznych nastawienie na współpracę w przyszłości

Produkt	produkt niestandardowy, tworzony na zamówienie klienta	produkt standardowy
Umowy między podmiotami	zwierane najczęściej w drodze przetargu na czas trwania projektu budowlanego	zawierane na dłuższy czas warunki umów wypracowane w trakcie negocjacji

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja przedsięwzięcia budowlanego wymaga wyboru kompetentnego i rzetelnego wykonawcy robót budowlanych. Właściwy wybór wykonawcy ma kluczowy wpływ na to jak kształtować się będą relacje pomiędzy inwestorem oraz wykonawcą robót budowlanych, ale także pomiędzy wykonawcą i pozostałymi podmiotami w łańcuchu dostaw, co może przełożyć się na pomyślne zakończenie całego przedsięwzięcia. Problemem, który pojawia się zwłaszcza w przypadku inwestycji publicznych, jest wybór wykonawców robót budowlanych w przetargach nieograniczonych, w których jedynym kryterium oceny podmiotów jest cena ofertowa. Inwestorzy publiczni zobowiązani są do stosowania ustawy – Prawo zamówień publicznych. Ustawa określa inne możliwe sposoby wyboru wykonawców robót budowlanych, ale najczęściej stosowanym trybem udzielania zamówień publicznych w Polsce jest przetarg nieograniczony. Odsetek przypadków, w których udzielono zamówień w tym trybie w Polsce w 2011 roku (między innymi na roboty budowlane) wynosił ponad 80%. Przetarg nieograniczony to tryb udzielenia zamówienia, w którym w odpowiedzi na ogłoszenie o zamówieniu oferty mogą składać wszyscy zainteresowani wykonawcy. Wprawdzie spośród złożonych ofert wybrana ma być najkorzystniejsza, czyli oferta z najniższą ceną lub oferta, która przedstawia najkorzystniejszy bilans ceny oraz innych kryteriów odnoszących się do przedmiotu zamówienia [Sadowy 2011, s. 51], ale z danych Urzędu Zamówień Publicznych wynika, że w 2011 roku w przypadku 95% przetargów wyboru oferty na roboty budowlane dokonano wyłącznie na podstawie ceny. Pomijanie lub traktowanie jako mniej ważne innych kryteriów, na przykład doświadczenia przedsiębiorstwa, warunków gwarancji, może wpływać na wydłużenie czasu realizacji inwestycji, zmniejszenie jakości wykonania, czy nawet zaprzestanie realizacji inwestycji (przykład chińskiego konsorcjum COVEC, które proponując niską cenę za wykonanie prac na autostradzie A2, nie było w stanie ukończyć rozpoczętej inwestycji).

Z badań przeprowadzonych przez A. Sobotkę [2010, s. 63] wynika, że cena jest także głównym kryterium wyboru dostawców materiałów budowlanych. Z kolei A. Hartman i J. Caerteling [2010, s. 356] wykazali, że cena jest głównym mechanizmem wpływającym na początkową selekcję podwykonawców. Stosowanie tradycyjnych (opartych na cenie) metod wyboru partnerów bizne-

sowych wpływa na kształtowanie postaw konfrontacyjnych między podmiotami realizującymi przedsięwzięcia budowlane, które nie sprzyjają poszukiwaniu możliwości uzyskiwania efektów synergicznych i poprawy efektywności działania w łańcuchach dostaw. Po pierwsze, strony nie mają możliwości sprecyzowania i uwzględnienia swoich wzajemnych oczekiwań. Po drugie, przetarg nieograniczony nie pozwala zamawiającemu dokonać procedury prekwalifikacji, czyli wstępnej selekcji wykonawców budowlanych po kątem możliwości właściwego wykonania zamówienia.

Problemy związane z wdrożeniem koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw w budownictwie

Specyfika łańcuchów dostaw w budownictwie utrudnia zbudowanie bliższych relacji biznesowych, a przedsiębiorstwa budowlane, w porównaniu do przedsiębiorstw z innych sektorów gospodarki, są mniej zainteresowane zarządzaniem i usprawnianiem procesów biznesowych oraz poszukiwaniem i wdrażaniem innowacyjnych działań w ramach łańcuchów dostaw. Wśród głównych problemów, utrudniających integrację i koordynację działań w łańcuchach dostaw w sektorze budowlanym najczęściej wskazywane są kwestie [Maturana i in. 2004; Pinho i in. 2007; Xue i in. 2005, ss. 150–151; Dainty i in. 2001, ss. 168–169]:

- związane z postawami współpracujących podmiotów – myślenie krótkowzroczne, fragmentaryczne, koncentracja na celach krótkoterminowych i osiąganiu własnych korzyści, brak jasnego podziału ryzyka oraz osiąganych korzyści, zachowania oportunistyczne; brak kontynuowania współpracy po zakończeniu realizacji inwestycji; brak podejścia całościowego/brak odpowiedzialności za całość projektu; brak przekonania kadry zarządzającej do idei zintegrowanego łańcucha dostaw;
- wynikające z braku odpowiedniego przepływu informacji – niska jakość przekazywanych informacji, brak dostępu do niezbędnych informacji, ograniczona wymiana informacji wynikająca z niskiego zaufania;
- finansowe, kosztowe – główny nacisk na ceny, zysk, brak przejrzystości kosztów, podejmowane decyzji głównie na podstawie przepływów pieniężnych pomiędzy przedsiębiorstwami;
- związane z czasem, planowaniem – nierealne harmonogramy realizacji inwestycji, niepewny czas realizacji zamówień materiałów i dostawy sprzętu budowlanego, niska jakość wykonania inwestycji, opóźnienia w realizacji inwestycji.

Zdaniem R. Vrijhoef i L. Koskela [2000], większość problemów pojawiających się podczas realizacji projektu budowlanego to problemy związane z zarządzaniem łańcuchem dostaw pojawiające się na styku różnych podmiotów

i pełnionych przez nich funkcji. S. Maturana i in. [2004] problemy pojawiające się w procesie budowlanym dzielą na trzy grupy:

- typowe, pojawiające się w zwykłych sytuacjach;
- powstające w innych częściach łańcucha dostaw niż te, w których zostały wykryte;
- wynikające z przestarzałego, krótkowzrocznego podejścia, które charakteryzuje niezależna kontrola na każdym etapie łańcucha dostaw.

Ostatnie z wymienionych problemów mogą być przewyciężone dzięki współpracy członków łańcucha dostaw. Jak piszą M.M.A. Khalfan i P. McDermott [2006, s. 144], wdrożenie partnerskich relacji w łańcuchu dostaw w budownictwie oznacza lepszy projekt, zmniejszenie marnotrawstwa i duplikowania działań, wyższą jakość, zmniejszenie kosztów, budowanie zaufania pomiędzy podmiotami oraz dzielenie się wiedzą i doświadczeniem już od początku realizacji projektu.

Podsumowanie

W koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw podkreślane są: konieczność zwiększania wartości dodawanej przez wszystkie ogniwa łańcucha do produktu oczekiwanego przez klienta; integracja i koordynacja procesów wewnątrz przedsiębiorstw oraz pomiędzy nimi, a także potrzeba kształtowania stosunków gospodarczych na zasadach zaufania w celu uzyskania efektów synergicznych i w konsekwencji przewagi konkurencyjnej.

Koncepcja zarządzania łańcuchami dostaw w budownictwie, zwłaszcza w Polsce, jest jednak mało popularna. Jednocześnie, realizacja inwestycji budowlanych w większości wypadków, ze względu na swą wielkość i złożoność wymaga zaangażowania i współpracy wielu podmiotów (z badań przeprowadzonych przez A. Hartmana i J. Caertelinga [2010, s. 354] wynika, że nawet do 90% prac w ramach budowy może być zlecanych podwykonawcom). Współpraca w sektorze budowlanym jest więc niezbędna, przy czym jak wykazano w artykule, ze względu na specyfikę budowlanych łańcuchów dostaw, budowanie zaufania międzyorganizacyjnego oraz osiąganie korzyści wynikających z integracji w łańcuchach dostaw w budownictwie jest szczególnie trudne.

Bibliografia

- Bozarth C., Handfield R.B. (2007)**, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice.
- Dainty A.J.R., Briscoe G.H., Millet S.J. (2001)**, *New perspective on construction supply chain integration*, "Supply Chain Management: An International Journal", nr 6 (4).
- Egan J. (1998)**, *Rethinking Construction: Report of the Construction Task Force*. London: DETR.
- Harrison A., Hoek R. (2010)**, *Zarządzanie logistyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Hartmann A., Caerteling J. (2010)**, *Subcontractor procurement in construction: the interplay of price and trust*, "Supply Chain Management: An International Journal", nr 15 (5).
- Jüttner U., Christopher M., Baker S. (2007)**, *Demand chain management – integrating marketing and supply chain management*, "Industrial Marketing Management", nr 36 (3).
- Khalfan M.M.A., McDermott P. (2006)**, *Innovating for supply chain integration within construction*, "Construction Innovation: Information, Process, Management", nr 6 (3).
- Latham M. (1994)**, *Constructing the Team*, HMSO, London.
- Maturana S., Alarcon L., Vrsalovic M. (2004)**, *Achieving collaboration in the construction supply chain: an onsite subcontractors' evaluation methodology*, Proceedings of the 12th Conference of the International Group for Lean Construction, Elsinore, Dinamarca.
- O'Brien W.J., Formoso C.T., Vrijhoef R., London K.A. (2010)**, *Construction Supply Chain Management Handbook*, Crc Press Taylor & Francis, New York.
- Peace S. (2010)**, *Partnerstwo w budownictwie*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Pinho T., Telhada J., Carvalho M.S. (2007)**, *Definition of a Supply Chain Management model in construction – case study*, Proceedings 15th IGLC Conference, Michigan, USA.
- Sadowy J. (red.) (2011)**, *Kryteria oceny ofert w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego – przykłady i zastosowanie*, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa.
- Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. (2000)**, *Designing and managing the supply chain*, Irwin/McGraw-Hill, New York.
- Sobotka A. (2010)**, *Logistyka przedsiębiorstw i przedsięwzięć budowlanych*, Wyd. AGH, Kraków.
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych, tekst jednolity Dz. U. z 2013 r. poz. 907.
- Voordijk H., Haan J., Joosten G.-J. (2000)**, *Changing governance of supply chains in the building industry: a multiple case study*, "European Journal of Purchasing & Supply Management", nr 6 (3–4).
- Vrijhoef R., Koskela L. (2000)**, *The four roles of supply chain management in construction*, "European Journal of Purchasing & Supply Management", nr 6 (3–4).

Witkowski J. (2010), *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Xue X., Li X., Shen Q., Wang Y. (2005), *An agent-based framework for supply chain coordination in construction*, "Automation in Construction", nr 14.

Xue X., Wang Y., Shen Q., Yu X. (2007), *Coordination mechanisms for construction supply chain management in the Internet environment*, "International Journal of Project Management", nr 25.

Jerzy Obolewicz

Politechnika Białostocka

Zarządzanie bezpieczeństwem pracy na budowie

The safety of work management on construction site

Abstract: The safety of work in building depends from factors (in order): human, organizational and technical. It to assure on building the safe conditions of work was one factors these identify and inform about them the participants of process. The consciousness of occurrence of threats is as the important factor of prevention of resultant product in planning, the organization, leadership and the controlling of workings in building process.

Key-words: management, construction, construction site, safety of work, health protection.

Wstęp

Budownictwo jako złożona i specyficzna gałąź przemysłu bazuje na dwóch sektorach działalności gospodarczej. Zgodnie z obowiązującymi w tej kwestii uogólnieniami, budownictwo jest na pozycji pośredniej między sektorem przemysłowym a usługowym, zaś jego złożoność wynika z charakterystyki branży, sposobów podejmowania decyzji, realizacji działań oraz organizacji robót budowlanych. Wynikiem działalności jest obiekt budowlany lub wykonanie określonych robót budowlanych. Przedsiębiorstwa budowlane prowadzące działalność gospodarczą konkurują pomiędzy sobą obniżając koszty i skracając czas realizacji inwestycji nie zawsze jednak utrzymując wymagany poziom bezpieczeństwa i higieny pracy [Obolewicz 2013a, Obolewicz 2013b].

Wykorzystując definicję systemu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia [PN-N18001:1999] można przyjąć, że bezpieczeństwo i ochrona zdrowia budowy jest częścią ogólnego systemu zarządzania, która obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialność, zasady postępowania, procedury, procesy i zasoby potrzebne do opracowania, wdrażania, realizowania, prze-

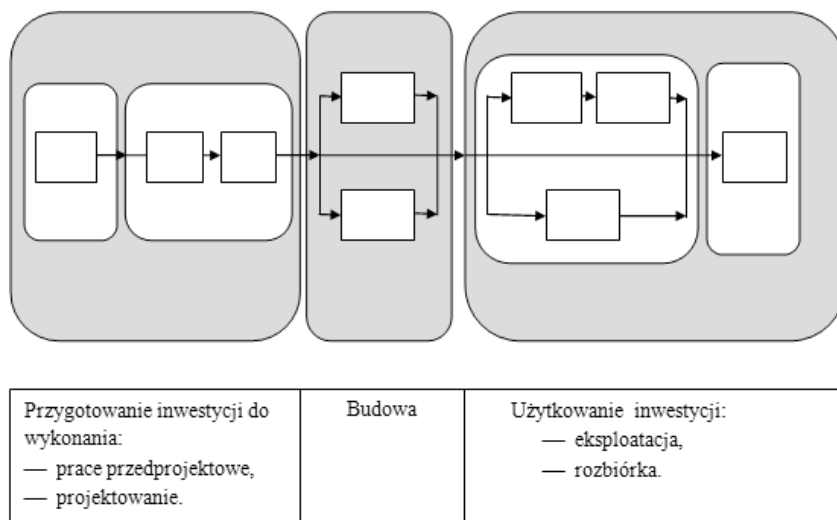
głędu oraz utrzymania właściwego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy [Obolewicz 2013e]. Bezpieczeństwo i higiena pracy na budowie oznacza stan warunków i organizacji pracy oraz zachowań pracowników zapewniający wymagany poziom ochrony zdrowia i życia występujących w budowlanym środowisku pracy. Czynniki te odzwierciedlają się w nowych koncepcjach zarządzania, a zagadnienia bezpieczeństwa i ochrony pracy w budownictwie nabierają priorytetowego znaczenia [Pellicer, Yepes, Teixeirs 2009, Ejdys, Lulewicz, Obolewicz 2008]. Przy czym głównym przesłaniem jest to, że zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia nie polega tylko na kontrolowaniu realizacji budowy, lecz musi być zaprojektowane, zorganizowane i zrealizowane w sposób bezpieczny [Obolewicz 2012, Obolewicz 2013c, Obolewicz 2013d, Obolewicz 2013f, CITB 2005].

Zdaniem autora zarządzanie bezpieczeństwem pracy i ochroną zdrowia na budowie to nowy rodzaj wszechstronnego zbiorowego wysiłku zorientowanego na bezpieczeństwo i ochronę zdrowia pracowników budowy, który obejmuje wszystkich uczestników budowlanego procesu inwestycyjnego.

Budowlany proces inwestycyjny

Budowlany proces inwestycyjny obejmuje wszystkie działania niezbędne dla wykonania inwestycji. Na przebieg tego procesu składają się analizy i działania projektowe oraz działania technologiczne, transportowe i kontrolne, które można sklasyfikować w trzech podstawowych etapach [Połoński 2009]: przygotowania inwestycji do wykonania, realizacji inwestycji, użytkowania (eksploatacji) inwestycji. Na każdym z tych etapów mogą pojawiać się różna kontrakty, następujące po sobie lub występujące równolegle (rys.1). Działania te mogą być prowadzone przez osoby fizyczne i prawne o różnym stopniu złożoności organizacyjnej, na podstawie zawartych kontraktów budowlanych. Tradycyjnymi stronami kontraktów w budownictwie są inwestor i wykonawca. Po stronie inwestora jest to osoba cywilna lub prawna, która chce wykonać obiekt budowlany i/lub prace budowlane oraz dysponuje odpowiednimi funduszami. Po stronie wykonawcy natomiast jest to osoba, która dysponuje środkami oraz metodami niezbędnymi do projektowania i/lub realizacji inwestycji za uzgodnioną opłatą.

Rysunek 1. Etapy budowlanego procesu inwestycyjnego



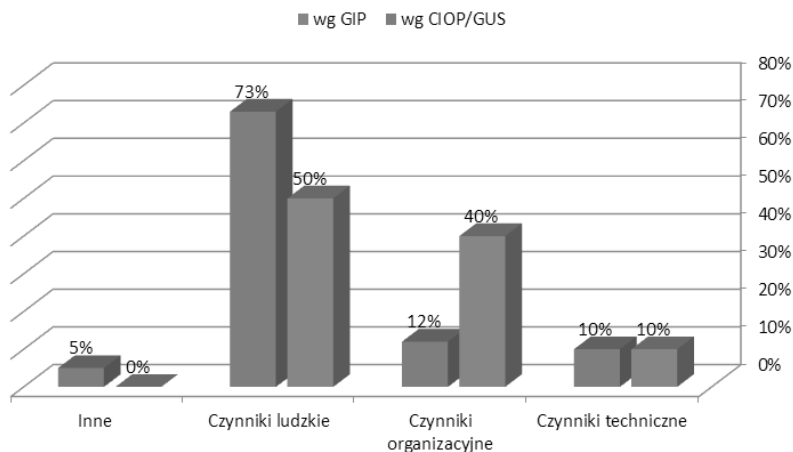
Źródło: opracowanie własne na podstawie Pellicer, Yepes, Teixeira 2009.

W aspekcie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia potraktowano budowlany proces inwestycyjny jako układ uczestniczących w nim czynników: danych wejściowych i danych wyjściowych wykorzystując koncepcję TQM [Ćwikliński, Obora 2009]. Przy czym w procesie zachodzi transformacja danych wejściowych na dane wyjściowe [Kindlarski, Bagiński 1994, s. 5]. Do danych wejściowych zalicza się:

- *czynniki techniczne (T)*, stanowiące informacje dotyczące materiałów, sprzętu (maszyn i urządzeń),
- *czynniki organizacyjne (O)*, obejmujące zagadnienia organizacji i zarządzania, otoczenia (otoczenie bliższe, otoczenie dalsze), logistyki budowlanej,
- *czynniki ludzkie (L)*, określane zachowaniem, wiedzą, umiejętnościami i postawami ludzi biorących udział w procesie inwestycyjnym.

Przyjęcie klasyfikacji danych wejściowych procesu inwestycyjnego w układzie **TOL** wynikało z wyników projektu badawczego [Obolewicz 2013a].

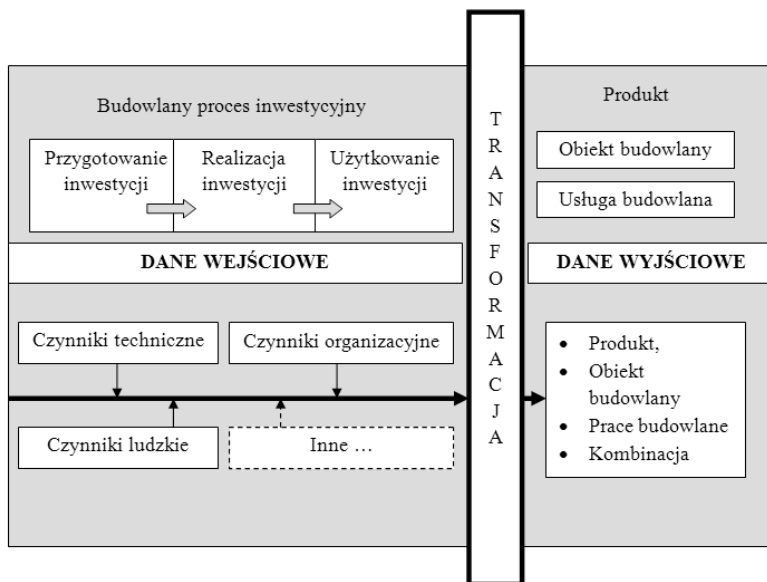
Rysunek 2. Przyczyny wypadków przy pracy w układzie TOL



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Obolewicz 2013a.

Wynikiem transformacji w procesie może być dowolna kombinacja danych wejściowych. Może to być obiekt budowlany (budynek, budowla, obiekt małej architektury) bądź wykonane prace budowlane. Schemat budowlanego procesu inwestycyjnego ujmującego transformację danych wejściowych na dane wyjściowe przedstawiono na rys. 3.

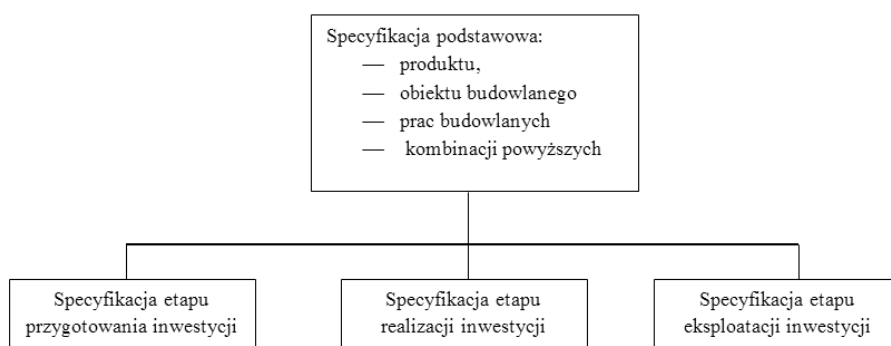
Rysunek 3. Schemat budowlanego procesu inwestycyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Obolewicz 2013a.

Każdy proces powinien być monitorowany, analizowany i modyfikowany w celu poprawy jego efektywności. Wynik procesu, np. obiekt budowlany, czy prace budowlane, może mieć mniej lub bardziej złożoną postać. W przypadku złożonego obiektu budowlanego, np. galerii, czy centrum handlowego, może on obejmować wiele elementów składowych, które należy określić jeszcze przed uruchomieniem budowy, w formie szczegółowych charakterystyk (specyfikacji) w rozbiciu na poszczególne etapy budowlanego procesu inwestycyjnego. Specyfikacje bowiem uszczegółwiają wymagania stawiane działaniom w poszczególnych etapach budowlanego procesu inwestycyjnego (rys. 4).

Rysunek 4. Specyfikacje budowlanego procesu inwestycyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Obolewicz 2013a.

Etap I – *Przygotowanie inwestycji do wykonania* dotyczy okresu gromadzenia informacji na temat przyszłych działań i składa się z dwóch zasadniczych faz:

prac przedprojektowych, które obejmują opracowanie wstępnej koncepcji oraz studium wykonalności,

prac projektowych, które obejmują wszelkie uzgodnienia i opracowanie projektu techniczno-architektonicznego.

Etap II – *Realizacja inwestycji* obejmuje działania bezpośrednio związane z wykonaniem zaplanowanej inwestycji:

prace przygotowawcze przed rozpoczęciem robót,

przewodzenie robót budowlanych,

zakończenie budowy z chwilą dokonania odbioru końcowego i ewentualnym usunięciem usterek.

Etap III – *Użytkowanie (eksploatacja) inwestycji* obejmuje wszystkie działania niezbędne do utrzymania inwestycji w stanie pełnej użyteczności, zgodnie z jej przeznaczeniem.

Elementy budowlanego procesu inwestycyjnego determinujące bezpieczeństwo i ochronę zdrowia na budowie

Czynniki ludzkie

Uczestnikami budowlanego procesu inwestycyjnego odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo i ochronę zdrowia budowy są:

- w rozumieniu *Ustawy Prawo budowlane* [Dz.U.1994 nr 89 poz. 414 z późn. zm.]: inwestor, inspektor nadzoru budowlanego, projektant, kierownik budowy lub kierownik robót oraz organy administracji architektoniczno-budowlanej i nadzoru budowlanego,
- w rozumieniu *Kodeksu pracy* [Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141 z późn. zm.]: pracodawca i pracownik.

Każdy z nich odpowiada w sposób bezpośredni lub pośredni za bezpieczeństwo i ochronę zdrowia pracowników budowlanych. Podstawowe obowiązki uczestników procesu budowlanego przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Podstawowe obowiązki uczestników procesu budowlanego

Lp.	Uczestnik procesu budowlanego	Podstawowe obowiązki
1	Inwestor	Zapewnienie: opracowania projektu budowlanego i stosownie do potrzeb innych projektów, objęcia kierownictwa budowy przez kierownika budowy, opracowania planu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, wykonania i odbioru robót budowlanych, w przypadkach uzasadnionych wysokim stopniem skomplikowania robót budowlanych lub warunkami gruntowymi, nadzoru nad wykonywaniem robót budowlanych.
2	Inspektor nadzoru inwestorskiego	Reprezentowanie inwestora na budowie przez sprawowanie kontroli zgodności jej realizacji z projektem i pozwoleniem na budowę, przepisami oraz zasadami wiedzy technicznej. Sprawdzanie jakości wykonywanych robót i wbudowanych wyrobów budowlanych, a w szczególności zapobieganie zastosowaniu wyrobów budowlanych wadliwych i niedopuszczonych do stosowania w budownictwie.
3	Projektant	Opracowanie projektu budowlanego w sposób zgodny z ustaleniami określonymi w decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu. Sporządzenie informacji dotyczącej bezpieczeństwa i ochrony zdrowia ze względu na specyfikę projektowanego obiektu budowlanego, uwzględnianej w planie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia.
4	Kierownik budowy/ kierownik robót	Sporządzenie lub zapewnienie sporządzenia przed rozpoczęciem budowy planu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, uwzględniającego specyfikę obiektu budowlanego i warunki prowadzenia robót budowlanych, w tym planowane jednoczesne prowadzenie robót budowlanych i produkcji przemysłowej. Koordynowanie działań w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia. Ponoszenie odpowiedzialności za ogólny dozór nad pracami na budowie i wykonywanymi czynnościami przez robotników mających różnych pracodawców.
5	Administracja architektoniczno-budowlana	Przekazywanie organom nadzoru budowy kopii ostatecznych decyzji o pozwoleniu na budowę wraz z zatwierdzonym projektem budowlanym oraz kopii ostatecznych odrębnych decyzji o zatwierdzeniu projektu budowlanego wraz z tym projektem. Uczestniczenie na wezwanie organów nadzoru budowlanego w czynnościach inspekcyjnych i kontrolnych oraz udostępnianie dokumentów i informacji związane z tymi czynnościami.

6	Organy nadzoru budowlanego	Kontrola przestrzegania i stosowania przepisów prawa budowlanego. Kontrola działania organów administracji architektoniczno-budowlanej. Badanie przyczyn powstawania katastrof budowlanych. Współdziałanie z organami kontroli państwowej.
7	Pracodawca/osoba kierująca pracownikami	Znajomość i przestrzeganie przepisów o ochronie pracy, w tym przepisów oraz zasad BHP oraz organizowanie stanowisk pracy zgodnie z przepisami i zasadami bezpieczeństwa. Dbłość o stosowanie przez robotników środków ochrony indywidualnej zgodnie z przeznaczeniem, w tym organizowanie, przygotowywanie nadzoru prac z uwzględnieniem zabezpieczenia robotników przed wypadkami przy pracy. Zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz prowadzenie systematycznych szkoleń pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.
8	Pracownik	Przestrzeganie regulaminu pracy i ustalonego na budowie porządku oraz przestrzeganie przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy i przepisów przeciwpożarowych.

Źródło: Opracowanie własne.

Czynniki organizacyjne

Czynniki organizacyjne determinujące bezpieczeństwo i ochronę zdrowia na budowie to czynniki związane z ogólną organizacją pracy na budowie i organizacją poszczególnych stanowisk pracy podczas prowadzenia robót budowlanych. Praktycznie każda budowa jest przestrzenią, w której pracownicy przy użyciu odpowiednich środków materialnych i niematerialnych wykonują określone roboty budowlane. W celu wyznaczenia tych czynników niezbędnym staje się wykonanie następujących czynności:

- w zakresie *technologii*: identyfikacji i specyfikacji robót występujących w procesie; wybór metod realizacji poszczególnych robót w procesie; dobór maszyn i urządzeń niezbędnych do wykonania poszczególnych robót;
- w zakresie *organizacji*: doboru składu brygad roboczych niezbędnych do prowadzenia robót; wyliczenia czasu trwania poszczególnych robót procesu; sieci zależności, np. wykorzystując metodę drogi krytycznej; harmonogramów (budowy, zatrudnienia, pracy sprzętu); zagospodarowania terenu budowy;
- w zakresie *bezpieczeństwa i ochrony zdrowia*: opracowanie planu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia (planu BIOZ). Schemat procedury przedstawiono na rys. 5.

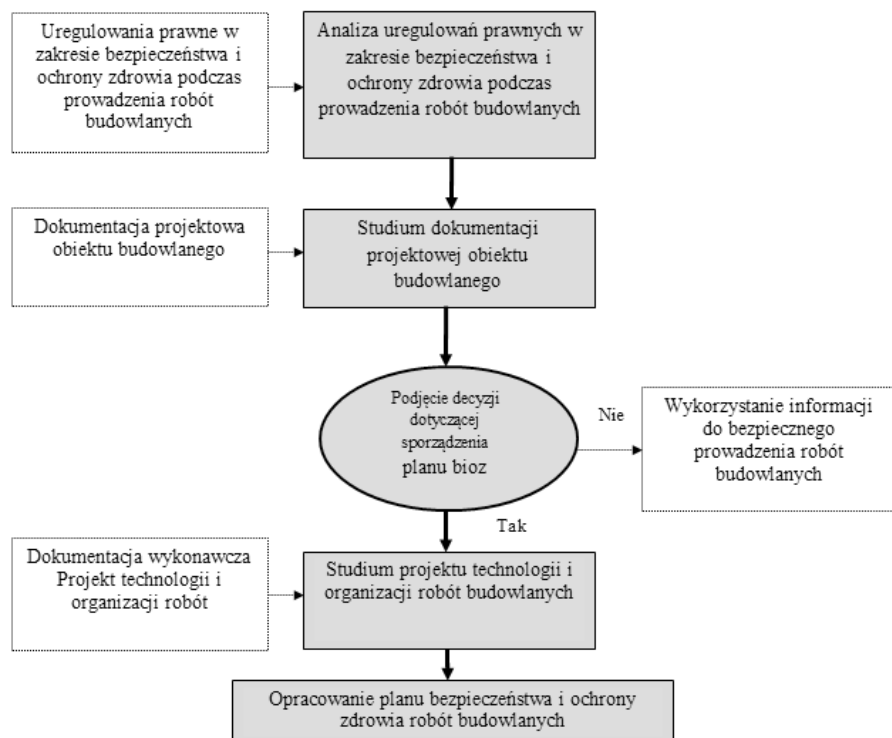
Czynniki techniczne

W obszarze czynników technicznych analizie poddaje się maszyny i urządzenia oraz materiały budowlane. Aby niezbędne przy prowadzeniu robót prace budowlane odbywały się bezpiecznie, konieczne jest spełnienie wymagań dotyczących eksploatacji i obsługi maszyn i urządzeń, które można sklasyfikować jako:

- *ogólne*, dotyczące: jakości maszyn i ich dokumentacji; wyposażenia maszyn i urządzeń;

- *szczegółowe*, wynikające ze specyfiki prac;
- *organizacyjne*, dotyczące: działań przed rozpoczęciem robót budowlanych; prowadzenia robót budowlanych; działań po zakończeniu robót budowlanych.

Rysunek 5. Schemat procesu opracowywania planu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia dla budowy (poszczególnych robót budowlanych)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Obolewicz 2013d].

Wymagania dotyczące bezpieczeństwa produktów, obowiązki producentów i dystrybutorów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia oraz zasady i tryb sprawowania nadzoru w zakresie bezpieczeństwa produktów wprowadzanych na rynek UE regulowane są przepisami prawa – *Ustawą o ogólnym bezpieczeństwie produktów* [Dz.U. 2003 nr 229 poz. 2275 z późn. zm.].

Zgodnie z ww. ustawą produktem bezpiecznym jest produkt, który w warunkach użytkowania nie stwarza zagrożenia. Oceniając bezpieczeństwo produktu należy uwzględnić: cechy produktu (skład, opakowanie, instrukcje); oddziaływanie na inne produkty; wygląd produktu (oznakowanie, ostrzeżenia, instrukcje specjalistyczne).

Wymagania dotyczące bezpieczeństwa materiałów budowlanych można sklasyfikować w dwóch podstawowych obszarach. Pierwszy dotyczy jakości produktu, a drugi magazynowania i składowania na placu budowy.

Wszystkie materiały dostarczone na budowę powinny być zaopatrzone w certyfikat CE i deklarację właściwości użytkowych, która zawiera opis cech wyrobu oraz zasady jego stosowania podane w oparciu o wiarygodne dane. W praktyce dla klienta oznacza to zwiększenie bezpieczeństwa materiałów znajdujących się na rynku a dla producenta posiadanie odpowiednich badań technicznych potwierdzających właściwości produktu.

Wymagania ogólne dotyczące bezpieczeństwa i ochrony zdrowia dotyczące materiałów można określić na poszczególnych etapach robót budowlanych. W ich zakres wchodzi:

- *określenie miejsca składowania materiału* poprzez podanie: rodzaju materiału, sposobu i dopuszczalnej wysokości składowania; maksymalnej masy składowanego ładunku tak, aby nie przekroczyć dopuszczalnych obciążeń urządzeń przeznaczonych do składowania; informacji o dopuszczalnym obciążeniu stropu, podłogi i urządzeń przeznaczonych do składowania, którą należy umieścić w widocznym miejscu; wymagań dla substancji i preparatów niebezpiecznych oraz butli z gazami technicznymi przewidzianych do stosowania na budowie;
- *działania przed rozpoczęciem robót budowlanych* poprzez: wyznaczenie miejsc do składowania podstawowych materiałów i wyrobów oraz substancji i preparatów niebezpiecznych oraz butli z gazami technicznymi; przygotowanie terenu poprzez wyrównanie, utwardzenie i odwodnienie; sprawdzenie czy składowany materiał będzie stabilny; upewnienie się, że składowany materiał nie znajduje się bezpośrednio pod napowietrznymi liniami elektroenergetycznymi lub w odległości mniejszej niż określają przepisy;
- *działania podczas prowadzenia robót* poprzez dopilnowanie aby: materiały sypkie zapewniały bezpieczeństwo dla ludzi i budowy (kął stoku naturalnego, właściwości chemiczne i fizyczne); materiały drobnicowe były składowane w stosach o dopuszczalnej wysokości; materiały workowane układane krzyżowo do wysokości 10 warstw; zachowane były odległości między stosami, pryzmami lub pojedynczymi elementami czy ogrodzeniem; prefabrykaty, półfabrykaty i elementy przestrzenne były składowane zgodnie z instrukcją producenta; substancje i preparaty niebezpieczne oraz butle z gazami technicznymi znajdowały się w miejscach do tego przeznaczonych.

Podsumowanie

Bezpieczeństwo pracy w budownictwie zależy od czynników (w kolejności): ludzkich, organizacyjnych i technicznych. Aby zapewnić bezpieczne warunki pracy na budowie należy czynniki te zidentyfikować i poinformować o nich uczestników procesu budowlanego. Świadomość występowania zagrożeń jest bowiem ważnym czynnikiem prewencji wypadkowej w planowaniu, organizowaniu, prowadzeniu i kontrolowaniu działań w procesie budowlanym.

Bibliografia

CITB (2005), *Health and Safety Testing in Construction*, CITB Construction Skills, Norfolk.

Ćwikliński M., Obora H. (2009), *Metody TQM w zarządzaniu firmą. Praktyczne przykłady zastosowań*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Ejdys J., Lulewicz A., Obolewicz J. (2008), *Zarządzanie bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.

Kindlarski E., Bagiński J. (1994), *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa.

Obolewicz J. (2012), *Bezpieczeństwo pracy w budownictwie*, Wydawnictwo Unimedia UM, Warszawa.

Obolewicz J. (2013a), *Identyfikacja stanu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w polskich przedsiębiorstwach budowlanych po wejściu do UE i zaprojektowanie modelu zarządzania bioz spełniającego europejskie kryteria jakościowe, ochrony środowiska, ergonomii i ochrony pracy*, projekt badawczy nr N N115 347038, 2010–2013, Politechnika Białostocka, Białystok.

Obolewicz J. (2013b), *Assessment of legal and administrative health and safety in the construction sector after Poland accession to the European Union*, „Actual Problems of Economics”, nr 11.

Obolewicz J. (2013c), *Bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia podczas wykonywania robót rozbiórkowych*, „Praca i Zdrowie”, nr 12.

Obolewicz J. (2013d), *Bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia podczas wykonywania robót wykończeniowych*, „Praca i Zdrowie”, nr 10.

Obolewicz J. (2013e), *Determinanty BIOZ w budownictwie*, [w:] Sz. Salomon (red.), *Bezpieczeństwo systemu: Człowiek – obiekt techniczny – otoczenie*, Politechnika Częstochowska. Częstochowa.

Obolewicz J. (2013f), *Bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia podczas robót betonowych i żelbetowych*, „Praca i Zdrowie”, nr 7/8.

Pellicer E., Yepes V., Teixeira J. (2009), *Zarządzanie budową*, Poltext, Politechnika Warszawska, Warszawa.

PN-N 18001:1999, Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Połoński M. (2009), *Kierowanie budowlanym procesem inwestycyjnym*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Ustawa z dnia 12 grudnia 2003 r. o ogólnym bezpieczeństwie produktów, Dz.U. 2003 nr 229 poz. 2275 z późn. zm.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141 z późn. zm.

Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. – Prawo budowlane, Dz.U. 1994 nr 89 poz. 414 z późn. zm.

Zbigniew Grzywna

Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach

Zarządzanie, dowodzenie, kierowanie, podczas sytuacji kryzysowych

Management, commanding, controlling during critical situations

Abstract: The word management has a lot of meanings and explaining its synonyms is not a simple task. Management can be a science in economics and can include the following fields: planning, organizing, deciding, motivating and controlling. Management is the art or practice regarding using particular sources to achieve determined aims. The starting point to analyze the term management is defining a particular element of process referring to controlling. Controlling and managing consist in determining the future state which will influence the system in order to aim planned state which was accepted at the beginning by the person who controls, manages and commands. The subject of controlling the process of management may be: chosen subject, organization or any other system. Management can mean the process of working out the response to the change of environment's state and internal states of organization. The process of management is particularly dynamic because of the fact that changes occur constantly particularly changes of the environment. The series of events usually occurs during critical situation. This is the reason why the decisions concerning controlling the organization should be optimized to the states which will occur in the future. Management is the form of controlling which looks for its optimum in dynamic reality which is not predictable in the entirety.

Key-words: management process, elements and functions of controlling, system of commanding.

Kierowanie, dowodzenie, jako formy w zarządzaniu

Kierowanie jest postrzegane, jako proces planowania, organizowania, przeprowadzenia, kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystywania wszystkich jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów. Występują cztery funkcje między innymi planowanie, w którym kierownicy wyznacza-

ją wizję, a następnie koordynują poczynania ludzkie i zużycie materiałów środków do wykonania zadania. Kolejna funkcja to organizowanie, czyli odpowiednie połączenie wszystkich zasobów organu dla uzyskania efektywności organu, należy dodać umiejętne gospodarowanie zasobami dla osiągnięcia celów. Przewodzenie określa, w jaki sposób kierownicy wpływają na podwładnych i kierują nimi doprowadzając do tego by wykonywali niezbędne i potrzebne zadania. Czwartą funkcją jest kontrolowanie by zapewnić organizacji realizację zmierzonych celów.

Kolejnym synonimem zarządzania jest dowodzenie. To proces, przez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiar podwładnym, w ramach którego wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, motywuje i kontroluje działania podległych mu jednostek przez użycie regulaminowych czy standardowych procedur działania. Dowodzenie jest podstawową formą kierowania ludźmi i wojskami opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości i zdolności bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych a więc wszechstronnego przygotowania ich w czasie pokoju do wszelkiego rodzaju działań i do kierowania nimi podczas realizacji w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Typowym i najpowszechniejszym instrumentem i środkiem dowodzenia jest rozkaz, czyli bezwzględne polecenie wykonania czynności. Jest władzą nadaną jednej osobie w celu stawiania zadań, koordynacji i kontroli działań. Dowódca sprawuje tę władzę nad swoimi podwładnymi na mocy mianowania. Władza ta, wywodząc się z prawa i uregulowań wojskowych jest nierozzerwalnie połączona z przyjęciem za nią odpowiedzialności. Odpowiedzialność ta nie może być przekazywana. Dowódca bezpośrednio realizuje dowodzenie przy pomocy podległych lub przez podległe organy dowodzenia – sztaby.

Mając na uwadze wyzwania stojące przed współczesnym zarządzaniem należy obowiązkowo nakreślić zarys obszarów badań, czyli sytuacji o znamionach kryzysów, podczas których kierowanie z różnych przyczyn jest ograniczone. Każda osoba podmiot lub organizacja stara się oddziaływać na swoje otoczenie zewnętrzne oraz sferę wewnętrzną w sposób eliminujący bądź minimalizujący zagrożenia, obawy, lęki, niepewność i ryzyko. W życiu codziennym i gospodarczym ciągle występują różnego rodzaju zagrożenia wynikające z oddziaływania sił natury lub z zmierzonych bądź niezamierzonych skutków działalności innych podmiotów i ludzi. W związku z występowaniem różnorodnych zagrożeń, dla uzyskania zamierzonego poziomu bezpieczeństwa, niezbędne jest funkcjonowanie systemu bezpieczeństwa, którego integralnym elementem jest zarządzanie. Podstawowym zadaniem w tym zakresie jest planowanie, realizacja i kontrola sprawnych i ekonomicznych przepływów informacyjnych. Sposób zarządzania ma prowadzić do wykry-

wania i minimalizacji zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych oraz do wykluczenia bądź zmniejszenia oddziaływania czynników niepewności i ryzyka na działanie danego systemu dla jego normalnego funkcjonowania, jak również zapewnienia podmiotom warunków do właściwego reagowania w sytuacjach kryzysowych [Szymonik 2010, ss. 17–19].

Problemem, któremu autor poświęcił uwagę w niniejszym artykule jest jak zarządzać działaniem służb odpowiedzialnych za reagowanie i działania podczas sytuacji niosącej znamiona kryzysu oraz podczas zagrożeń o charakterze niemilitarnym. W prowadzonej eksploracji naukowej do niniejszego artykułu zastosowano głównie analizę ustawodawstwa oraz skorzystano z literatury źródłowej odnośnie poruszanej problematyki. Ponadto osobiste doświadczenie zawodowe pozwoliły ukazać praktykę współpracy podmiotów, organizacji ratowniczych z państwowymi organami władzy w czasie kryzysu. W zredagowaniu artykułu pomocne okazały się pozycje literatury z zakresu bezpieczeństwa, zarządzania kryzysowego i ratownictwa, które pozwoliły wykazać subtelne różnice w podanych w temacie określeń kierowania. Istota zagrożeń nowego typu polega na tym, że ich źródła tkwią niejednokrotnie w miejscach najmniej oczekiwanych

Kolejne określenie gdzie występuje działanie ze specyficznym sposobem kierowania, to klęska żywiołowa, czyli zdarzenie, które powoduje lub może spowodować degradację środowiska, stwarzając poważne niebezpieczeństwo dla życia ludzi lub żywych zasobów przyrody oraz działalności gospodarczej. Nieco inaczej stan klęski jest określony w ustawach, ponieważ określają one zasady działania organów władzy publicznej oraz reguły działania. W wyniku postępu technicznego i rozwoju ekonomicznego naszego kraju oraz państw sąsiadujących doszło do zachwiania równowagi w otaczającej nas przyrodzie. W dzisiejszym świecie nie ma już kontynentu, kraju, regionu, gdzie nie występowałyby problemy ekologiczne, skażenia środowiska naturalnego. Do niedawna nierozsądnie zakładano, że natura będzie zawsze pochłaniać oraz neutralizować w powietrzu, glebie, rzekach i oceanach odpady ludzkiej działalności. Założenie to było błędne. Z badań środowiska naturalnego wynika, że ludzkość przekroczyła „magiczną barierę bezkarności”, dalsza degradacja już będzie miała wpływ na populację i środowisko, grożąc anomaliami lub zniszczeniem. Rozwój świadomości ekologicznej na całym świecie odgrywał w pierwszej dekadzie XXI wieku ogromne znaczenie, wpływa także na kształt nowego spojrzenia na płaszczyzny powstawania zagrożeń. Ze względu na wagę problemów związanych ze środowiskiem naturalnym, gospodarką światową oraz polityką, wyodrębniono zespół czynników ekologicznych, jako ewentualne źródło zagrożeń. Rośnie przekonanie, że pewne rodzaje rozwoju destabilizują naturalne systemy i zagrażają rozszerzeniem się społecznego za-

lamania. Wzajemne oddziaływanie nędzy oraz ekologicznej destrukcji powoduje spiralę działań, które mogą wywołać migracje ekologicznych uchodźców, rozprzestrzenienie się pustyń i stref wylesienia oraz konflikty na tle dostępu do wody i jej zasobów [Grzywna 2003, ss. 67–72]. W wyniku przeprowadzonych badań naukowcy przewidują, że potencjalne zagrożenia to zwiększający się niedobór zasobów naturalnych (odnawialnych i nieodnawialnych) oraz narastająca degradacja środowiska naturalnego w połączeniu z przestarzałą technologią. Zagrożeniem gdzie występuje specyficzny sposób zarządzania jest nierównomierny wzrost gospodarczy, bądź kryzys gospodarczy i ograniczony dostęp do nowoczesnych technologii. Zagrożenia rodzą się w zakładach chemicznych, bądź w magazynach lub składach z materiałami niebezpiecznymi, czy w elektrowniach atomowych, a mogą powstać w wyniku przestarzałych technologii. Niewykluczone są też zamachy terrorystyczne, które przybierają najtragiczniejszą formą zagrożeń o charakterze niemilitarnym. Jakikolwiek formy oddziaływań czy zarządzania ekologią i problemami ekologicznymi są bardzo różnorodne, mają zróżnicowany oddźwięk polityczny, ekonomiczny, dlatego stopień konfliktowości interesów jest duży, zaś bezpieczeństwo ekologiczne będące komponentem tego bezpieczeństwa wymaga indywidualnego podejścia i innego zarządzania. Poszukiwania skutecznego systemu bezpieczeństwa w skali globalnej, czy regionalnej zmierza do zastąpienia koncepcji opartej na wzajemnym zaangażowaniu na rzecz wspólnego przetrwania, którego wyrazem jest we współczesnych warunkach nowa koncepcja współpracy. „Świadomość stanu organizacji systemu bezpieczeństwa przy braku myśli przewodniej oraz jednoznacznie określonych kompetencji i odpowiedzialności powoduje, że problemy podejmowane są przez różne instytucje i w odniesieniu do różnych wycinkowych fragmentów tego systemu” [Kitley 1999, s. 12]. Te trudne, nieprzewidywalne i godzące w bezpieczeństwo narodowe, czy wewnętrzne sytuacje określane są najogólniej, jako sytuacje kryzysowe, w czasie trwania których, trzeba zarządzać, kierować czy dowodzić. Zdaniem naukowców zajmujących się problemem bezpieczeństwa, aby zbadać bliższą oraz dalszą przyszłość, a co za tym idzie, możliwe do wystąpienia zagrożenia, należałoby użyć kilku podstawowych metod studiów nad przyszłością, metoda scenariuszy;

- analiza strukturalna;
- analiza morfologiczna;
- metoda delficka;
- drzewo ważności
- Foresight jako metoda kształtowania przyszłości [Kieżun, Wołeszo, Sirko 2013].

Przedstawione metody mogą posłużyć do badań nie tylko z obszaru zagrożeń niemilitarnych, ale ogólnie do zagrożeń bezpieczeństwa ekonomicznego i zarządzania podczas ich trwania. Współczesne kraje oraz każdy region, czy też województwo w wyniku ogromnego postępu musi przygotowywać się do przeciwdziałania zagrożeniom, aby w tej konfrontacji dobrze wypaść i „poznać” swojego „przeciwnika, rywala, czy zagrożenie”, by przyjąć odpowiedni sposób kierowania.

W obszarach zagrożeń rozróżnia się katastrofy antropogeniczne – powodowane przez człowieka oraz nieantropogeniczne, zwane też katastrofami naturalnymi – wywoływane przez czynniki w większym stopniu niezależne od człowieka. Prawdopodobnie katastrofy naturalne na obecną teraźniejszość są najgroźniejsze, ponieważ są powodowane przez powodzie, susze, cyklony, wiry (trąby) powietrzne, lawiny, osuwiska, pożary lasów i długotrwałe silne mrozy, a także występują lokalnie w postaci rozwoju pasożytów lub szkodników, co niewątpliwie przyczynia się pośrednio do bezpieczeństwa czy zagrożenia, co wymaga również doświadczenia od osób odpowiedzialnych za zarządzanie. Przy zapobieganiu katastrofom ekologicznym, aby maksymalnie ograniczać zagrożenia wymaga się bezwzględnego przestrzegania zasad ochrony środowiska i specyficznego sposobu zarządzania.

Przedstawione spektrum zagrożeń o charakterze niemilitarnym, w tym także awarie techniczne, może skłaniać do refleksji jak zarządzać siłami środkami jak wymusić posłuszeństwo podczas realizacji zadań, gdy życie jest w niebezpieczeństwie. Wynikiem przytoczonych zdarzeń, mogą być lub są nagle stany zagrożenia, powstające, jak wykazano, z przyczyn różnych. Najczęściej winę za taki stan rzeczy ponosi obsługujący urządzenia człowiek. Sporadycznie udaje się wykryć i udokumentować oddziaływanie sił przyrody, samoistną wadę konstrukcyjną lub zmęczenie materiału przed wystąpieniem uszkodzenia. Zagrożenia o charakterze niemilitarnym z pewnością będą pojawiały się nadal, należy zapoznać się z możliwościami, jakimi dysponuje podmiot w celu ich niwelowania lub łagodzenia skutków.

Pojmowanie obszaru kryzysu zmienia się w zależności od dziedziny, której dotyczy. Przykładowo, w znaczeniu ekonomicznym pojęcia tego używa się głównie dla określenia złego stanu koniunktury w skali makroekonomicznej. W omawianym przypadku kryzys przejawia się poprzez załamanie procesu wzrostu gospodarczego, poważne naruszenie stanu równowagi gospodarczej i regres w rozwoju ekonomicznym kraju (regionu, świata), któremu towarzyszy generalny spadek podstawowych wielkości ekonomicznych, a jednocześnie nasilają się zjawiska niepożądane społecznie i ekonomicznie, takie jak inflacja (lub deflacja) oraz bezrobocie, więc i zarządzanie jest inne. Z kolei w nauce o bezpieczeństwie można znaleźć definicję, zgodnie z którą, kryzys

jest to „sytuacja powstała w wyniku załamania się stabilnego dotąd procesu rozwoju, grożąca utratą inicjatywy i koniecznością godzenia się na przyjmowanie niekorzystnych warunków, wymagająca podjęcia zdecydowanych kroków zaradczych” stąd proces zarządzania przebiega inaczej.

Warto podkreślić, że kryzysu nie należy utożsamiać z sytuacją kryzysową, co jest zjawiskiem nagminnym, ponieważ [Nowak 2007, ss. 65–77]:

- kryzys jest częścią sytuacji kryzysowej;
- wszystkie kryzysy są sytuacjami kryzysowymi, lecz nie we wszystkich sytuacjach kryzysowych występuje element kryzysu (faza kryzysu);
- sytuacja kryzysowa – inaczej niż w wypadku kryzysu – w momencie pojawienia się jej oznak, nie musi wywoływać naruszeń istoty podmiotu (układu, organizacji, systemu), lecz stanowi wyzwanie dla subiektywnego stanu normalności jej funkcjonowania.

Pojęcie sytuacji kryzysowej, podobnie jak to ma miejsce w odniesieniu do kryzysu, jest bardzo różnie definiowane w literaturze przedmiotu. Sytuacja kryzysowa może być określana jako sytuacja systemowa, charakteryzująca się kulminacją zagrożeń (wewnętrznych oraz zewnętrznych), które powodują utratę stanu normalności i możliwość zakłócenia zasadniczych cech systemowych (np.: stabilności, równowagi, sterowalności, efektywności itp.) [Dawidczyk, Gryz, Koziej 2006]. Według innego podejścia sytuacja kryzysowa jest to zespół okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich znajduje się dany podmiot (układ, organizacja, system), wpływający na jego funkcjonowanie w taki sposób, iż zaczyna się w nim i jest kontynuowany proces zmienny, w rezultacie czego, dochodzi do zachwiania równowagi, a następnie jej przywrócenia dzięki podjętym środkom regulacji, jeśli takie zostaną zastosowane. Sytuacja kryzysowa jest również zdefiniowana w polskim prawodawstwie. Zgodnie z ustawą o zarządzaniu kryzysowym [Dz. U. z 2007 r., nr 89, poz. 590 z późn. zm.], art. 3 pod pojęciem sytuacji kryzysowej należy rozumieć „sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków”.

Zarządzanie w sytuacji kryzysowej – problemy definicyjne i uwarunkowania prawne

W polskiej literaturze przedmiotu terminologia w zakresie zarządzania w sytuacji kryzysowej jest bardzo niejednoznaczna. Zastanowić się można i dyskutować nad sformułowaniem zarządzanie sytuacją, bo jak można zarządzać sytuacją, można zarządzać w sytuacji, ale autor niniejszego artykułu odniesie się

do innych interpretacji odsyłając do pozycji czy źródła. Nie ma zgodności, co do stosowania określeń „zarządzanie w sytuacji kryzysowej”, „zarządzanie sytuacją kryzysową”, a także „zarządzanie kryzysowe”, „zarządzanie kryzysem”, „zarządzanie w kryzysie”, „zarządzanie w warunkach kryzysu” czy „zarządzanie antykryzysowe”. Wielu autorów¹ pojęcia te stosuje zamiennie i traktuje jako synonimy. Są też tacy, którzy wskazują, że nie są one jednoznaczne znaczeniowo i nie mogą być utożsamiane. Przykładowo, zdaniem przeciwników określenia „zarządzanie kryzysem” termin ten wskazuje, że kryzysy mogą być planowane, kontrolowane i organizowane, a więc w tym kontekście „zarządzanie kryzysem” można rozumieć, jako czynność inicjowania kryzysów. Z kolei zwolennicy takiego podejścia, stojąc na stanowisku, że świadome wywoływanie kryzysów w danym podmiocie może przyczynić się do jego rozwoju, cytowani w przypisie autorzy proponują stosowanie metody zarządzania przez kryzysy w celu pobudzenia do innowacyjności i wyzwolenia inicjatywy personelu.

Zgodnie z ustawą, [z 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, art. 2] zarządzanie kryzysowe to „działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nim kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”. Literatura przedmiotu proponuje wiele innych definicji zarządzania kryzysowego. Przykładowo, zarządzanie kryzysowe to „zarządzanie organizacją (systemem) pod presją, realizowane na rzecz rozwiązywania napiętych sytuacji, którego zadaniem jest przygotowanie się i działanie mające na celu zapobieganie, przeciwdziałanie i reagowanie w razie wystąpienia zakłóceń stabilności organizacji (systemu) oraz przywrócenie normalnego stanu jej funkcjonowania” [Nowak 2007].

Celem zarządzania podczas zagrożenia kryzysowego jest minimalizacja potencjalnych zagrożeń oraz sprawne i skuteczne przeprowadzenie działań w przypadku ich wystąpienia. Kryzys, jako efekt zagrożenia w obszarach bezpieczeństwa może wystąpić z różnych powodów. Generalnie wyróżnia się dwie zasadnicze grupy zagrożeń: zagrożenia spowodowane siłami natury oraz zagrożenia wywołane przez człowieka. Wspomniana sprawność i skuteczność działań w przypadku wystąpienia zagrożenia zależy w dużym stopniu od umiejętności, kompetencji i wiedzy zarówno osób kierujących działaniami,

1. Szerzej o zarządzaniu: Krzakiewicz K. (2008), Zarządzanie antykryzysowe w organizacji, Poznań; Łuczak M. (2003), Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Warszawa; Mitroff I.I., Petroff Ch.M. (1998), Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym, Warszawa; Regester M., Larkin J. (2005), Zarządzanie kryzysem, Warszawa; Wieczerzyńska B. (2009), Kryzys w przedsiębiorstwie, Warszawa; Zelek A. (2003), Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna, Warszawa.

jak i jednostek biorących udział w akcjach ratowniczych. Sprawność oznacza tutaj zdolność do osiągnięcia zaplanowanych celów, a skuteczność – stopień ich osiągnięcia. Zarządzanie kryzysowe ma zapewnić również racjonalność w podejmowaniu działań i gospodarowaniu zasobami, czyli umożliwić taki ich dobór i alokację, która zapewnia maksymalizację efektów. Autor niniejszego artykułu problemami zarządzania podczas sytuacji noszącej znamiona kryzysu zajmuje się od czternastu lat, kiedy jeszcze sytuacje nie były ujęte w obszarach ustawy o reagowaniu kryzysowym a bezpieczeństwem zajmował się KOK (Komitet Obrony Kraju). Biorąc jednak pod uwagę, że celem zarządzania kryzysowego jest minimalizacja zagrożeń dla zdrowia i życia ludzi, a także mienia i środowiska, niewłaściwe wydaje się być jego odniesienie do racjonalności gospodarowania w aspekcie doboru środków i zasobów z ekonomicznego punktu widzenia – chodzi tutaj raczej o sposób ich wykorzystania.

Złożoność problematyki zarządzania kryzysowego wynika z konieczności podjęcia działań adekwatnych do zagrożenia przed jego zaistnieniem. Inaczej rzecz ujmując, sens zarządzania kryzysowego polega na takich działaniach, które nie dopuszczają do powstania sytuacji kryzysowych. Z tego względu duży nacisk należy położyć na odpowiednie przygotowanie na wypadek wystąpienia potencjalnych zagrożeń, planowanie działań, podział odpowiedzialności i kompetencji, technologie, zagospodarowanie przestrzenne i systemy zabezpieczeń. Zarządzanie kryzysowe opiera się na takich zasadach, jak:

1. Zasada prymatu jednoosobowego kierownictwa, która polega na powierzeniu kompetencji decyzyjnych jednoosobowym organom, które sprawują władzę ogólną w danym zakresie kompetencji. Organami takimi są: wójt (burmistrz), starosta (prezydent miasta), wojewoda i premier.
2. Zasada odpowiedzialności organów władzy publicznej, będąca regułą określającą odpowiedzialność za zarządzanie przez funkcjonujące w państwie organy administracji rządowej i samorządowej. Wiąże się ona ze stałą, historycznie uwarunkowaną, podstawową rolą administracji, która sprowadza się do usuwania zagrożeń i zapewnienie bezpieczeństwa w powierzonym jej zakresie władzy administracyjnej.
3. Zasada prymatu układu terytorialnego, która określa, że podstawę działania organów władzy stanowi podział terytorialny państwa.
4. Zasada powszechności, która zobowiązuje wszystkie podmioty prawa państwowego do uczestnictwa w działaniach antykryzysowych, każdy stosownie do jego statusu prawnego i organizacyjnego.
5. Zasada funkcjonalnego podejścia, polegająca na określeniu względnie stałych, zwykle powtarzalnych, typowych i sformalizowanych proceduralnie działań, wyodrębnionych ze względu na ich rodzaj i charakter, ukierunkowanych na realizację celów bezpieczeństwa narodowego.

6. Zasada zespolenia, w myśl której organom administracji ogólnej (wójt, starosta i wojewoda) nadaje się władztwo – według zasad określonych ustawami – nad wszelkimi pozostałymi formami administracji zarówno zespolonej, jak i niezespolonej.
7. Zasada ciągłości funkcjonowania państwa, która określa, że bez względu na stan i okoliczności funkcjonowania państwa niezmiennie pozostają formy organizacyjne władzy państwowej, a poszczególne organy realizują swoje funkcje zarówno w czasie pokoju, kryzysu, jak i wojny [Gryz, Kitler 2007, ss. 203–207].

Rola i znaczenie dowodzenia w procesie podejmowania decyzji i planowania w sytuacji kryzysowej

Sprawowanie dowodzenia wiąże się przede wszystkim z procesem podejmowania decyzji i planowania. Proces ten musi być zarówno dynamiczny jak i wielowymiarowy. Powinien on zapewniać podejmowanie decyzji odnośnie do działań bieżących, toczących się jednocześnie z procesem decyzyjnym i planowaniem przyszłych działań. Sprawowanie dowodzenia będzie szczególnie utrudnione w przypadku braku jednego spośród trzech podstawowych elementów: informacji, kontroli i łączności. Oznacza to, iż dowódca potrzebuje: informacji w celu podjęcia decyzji, możliwości sprawowania kontroli w celu koordynowania i monitorowania działań wojsk oraz środków łączności do przekazywania informacji. Podczas sytuacji noszącej znamiona kryzysu budowany jest system dowodzenia – to zespół stanowisk dowodzenia, sieci telekomunikacyjnych, sieci teleinformatycznych, stacji i samodzielnych urzędów telekomunikacyjnych, teleinformatycznych i pocztowych sprzężonych relacji dowodzenia wraz z elementami podsystemu informacyjnego, sprzętem specjalistycznym i pomocniczym, organami dowodzenia, całą infrastrukturą zabezpieczenia logistycznego i operacyjnego systemu, współpracujący ze sobą według przyjętych i uzgodnionych wcześniej zasad i wymagań.

Z doświadczeń, obserwacji, badań wynika, że sytuacje kryzysowe będą występować, jednak skala zniszczeń zależy od odpowiedniego przygotowania się do ich wystąpienia oraz sprawnego zarządzania bez elementów prowadzenia negocjacji, pertraktacji czy dyskusji, czyli dowodzenia. Istnieje więc konieczność profesjonalnego planowania, kierowania i kontroli, ostrzegania, informowania, przygotowania łączności, pomieszczeń zastępczych, przemieszczania ludności, logicznej ewakuacji szczególnie obszary te są przedstawione, choć stale nowelizowane są w ustawach [Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej Dz. U. z 2002 r., nr 62, poz. 558, art. 17, z późn. zm.]

W tym procesie jednym z elementów jest prowadzenie operacji, proces ten może mieć różny charakter w zależności od rodzaju operacji. Można w tym miejscu uwzględnić dowodzenie w ramach operacji wsparcia pokoju w sytuacji kryzysowej, gdzie będzie zrealizowana wola polityczna wynikająca z postanowień właściwych organizacji międzynarodowych poprzez ustanowienie bezpieczeństwa i stabilności w regionie oraz umożliwienie samodecydowania o własnym losie przez ludność lokalną. W operacje tego typu angażowane będą siły wojskowe, policyjne i inne (organizacje humanitarne i pozarządowe) wspierane działaniami dyplomatycznymi, w których mówi się o dowodzeniu. Istotą operacji połączonej jest synchronizacja działań i wysiłków wszystkich biorących w niej rodzajów sił podczas realizacji wspólnych zadań przy wykorzystaniu ich zróżnicowanych możliwości. Wyraża się ukierunkowanym działaniem, co do celu, miejsca i czasu, a także możliwością prowadzenia działań w różnym środowisku w wymiarze krajowym, regionalnym czy globalnym.

Jeśli mówimy o dowodzeniu wyróżniamy oprócz rejonu oddziaływania odpowiedni do dowodzenia poziom. Poziom operacyjny określa szczebel dowodzenia, w którym występuje proces planowania, organizowania i prowadzenia operacji oraz określony jest sposób osiągnięcia zakładanego celu strategicznego. Poziom taktyczny to planowanie, organizowanie i prowadzenie działań bojowych przez wyznaczone jednostki z uwzględnieniem sposobu osiągnięcia założonego celu operacyjnego.

Przytoczone opracowanie ukazuje nie tylko zakres postrzegania zagrożenia, katastrofy, kryzysu, ale i cały proces zarządzania kierowania, dowodzenia w odniesieniu do wszystkich powyżej wymienionych zdarzeń, niezależnie od ich przyczyn powstawania. Zrozumienie tych kwestii pozwoli właściwie dostrzegać problemy zarządzania bezpieczeństwem oraz konieczność zapewnienia zrównoważonego rozwoju społeczeństwa, bez względu na uciążliwość sytuacji [Grzywna 2011, ss. 17–30]. Istotne jest, aby każda społeczność lokalna rozumiała swoją rolę oraz miejsce w ogólnym systemie zarządzania kryzysowego. Ważne jest również to, aby była ona dla wszystkich ogniw administracji gminy, powiatu, województwa, regionu i kraju partnerem, a nie kłopotem, czy problemem.

Bezpieczeństwo państwa i formy zarządzania jego elementami jest kategorią wielowymiarową i może być realizowane na wielu płaszczyznach. Stanowi zbiór nakładających się na siebie elementów: militarnych, terytorialnych, politycznych i ekonomicznych. Pozwala to z kolei wyróżnić jego podstawowe rodzaje, takie jak: bezpieczeństwo militarne, terytorialne (geofizyczne), polityczne i ekonomiczne. Są to najczęściej i dość zgodnie wymieniane w literaturze przedmiotu filary bezpieczeństwa [Stachowiak 2010, ss. 123–125]. Nowe spojrzenie na zarządzanie bezpieczeństwem powinno sprzyjać pozytywnemu

stosunkowi człowieka do bezpieczeństwa, które wyraża się w przejęciu przez społeczność danego obszaru oraz instytucje znajdujące się na danym terytorium odpowiedzialności za jego kształtowanie.

Współczesne zarządzanie bezpieczeństwem państwa związane jest z szeroką gamą zaspokajanych potrzeb, takich jak: istnienie, przetrwanie, dobrobyt itd. Wartości, do których odwołuje się definiowanie bezpieczeństwa, wypracowane są z potrzeb ludzi, społeczeństw. Znajdują one swój wyraz (odbicie) w dążeniach, a te z kolei są formułowane w postaci racji stanu, naczelných wartości, żywotnych interesów. Potrzeby związane z bezpieczeństwem ekonomicznym mają charakter obiektywny, tzn. niezależny od tego czy są postrzegane czy też nie, a także niezależne od ich kształtu uchwyconego przez postrzeganie. Jednak działania zmierzające do ich zaspokojenia zależne są od subiektywnego postrzegania tych potrzeb, oceny ich rangi i doboru środków służących do ich zaspokojenia.

W analizie literatury na temat zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym autorzy do wartości ekonomicznych dodają najczęściej także możliwości i perspektywy rozwoju, niezależność decyzyjną w sprawach gospodarczych i prowadzenie korzystnej wymiany handlowej. Przeprowadzone wyżej rozważania dają zarysowany zestaw potrzeb, w formie odpowiednio uporządkowanych wartości wypełniających treścią pojęcie bezpieczeństwa, przypisanych różnym sferom bytu narodowo-państwowego. Powinny one być realizowane i podlegają ochronie. Istnienie warunków ich realizacji oznacza, że państwo nie jest zagrożone, czyli jest bezpieczne. Ważną część tych wartości – wyrażonych racją stanu, interesami – stanowią potrzeby należące do sfery gospodarczej. Można na tej podstawie zbudować taki ich zestaw, który będzie stanowił „wzorzec”, do którego można będzie odnosić (przymierzać) parametry charakteryzujące stan sytuacji gospodarczej kraju i kierunki dokonujących się zmian. Taki zestaw może służyć jako kryteria oceny stanu bezpieczeństwa ekonomicznego państwa. Jednym z podstawowych warunków zarządzania bezpieczeństwem w interesie narodowym, w tym w sferze gospodarczej, jest swoboda podejmowania działań, czyli utrzymanie suwerenności państwowej ograniczonej jedynie dobrowolnie przyjętym ograniczeniom. Oznacza to, że w interesie każdego państwa Unii Europejskiej w stosunkach z innymi państwami leży nie odrzucanie koniecznych współzależności, co byłoby nie tylko szkodliwym, ale również niewykonalnym anachronizmem, lecz unikanie jednostronnych, nierównoprawnych zależności od innych państw – w tych wszystkich przypadkach, które ograniczałyby suwerenność ponad niezbędne, racjonalne i dobrowolnie przez państwo przyjęte minimum lub też w tych wszystkich skrajnych przypadkach, które prowadziłyby do jej utraty, jeśli nie nawet w sensie prawnomiędzynarodowym i politycznym, to tylko ekono-

micznym. Takie podejście wskazywało i nadal wskazuje, po wstąpieniu do Unii na nadanie wysokiej rangi suwerenności ekonomicznej – jako części składowej ogólnej suwerenności narodowej – rozumianej jako prawo państw do trwałej suwerenności nad zasobami naturalnymi, do samodzielnego wyboru, a także możliwości samodzielnego wyboru najkorzystniejszych powiązań ekonomicznych z zagranicą oraz utrzymania równowagi między importem a rodzimą produkcją. Jednak problemy związane z zarządzaniem i jego elementami oraz rozumieniem bezpieczeństwa ekonomicznego na tym się nie kończą. Nie jest jasny w dalszym ciągu ani jego zakres podmiotowy, przedmiotowy, czasowy, przestrzenny, ani jego cechy specyficzne, itd.

Zakończenie

Jak wynika z przeprowadzonej analizy literatury przywołanej czy cytowanej na temat zarządzania, w którego obszarze zdaje się zawierać kierowanie przez dowodzenie to w istocie wyjaśnienie synonimów było niemalym wyzwaniem. Artykuł według autora staje się materiałem do dalszych analiz czy dyskusji. Zarządzanie, jako rozumne stosowanie środków dla osiągnięcia wyznaczonych celów, to krótkie i mało precyzyjne wyjaśnienie sprawy. Każde sterowanie, zarządzanie z założenia ma polegać na wytyczaniu celów czy przyszłego stanu przyjętego na wstępie przez kierującego, zarządzającego czy dowodzącego. Przedstawiciele administracji państwowej kształtując otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne oraz kreując przyszłość kraju, czyni to w sposób uporządkowany i racjonalny, dlatego mówimy o zarządzaniu bezpieczeństwem. Służy temu zastosowanie koncepcji zarządzania kierowania czy dowodzenia w bezpieczeństwie, której wyrazem jest określona strategia działania w warunkach postępujących procesów globalizacyjnych. W związku z powyższym, badania nad teoretycznymi zagadnieniami bezpieczeństwa i zarządzania podczas sytuacji niosącej znamiona kryzysu dla Państwa powinny uwzględniać m.in. dorobek nauki o organizacji i zarządzaniu. Państwo, jako podmiot zarządzania bezpieczeństwem, podobnie jak inne podmioty działania zorganizowanego, powinno stosować koncepcję zarządzania opartego na uczeniu się, gromadzeniu doświadczeń i wiedzy. Organizacja ucząca się jest modelem funkcjonowania podmiotu, który koncentruje się na procesach i działaniach zogniskowanych wokół uczenia się. Turbulencja otoczenia bezpieczeństwa skłania do podejmowania różnorodnych inicjatyw na rzecz absorpcji i odpowiedniego wykorzystania dostępnych zasobów informacji i wiedzy. Ma to szczególne znaczenie w odniesieniu do państwa kreującego swoją politykę bezpieczeństwa, będącą efektem zarządzania w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym podczas sytuacji kryzysowych czy niosących znamiona kryzysu. Nie istnieje jed-

na powszechnie akceptowalna definicja zarządzania kierowania dowodzenia. Zarządzanie jest więc uniwersalnym określeniem przyjętym do form sterowania poszukującą swoje optimum w dynamicznej, bo kryzysowej, nie do końca przewidywalnej rzeczywistości. Aby mówić o zarządzaniu podczas sytuacji kryzysowych wcześniej podobnie jak w artykule należy wyjaśnić istotę samego pojęcia zagrożenia czy wcześniej bezpieczeństwa, które możemy zdefiniować, jako stan gwarantujący istnienie podmiotu oraz dający możliwość jego rozwoju. Stan bezpieczeństwa występuje zatem, gdy zagrożenia ze strony otoczenia bądź zagrożenia w sferze wewnętrznej są niewielkie, przy założeniu, iż ich przestrzeganie przez podmiot jest prawidłowe.

Bibliografia

- Batorski J. (1998)**, *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel”, nr 6.
- Brilmann J. (2002)**, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa.
- Dawidczyk A., Gryz J., Koziej S. (2006)**, *Zarządzanie strategiczne bezpieczeństwem. Teoria – praktyka – dydaktyka*, Łódź.
- Grzywna Z. (2011)**, *Zarys bezpieczeństwa z uwzględnieniem infrastruktury krytycznej*, WSZMiJO, Katowice.
- Grzywna Z. (2002)**, *Rola i zadanie przedstawicieli administracji państwowej w województwie podczas sytuacji kryzysowych*, [w:] *Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa*, pod red. Z. Stachowiaka, J. Płaczka, AON, Warszawa.
- Gryz J., Kitler W. (red.) (2007)**, *System reagowania kryzysowego*, Toruń.
- Kieżun W., Wojejszo J., Sirko S. (2013)**, *Public Management. Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, AON, Warszawa.
- Kitler W. (1999)**, *Wybrane aspekty kierowania państwem w sytuacjach kryzysowych w obronie narodowej RP wobec wyzwań i zagrożeń współczesności*, AON, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2006)**, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa.
- Limański A. (2008)**, *Zarządzanie wiedzą jako czynnik konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, WSZMiJO, Katowice.
- Nowak E. (2007)**, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, AON, Warszawa.
- Płaczek J. (2001)**, *Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000*, AON, Warszawa.
- Stachowiak Z. (1994)**, *Bezpieczeństwo ekonomiczne*, [w:] W. Stankiewicz (red.), *Ekonomika obrony*, AON, Warszawa.
- Stachowiak Z. (2010)**, *Ekonomika bezpieczeństwa – dylematy powstania, rozwoju i poszukiwania swego paradygmatu*, AON, Warszawa.
- Stańczyk J. (1996)**, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Warszawa.
- Zajac J. (2009)**, *Bezpieczeństwo państwa*, [w:] K.A. Wojtaszczyk, A. Materska-Sosnowska (red.), *Bezpieczeństwo państwa. Wybrane problemy*, Warszawa.