



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2019 | ISSN 2543-8190

XX

TOM

6

ZESZYT

I

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Katarzyna Gadomska-Lila

Zofia Patora-Wysocka

Trendy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2019 | ISSN 2543-8190

XX

TOM

6

ZESZYT

I

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Katarzyna Gadomska-Lila

Zofia Patora-Wysocka

Trendy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Katarzyna Gadomska-Lila, Zofia Patora-Wysocka

Korekta językowa: Katarzyna Karcz, Anna Mularczyk, Małgorzata Pająk,
Lidia Pernak, Zbigniew Pyszka, Beata Siczek, Tomasz Szymański

Skład i łamanie: Artur Nowakowski

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 2543-8190

Wersja elektroniczna wydania jest wersją podstawową.

Publikacja jest dostępna na stronie: piz.san.edu.pl.



Spis treści

5	Katarzyna Gadomska-Lila <i>Wstęp</i>
7	Część I. Modele biznesu oraz strategie rozwoju współczesnych organizacji
9	Bogdan Nogalski, Roman Czapiewski <i>Wpływ działań strategicznych na kształtowanie modelu biznesu w przedsiębiorstwie</i>
25	Alina Kozarkiewicz, Agnieszka Kabalska <i>Simplification, Explanation or Impact: the Role of Taxonomies in Business Models Research</i>
39	Edyta Gwarda-Gruszczyńska <i>Strategie wprowadzania nowych technologii na rynek</i>
51	Agnieszka Skala, Sylwia Sysko-Romańczuk <i>Startupy a nowe przedsięwzięcia: próba wyodrębnienia nowej kategorii badawczej</i>
67	Ilona Penc-Pietrzak <i>Koncepcja zdolności przedsiębiorstwa w ujęciu 3P: podejście dynamiczne, paradygmat, paradoks</i>
79	Aleksandra Olejnik-Nizielska <i>Znaczenie wymiarów dystansu psychicznego w podejmowaniu decyzji nt. internacjonalizacji – wyniki badań ilościowych</i>
97	Magdalena Rybicka <i>Scenariusze rozwoju Nowego Szlaku Jedwabnego – strategie i perspektywy przyszłości</i>
113	Marianna Greta, Jacek Otto <i>Strategie przyszłości – euroregion w kontekście pozyskiwania zewnętrznej pomocy funduszowej dla lokalnej przedsiębiorczości</i>
131	Andrzej Montwiłł <i>Wielofunkcyjność portów morskich determinantą ich długoterminowego rozwoju</i>
147	Natalia Drop <i>Prognoza zmian w sposobie funkcjonowania niskokosztowych przewoźników lotniczych na rynku europejskim</i>
161	Część II. Współczesne organizacje jako podmioty społecznie odpowiedzialne, kooperujące, innowacyjne
163	Anna Czubała <i>Dobre praktyki w realizacji celów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju</i>
179	Justyna Kołodziejczyk <i>Przeciwdziałanie problemom społecznym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw</i>
193	Lena Grzesiak, Agnieszka Skoczylas-Tworek <i>Non-financial Disclosures in the Scope of Diversity Management of Companies Listed in the Respect Index</i>

- 209 **Patrycja Mizera-Pęczek** | *Transfer wartości estetycznych do świata biznesu: studium przypadku incydentalnej interwencji artystycznej*
- 221 **Anna Goliszek, Agnieszka Baruk, Anna Iwanicka, Anna Szymanowska** | *Znaczenie kapitału społecznego w rozwoju ekoturystyki na obszarach cennych przyrodniczo*
- 239 **Wojciech Leoński** | *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w polskich uczelniach wyższych*
- 253 **Malwina Szarek, Hubert Pachciarek** | *Spółka celowa uczelni – wsparcie dialogu między światem nauki i biznesu*
- 267 **Aneta Madyda** | *Przesłanki wdrażania innowacji w polskich przedsiębiorstwach budowlanych*
- 283 **Grzegorz Głód, Wojciech Głód** | *Innowacyjne przywództwo a innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*
- 303 **Joanna Ziomek, Roman Tylżanowski** | *Zwiększanie szans i eliminacja ograniczeń innowacyjności na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa – case study*
- 317 **Część III. Koncepcje, metody i narzędzia zarządzania we współczesnych organizacjach**
- 319 **Andrzej Kamiński** | *Intelligent System Supporting Risk Management, Security and the Work Environment*
- 331 **Aleksandra Rudawska** | *Variety of Knowledge Exchange Mechanisms: Knowledge Sharing in Quality Function*
- 349 **Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski** | *Mature Relationships as a Symptom of Lean Management – Preparatory Research*
- 365 **Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski** | *Mature Relationships as a Symptom of Lean Management – Recognition among Agricultural Machinery Manufacturers*
- 379 **Ireneusz P. Rutkowski** | *The Grid-and-Matrix Method of Measuring New Product Development Process Maturity*
- 393 **Karol Kuczera** | *Właściciel procesu a broker sieci*
- 409 **Edward Nowak** | *Ujawnianie informacji prospektywnych w rocznych raportach jednostek gospodarczych*
- 421 **Lena Grzesiak** | *Myths on Internal Auditing*
- 435 **Lena Grzesiak** | *Kompetencje zarządzającego audytem wewnętrznym*

Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach ciągłych zmian – społecznych, kulturowych, technologicznych, gospodarczych. Zmiany te stanowią zarówno ogromną szansę, jak i zagrożenie dla ich funkcjonowania. Takie zjawiska, jak globalizacja 2.0, kryzys środowiskowy, różnorodność zasobów ludzkich, cyfryzacja, konwergencja technologii i rozwój przemysłu 4.0 powodują, że przestaje być możliwe funkcjonowanie w oparciu o stare paradygmaty, a dotychczasowe rozwiązania i metody okazują się nieefektywne. Konieczna staje się zmiana sposobu myślenia niemal o wszystkich aspektach działalności. Stanowi to duże wyzwanie dla zarządzających, gdyż wymaga otwartości na zmiany, gotowości do podejmowania ryzyka i dużej kreatywności. Organizacje muszą bowiem sprawnie rekonfigurować swoje zasoby, zmieniać sposoby tworzenia wartości oraz osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Ponadto muszą mierzyć się z wyzwaniami współczesnego rynku pracy i zadbać o to, aby przyciągnąć i zatrzymać pracowników, a jednocześnie kształtować określone postawy, m.in. zaangażowania, współdziałania czy lojalności. W obliczu pojawiających się wyzwań we współczesnych organizacjach coraz częściej obserwowane są zatem takie zjawiska, jak: zmiany modeli biznesowych, redefiniowanie strategii, kształtowanie nowej, często proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, budowanie sieci współpracy, zarówno w wymiarze wewnątrz-, jak i międzyorganizacyjnym, a także opracowywanie nowych struktur, zmiany systemów zarządzania czy modeli przywództwa.

Artykuły zamieszczone w niniejszym tomie prezentują, w jaki sposób zarządzający poszukują obecnie skutecznych sposobów wykorzystywania pojawiających się szans oraz unikania zagrożeń. Odwołują się do ważnych i aktualnych problemów z obszaru nauk o zarządzaniu. Są wynikiem obserwacji, analiz, badań empirycznych, a także doświadczeń zawodowych Autorów. Analiza treści poszczególnych opracowań wskazuje na dużą złożoność prezentowanej tematyki i jej wzajemne powiązania. Teksty zostały pogrupowane w trzy bloki tematyczne odwołujące się do bardzo ważnych obecnie kategorii zarządzania. Pierwsza część obejmuje 10 artykułów, których przedmiotem są modele biznesu oraz strategie rozwoju współczesnych organizacji.

Część druga, na którą składa się 10 opracowań, ukazuje współczesne organizacje jako podmioty społecznie odpowiedzialne, kooperujące, innowacyjne. Natomiast część trzecia, zawierająca 9 tekstów, prezentuje metody i narzędzia zarządzania.

Wyrażam nadzieję, że prezentowane rozważania oraz wyniki badań okażą się interesujące zarówno dla naukowców, jak i praktyków zarządzania. Liczę, że wzbudzą one szeroką dyskusję oraz będą stanowiły inspirację do dalszych badań.

Katarzyna Gadomska-Lila

Część I

Modele biznesu oraz strategie rozwoju współczesnych organizacji

Bogdan Nogalski | bogdannogalski.bn@gmail.com

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Instytut Finansów i Zarządzania, Katedra Zarządzania
ORCID ID: 0000-0003-0262-8355

Roman Czapiewski | rczapiewski@wsb.gda.pl

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Instytut Finansów i Zarządzania, Katedra Zarządzania
ORCID ID: 0000-0002-5794-012X

Wpływ działań strategicznych na kształtowanie modelu biznesu w przedsiębiorstwie

The Influence of Strategic Activities in the Enterprise on Formation of the Business Model

Abstract: In the pursuit of innovative solutions and implementations that requires the rapid transformation of acquired knowledge into new products or services, the enterprises will meet the challenge of continually creating conditions to consolidate the established position on the market and further development in the process of ongoing improvement in order to achieve the adopted strategy.

The business model should meet an integrating function both external and internal elements and should inspire to plan strategic activities and changing them into tactical and operational targets. For the purposes of implementation of the model in business, taking into account the changes, is necessary for the harmony between the following aspects: organizational structures, support systems, processes, employee's skills, resources available, the motivating system and the assumed horizon of time.

The enterprises that will show the ability to understand the market and its challenges and efficiently respond to the changes they should have the following features: market sensitivity confirmed by the analysis of activities, comprehensive innovation, efficiency in operation and create an appropriate climate for employees [Kozielski 2012, s. 45].

In order to adapt to changing market conditions, the enterprises should support the development of managerial skills such as: building partnerships with clients, acquiring and using the knowledge, creating the image of an innovative company on the market or miscellaneous take advantage of acquired skills and opportunities.

Key words: business model, strategy, enterprise, relationship, flexibility, employess.

*Skuteczny menedżer charakteryzuje się tym, że to właśnie od
Niego oczekuje się podejmowania decyzji, które mają istotny
i pozytywny wpływ na całą organizację i jej wyniki.*

Peter Drucker

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa stoją przed trudnym wyzwaniem permanentnego kreowania warunków do umacniania wyznaczonej na rynku pozycji oraz ich dalszego rozwoju. Starają się prowadzić bieżącą analizę swojej działalności i dostosowywać ją do przyjętych modeli biznesowych [Zajkowska 2017, s. 7].

Procesy globalizacyjne oraz zmieniające się otoczenie, powodują ciągłe zmiany zachowań konsumenckich. Przez ostatnie sześćdziesiąt lat marketing przeszedł ewolucję od stadium koncentracji na produkcie (Marketing 1.0) do fazy koncentracji na konsumencie (Marketing 2.0). Obecnie jesteśmy świadkami kolejnych przemian. Marketing 3.0 to etap, w którym firmy stawiają w centrum zainteresowania nie tylko pojedynczego konsumenta, ale również całe grupy społeczne [Kotler, Kartajaya, Setiawan i in. 2010, ss. 11–19].

Zdobywanie klientów jest operacją czasochłonną, a sprzedaż produktów nowym nabywcom, generuje sześciokrotnie wyższe koszty niż transakcja z dotychczasowym kontrahentem. Dane te mogą różnić się w zależności od opracowania, m.in. J. Dycha podaje, iż parametry dotyczące wielkości pozyskania nowego klienta w stosunku do utrzymania dotychczasowego są od trzech do trzynastu razy wyższe w danym przedziale [2002; s. 22]. W głównej mierze wszystko zależy od koniunktury i sytuacji na rynku. Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań w celu zaspokojenia potrzeb wybranej grupy klientów, powoduje presję na ciągłą rywalizację oraz wyszukiwanie nowych możliwości w celu zachowania i umocnienia wypracowanej pozycji [Nogalski, Czapiewski 2015, ss. 48–49].

Zaistniała konieczność opracowania kompleksowego systemu działań, umożliwiającego utrzymanie właściwych relacji z klientami oraz ułatwiającego zdobywanie nowych.

W artykule podjęta została próba nie tylko wskazania, ale i zsynchronizowania działań występujących wewnątrz przedsiębiorstwa, które służą utrwalaniu jego pozycji na rynku. Jest to istotne, gdyż sygnały otrzymywane od klientów, muszą **być właściwie** rozumiane. Materiał poparty został badaniem w formie „case study”, wykonanym w przedsiębiorstwie będącym jednym z liderów w branży konserwacyjno-malarskiej, z uwzględnieniem przemysłu stoczniowego oraz rynku „Offshore”. W artykule uwzględniono, także wnioski sformułowane na podstawie analizy wyników. Ewaluacja przeprowadzona w firmie pozwoliła na wprowadzenie zmian w mechanizmach funkcjonowania poszczególnych struktur jednostki.

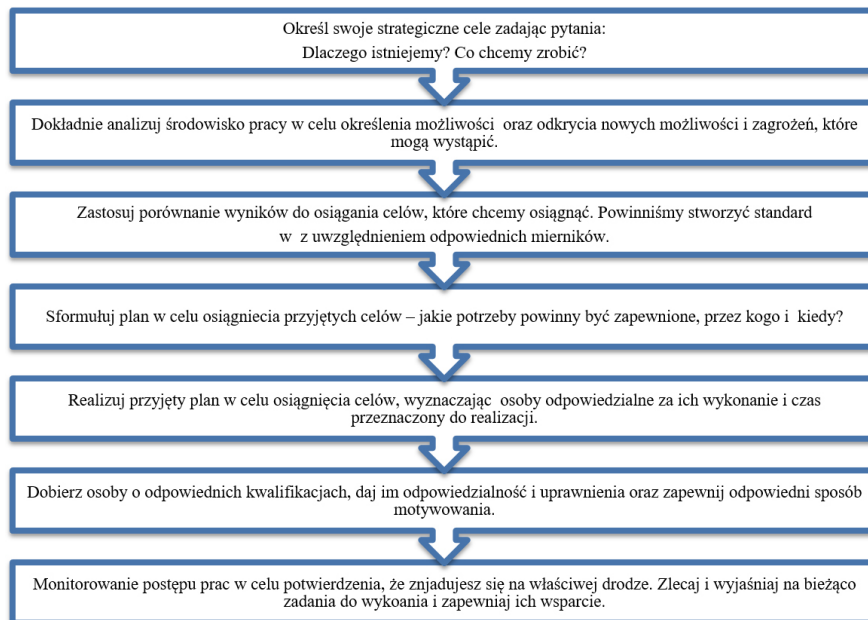
Kreowanie działań w zakresie zarządzania przez organizację przedsiębiorstwa

K. Perechuda traktuje występujące poziomy zarządzania: strategiczny, taktyczny i operacyjny, jako „równorzędne w rozwoju potencjału organizacji w jej jednolitym polu gospodarczym”. Stoi na stanowisku, że polu gospodarczym istnieją różne i niezależne „potencjały sukcesu”, które mają własne strategie i w ten sposób mogą przyczyniać się do sukcesu całej organizacji. Jest to remedium na nieciągłość funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa [1998, s. 387].

Rysunek 1 prezentuje zakres ustalania i planowania działań taktyczno-operacyjnych w obrębie przedsiębiorstwa. Ujęte zostały tu niezbędne działania stosowane w zarządzaniu oraz sposób ich realizacji w praktyce. Ostatnie dwie pozycje wskazują na istotne znaczenie osób o odpowiednich kwalifikacjach, stosowanie właściwych narzędzi wspierających motywację pracownika, któremu powierzono realizację zadań.

Współcześni menedżerowie obserwując rynki i tworząc relacje z klientami, powinni weryfikować stare i wprowadzać nowe założenia do funkcjonującego w przedsiębiorstwie modelu biznesu, stosując elastyczne podejście do założonych celów strategicznych oraz odpowiednią politykę kadrową. Służy temu m.in. zasada „wychwytuj nowe pomysły, stosując najprostsze metody” [HBR 2012, s. 17].

Rysunek 1. Zakres ustalania celów i planowania działań taktyczno-operacyjnych w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem odpowiednich kwalifikacji pracowniczych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Baron, Benoliel, Bourne i in. 2010, s. 45].

Interesujące rozwiązanie zaproponowała firma Orange. Jej pracownicy aktywnie uczestniczyli we wdrażaniu koncepcji rozwoju organizacji, poprzez udział w grze strategicznej „Miasto Orange”. Rywalizacja zespołów stała się skuteczną formą komunikacji, budowania współpracy poprzez wspólne przeżycia, a także sposobem na przygotowanie pracowników do roli ambasadorów. Sercem tej strategii były: kompleksowa oferta budowana z wykorzystaniem nowoczesnej sieci łączącej Internet mobilny LTE i światłowód oraz wysoka jakość obsługi klienta. Oznacza to, że nie tylko pracownicy sprzedaży, ale cała społeczność wirtualna powinna czuć odpowiedzialność za to co, jest proponowane klientom [Kowalski 2017, raport R 9]. Uruchomiony został specjalny program „Polecam – Zarabiam”, w którym każdy pracownik może być ambasadorem, polecającym usługi innym.

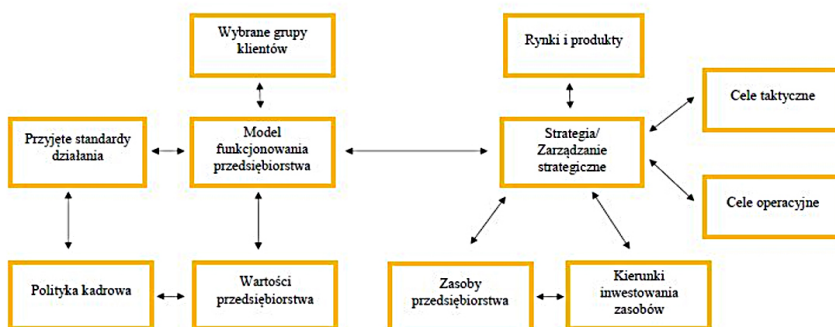
Biznesmen Igor Klaja twórca i właściciel spółki OTCF twierdzi, że model biznesu polega na połączeniu odpowiednich cech ludzkich i dobrze przygotowanego i zaplanowanego schematu działania. Służy temu właściwe powiązanie odpowiednich

narzędzi wraz z wykorzystaniem szans rynkowych i cech osobowych załogi. Zaliczył do nich: pracowitość, zaangażowanie i determinację. „Przez wiele lat mnóstwo osób bardzo sceptycznie podchodziło do naszej firmy. Dziś chętnie rozmawiam i opowiadam o tym co udało się przez te 18 lat osiągnąć” – mówi z dumą Igor Klaja [2013, ss. 28–29]. Poszukiwanie złotych środków bywa zgubne, zwłaszcza, gdy chodzi o budowanie odpowiedniej sieci klientów w dłuższej perspektywie czasowej. Bardzo często próbuje się kreować model biznesu jako wykładnię różnych działań i uwarunkowań, zapominając o cechach ludzkich i ich wpływie na działalność przedsiębiorstwa.

Powyższe przykłady wskazują, jak istotny jest czynnik ludzki w realizacji przyjętego modelu biznesu i bieżącym przekładaniu celów strategicznych na działania taktyczne oraz operacyjne. Przyjęcie modelu biznesu w przedsiębiorstwie nie jest działaniem statycznym, lecz powinno być skierowane w warunkach globalizacji na działalność w zmiennych warunkach rynkowych.

Rysunek 2 przedstawia schemat, w którym wskazano relacje głównych elementów w procesie kształtowania modelu biznesu z uwzględnieniem wpływu bieżących działań przedsiębiorstwa. Punktem, który ma decydujące znaczenie, jest przyjęcie odpowiedniego modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Zasadniczy wpływ na jego kształt mają przyjęte standardy działania, z którymi firma jest identyfikowana wśród klientów. Zarówno one jak i wartości przedsiębiorstwa, mają bezpośredni wpływ na politykę kadrową i zaangażowanie pracowników. Powyższe czynniki tworzą odpowiednie zaplecze dla przyjętej strategii do realizacji celów taktycznych i operacyjnych. Powinny być one określone i zachowywać mierzalny charakter. Pomiędzy wymienionymi elementami występuje sprzężenie zwrotne mające na celu odbieranie informacji zwrotnych.

Rysunek 2. Kształtowanie modelu biznesu z uwzględnieniem bieżących działań przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Model biznesu spełnia funkcję integrującą wszystkie wymienione elementy, a także powinien inspirować do planowania strategicznych działań w przedsiębiorstwie. Mając na względzie określone rezultaty ekonomiczne oraz możliwości rynkowe, umożliwia w ten sposób wykorzystanie potencjału i zasobów przedsiębiorstwa.

W procesie projektowania i implementacji modelu biznesu istotne jest zachowanie kolejności zagadnień branych pod uwagę do jego realizacji. Należy zwrócić uwagę na następujące zagadnienia:

1. Projektowanie systemu wartości jako proces ciągły.
2. Przyporządkowanie odpowiedniej architektury łańcucha wartości do realizowanej produkcji lub programu usług.
3. Zdefiniowanie kluczowych pozycji w łańcuchu wartości.
4. Analiza konkurencji zarówno tej najbliższej jak i dalszej.
5. Przyjęcie modelu ekonomicznego.
6. Zaprojektowanie odpowiednich relacji pomiędzy akceptowanymi pozycjami modelu biznesu.

W przyjętej procedurze projektowania konieczne jest, aby w realizacji wymienionych zagadnień występował ciąg logiczny oraz aby zagadnienia były ze sobą powiązane [Jabłoński 2013, ss. 260–261].

Istotną cechą pozostaje elastyczność danej organizacji, która jest powiązana z adaptacyjnością, bowiem przedsiębiorstwo elastyczne, dostosowujące się do warunków funkcjonowania, ma dużą szansę na adaptację do otoczenia rynkowego. Od inteligentnego przedsiębiorstwa oczekuje się również szybkości i operatywności w działaniu, w celu wczesnego ostrzegania o możliwych zmianach otoczeniu rynkowym [Falencikowski 2016, s. 113].

Wyznaczanie nowych trendów i możliwości we współczesnej gospodarce

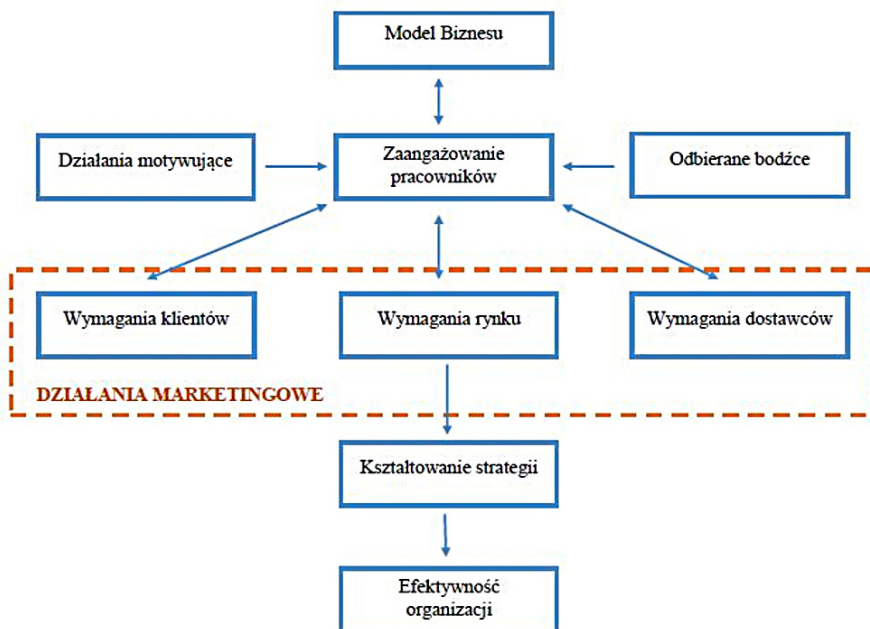
Dla wystrzegania się błędów wynikających ze zbiorowej odpowiedzialności w organizacji, przedsiębiorstwa powinny dążyć do budowania kultury pracy opartej na wykorzystywaniu odpowiednich uprawnień oraz odpowiedzialności pracowników.

W prawidłowo zarządzanej firmie, powinno się dążyć do stworzenia i funkcjonowania Zintegrowanego Systemu Zarządzania, w którym istotne staje się określenie elementów oraz relacji, zachodzących w celu spełnienia planowanych kryteriów efektywności na rynku. Rysunek 3 prezentuje powiązanie modelu biznesu z zaangażowaniem pracowników w organizacji, z uwzględnieniem działań marketingowych

oraz kształtowaniem strategii. W badanej firmie realizowany jest Zintegrowany System Zarządzania, który w swoim założeniu jest zbiorem reguł i obowiązujących norm oraz uwzględnia zasady współpracy wyrażone w stosunku do wewnętrznych i zewnętrznych klientów, poprzez stawiane wymagania.

Realizacja strategii polega również na zestrojeniu aktywności z celami. Aby skutecznie realizować strategię, firmy muszą zadbać o koordynację działań wykraczających poza granice pojedynczych jednostek organizacyjnych i położyć nacisk na elastyczność i bieżące działania w celu adaptacji do zmiennych warunków rynkowych w procesie globalizacji [Sull, Homkes Sull 2015, ss. 46–47]. Kultura sprzyjająca realizacji strategii, powinna obejmować elastyczne podejście, umiejętność pracy zespołowej oraz ambicję pracowników. Punktem wyjścia powinno być gruntowne przededefiniowanie realizacji wdrażania procesu strategii – uznanie, że podstawowe znaczenie ma zdolność do realizacji nowych pomysłów biznesowych. Takie podejście może pomóc menedżerom w ustalaniu przyczyn kłopotów z realizacją określonej polityki oraz przełożeniu jej na działania taktyczne i operacyjne [Sull, Homkes, Sull 2015, s. 55].

Rysunek 3. Kształtowanie modelu biznesu z uwzględnieniem wpływu bieżących działań przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Zmienność warunków rynkowych jest cechą charakterystyczną naszych czasów. Warunkiem przetrwania w biznesie jest możliwość zakładania koalicji, wzajemnego poszanowania odmiennych podejść do jego prowadzenia, a także zdolność do zachowań konsensualnych dla potrzeb realizacji wspólnych celów [Jabłoński 2015, ss. 30–31].

Organizacja inteligentna, określana jest również mianem uczącej się lub samodoskonalącej, charakteryzuje ją traktowanie procesu zarządzania wiedzą jako fundamentalnego dla rozwoju [Sołoducho-Pelc 2016, ss. 28–29]. Do jej głównych cech można zaliczyć:

- Kształcenie i doskonalenie ludzi oraz przygotowanie indywidualnych ścieżek rozwoju pracowników w celu wyzwolenia ich potencjału twórczego w działaniach indywidualnych i zbiorowych;
- Osiąganie wzrostu efektywności procesów działań i komunikacji poprzez pozostawienie pracownikom dużej swobody działania, co z kolei buduje zaangażowanie i sprzyja rozwojowi potencjału twórczego pracowników;
- Proces ciągłej realizacji szybkiego uczenia się poprzez umiejętność przekształcania informacji w wiedzę, aktualizowanie, odnawianie i tworzenie nowych zasobów w celu stworzenia przewagi konkurencyjnej;
- Umiejętność dostosowania się do zmiennych warunków zewnętrznych i wewnętrznych;
- Utrzymanie założonej pozycji rynkowej w długim okresie czasu.

W poszukiwaniu sukcesu, przedsiębiorstwa powinny dążyć do przeobrażania wszystkich aspektów funkcjonowania. Muszą wykazywać stałą zdolność rozumienia rynku i jego wyzwań oraz sprawnie reagować na zmiany występujące na rynkach, jednocześnie dostosowując się do istniejących warunków. Takie podejście do budowania sukcesu umożliwia wdrażanie nowego paradygmatu w biznesie – czterolistnej koniczyny [Kozielski 2012, s. 45], która charakteryzuje się: wrażliwością rynkową, wszechstronną innowacyjnością, sprawnością działania, odpowiednim klimatem.

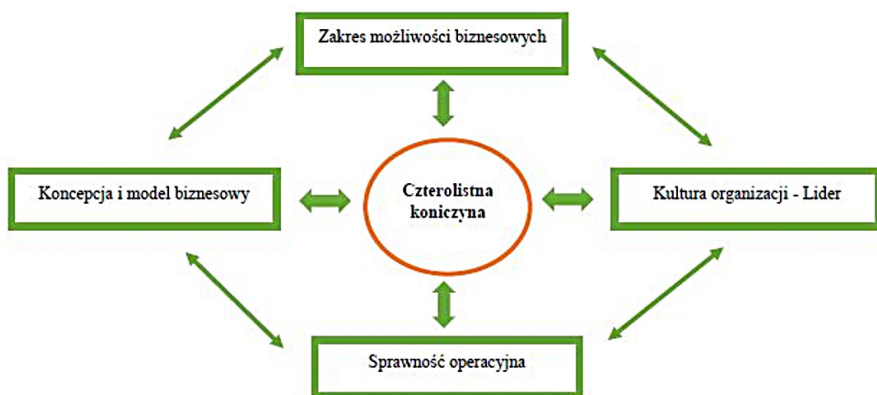
Analizując powyższe założenia, można zauważyć, że są one ukierunkowane na działania ludzkie. Pracownicy powinni na bieżąco podnosić kwalifikacje, a także wykorzystywać posiadane uprawnienia i być odpowiednio motywowani. Rozwijając powyższe założenia, wg Kozielskiego, już nie struktura, plan, skala czy funkcje, decydują o powodzeniu w biznesie, lecz architektura czterolistnej koniczyny [2012, s. 180]. Uwzględnia ona następujące elementy:

- Możliwości biznesowe. Firmy odnoszą sukcesy dzięki umiejętności identyfikacji możliwości biznesowych oraz podejmowania ryzyka, wdrażania innowacji oraz eksploatacji wraz oferowaniem odpowiedniego pakietu usług;

- Koncepcja i model biznesowy. Sukces odnoszą ci, którzy posiadają możliwości tworzenia innowacji i modeli biznesowych na bazie odkrywanych szans rynkowych wraz z umiejętnością tworzenia aliansów i sojuszy na rynku;
 - Sprawność operacyjna. Zwycięskie firmy charakteryzują się odpowiednim potencjałem, na bieżąco dostosowanym do możliwości rynkowych, aby efektywnie realizować koncepcje i model biznesowy;
 - Kultura organizacyjna i silne przywództwo. Na rynku pozostaną te organizacje, które nie będą obawiały się eksperymentowania i innowacyjnych działań w miejsce prowadzonych czynności zachowawczych czy naśladowujących konkurencję. Powinny również posiadać umiejętność kreowania i wykorzystania efektywności liderów.
- Model biznesu jest narzędziem koncepcyjnym zawierającym zestaw elementów i relacji pomiędzy danymi czynnikami. Przedstawia logikę działania przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie biznesu [Jabłoński 2013, s. 227].

Rysunek 4 pokazuje powyższe założenia jako architekturę otwartej organizacji. [Kozieński 2012, s. 181]. Nadrzędną ideą są działania podporządkowane sferze wszechstronnego i pełnego wykorzystania wiedzy oraz posiadanych możliwości w celu uzyskania sukcesu rynkowego. Takie zarządzanie w organizacji bazuje na niedopuszczeniu do przerwania prowadzonego biznesu, co gwarantuje jego istnienie przez założony okres czasu, przy posiadaniu pełnych zdolności do reagowania na szybkie zmiany na rynku. Stan równowagi w funkcjonującym modelu biznesu, umożliwia realizację wyznaczonych celów biznesowych [Jabłoński 2013, s. 41].

Rysunek 4. Architektura otwartej organizacji



Źródło: [Kozieński 2012, s.181].

Kluczem do zatrzymania klienta jest zbudowanie przez przedsiębiorstwo trwałych relacji marketingowych, w obrębie których specjaliści muszą stworzyć strukturalne i długotrwałe więzi pomiędzy przedsiębiorstwem i jego klientami. Działania te powinny być wsparte odpowiednią strukturą jednostki. Marketing relacji ma na celu stworzenie i podtrzymywanie długoterminowych i stałych kontaktów pomiędzy sprzedającymi i nabywcą, a więc akcentuje również relacje z dostawcami i otoczeniem przedsiębiorstwa.

Inteligentne przedsiębiorstwo musi zwracać uwagę na sygnały płynące z otoczenia, w celu wczesnego ostrzegania o możliwościach zmian [Falencikowski 2016, s. 113]. Realizowana w przedsiębiorstwie strategia jest elementem przyjętego modelu biznesu. Sprawnie i efektywnie działające systemy zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem międzynarodowych standardów organizacyjnych, stają się we współczesnym biznesie narzędziem realizacji strategii rozwoju dla przedsiębiorstw funkcjonujących efektywnie na rynku [Nogalski, Czapiewski 2016, ss. 149–154].

Przeprowadzone badania typu case study – wnioski

Celem przeprowadzonego badania było sprawdzenie wpływu przyjętych działań w na kształtowanie modelu biznesu dostosowanego do turbulentnych warunków rynkowych. Sformułowane pytania umożliwiły analizę i ocenę czynników, które mają znaczący wpływ na status przedsiębiorstwa na rynku oraz wprowadzanie odpowiednich rozwiązań innowacyjnych.

Wyniki badania pilotażowego przeprowadzonego wśród kadry kierowniczej dużego przedsiębiorstwa w dniach 10.10–17.10.2018, zostały ukazane w tabeli 1, a także na załączonym wykresie radarowym.

Badana firma jest jednym z liderów w branży prowadzącej prace antykorozyjno-malarskie w przemyśle i działa na międzynarodowym rynku stoczniowym. Realizuje trudne technicznie zadania, wykorzystując wykwalifikowaną grupę pracowników. Jednostka prowadzi cykle szkoleń przeznaczone dla pracowników, mające na celu podnoszenie kwalifikacji w obszarze wykorzystania specjalistycznego sprzętu.

W ankiecie wykorzystano skalę ocen od 1 (nie) do 7 (tak). Uzyskano 18 ocen, pozwalających wyciągnąć wnioski dotyczących wpływu działań realizowanych w przedsiębiorstwie na kształtowanie modelu biznesu.

Pytania w przeprowadzonym badaniu zostały tak sformułowane, aby uwzględnić priorytetową aktywność firmy. Jest to istotne ze względu na jednoczesne prowadzenie prac w zakresie wielu projektów i związane z budowaniem trwałych relacji ryn-

kowych oraz dostosowaniem się do wymagań stawianych przez klientów. W firmie obowiązuje Zintegrowany System Zarządzania. W swoim założeniu jest on zbiorem obowiązujących reguł i norm oraz uwzględnia zasady dotyczące współpracy, wyrażone w stosunku do wewnętrznych i zewnętrznych klientów, poprzez stawianie wymagań dotyczących „Safety Certificate Contractors”. W przedsiębiorstwie prowadzonych jest równolegle kilka dużych projektów, dlatego też istnieje zasadność prowadzenia badań przy pomocy różnorodnych narzędzi, w tym ankiet. Mają one na celu weryfikację przyjętych koncepcji strategicznych oraz relacji istniejących wewnątrz firmy.

Najwyższą ocenę uzyskano w punkcie dotyczącym wyznaczania i realizacji priorytetów strategicznych w badanym przedsiębiorstwie. Firma jest częścią dużej korporacji i stosowana polityka jest na bieżąco korygowana, w zależności od zmieniających się warunków rynkowych. Wysoką wartość uzyskały również takie parametry jak: system budowania i utrzymywania wzajemnych relacji z wybraną siecią klientów oraz polityka informowania ich o posiadanych możliwościach biznesowych. Działania te traktowane są jako stały element funkcjonowania organizacji.

Pozytywny wpływ na otrzymany wynik ma ciągle zawieranie i realizacja umów długoterminowych z klientami oraz podwykonawcami, co jest uwzględnione w strategii działania przedsiębiorstwa i ma przełożenie na bieżącą aktywność o charakterze taktycznym i operacyjnym.

W badanym okresie istniała intensywna rywalizacja i walka cenowa o zlecenia na rynku krajowym, miało to odzwierciedlenie w poszukiwaniu i utrzymywaniu nowych klientów. W wyniku zaistniałej sytuacji dotychczasowi zleceniodawcy zaniżali stawki, co przy rosnących kosztach pracy, powodowało znaczące zawirowania na rynku pracy. W wyniku tego zjawiska, pojawił się odpływ pracowników na rynki zagraniczne, zwłaszcza skandynawskie.

Kraje te zdecydowały się na budowę i wykańczanie statków we własnym zakresie, zatrudniając wykwalifikowanych pracowników, bezpośrednio we własnych stocznich. Wynikiem powyższych działań są nieco niższe oceny w punktach 4 i 8 prezentowanej ankiety. W przedsiębiorstwie rozwiązano ten problem poprzez zastosowanie stałych umów z podwykonawcami oraz wprowadzenie bieżącego systemu szkoleń w celu uzupełniania brakujących kadr. Otrzymane wnioski badawcze zostały uwzględnione w bieżących działaniach taktyczno-operacyjnych organizacji (z uwzględnieniem wniosków z pozycji 5), m.in. poprzez poszukiwanie nowych rynków zbytu spoza obsługiwanych obecnie branż.

Średnia uzyskanych wyników audytu jest wysoka i wynosi 4,875, co świadczy pozytywnie o przyjętych założeniach w zakresie kształtowania modelu biznesu

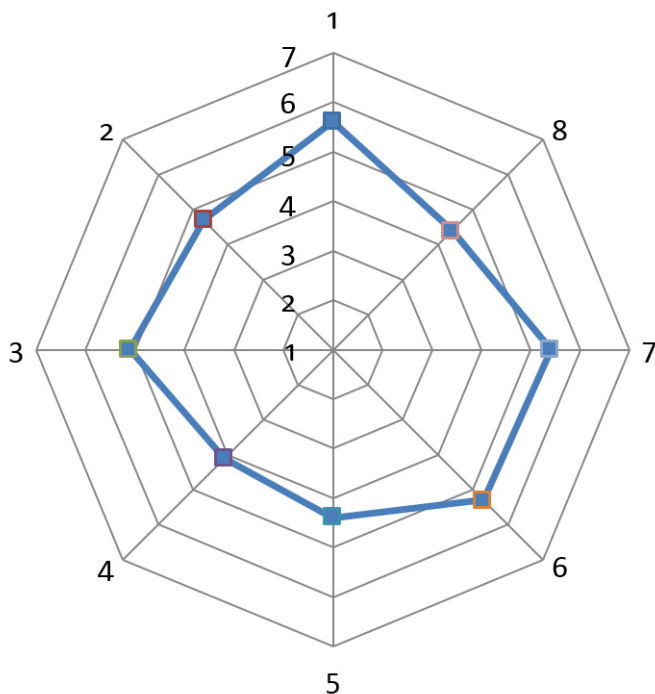
i realizacji przyjętej strategii, której celem było wypracowywanie systemowych działań biznesowych, zarówno na rynku, jak i w samym przedsiębiorstwie.

Tabela 1. Wpływ działań w przedsiębiorstwie na kształtowanie modelu biznesu – badanie ankietowe – „case study”

L.p.	Postawione pytanie	Średnia ocena
1	Czy realizując zadania/projekty znasz określone cele strategiczne w przedsiębiorstwie?	5,6
2	Czy jest prowadzona analiza środowiska zewnętrznego w celu określenia nowych możliwości i zagrożeń, które mogą wystąpić na rynku?	4,7
3	Czy potrzeby dotyczące wyposażenia i ich serwisu są realizowane w celu wykonania postawionych zadań?	5,1
4	Czy potrzeby dotyczące polityki kadrowej są realizowane na bieżąco w celu określenia przyjętych celów strategicznych?	4,1
5	Czy stosowane jest strategiczne planowanie z uwzględnieniem wzajemnych relacji, zależności i procesów a nie tylko poszczególnych zdarzeń?	4,4
6	Czy klienci są na bieżąco informowani o stanie posiadanych przez przedsiębiorstwo możliwości i stosowanych rozwiązaniach produkcyjnych i usługowych?	5,3
7	Czy stosowany jest system budowania i utrzymywania wzajemnych relacji i zaufania z odpowiednią siecią klientów?	5,4
8	Czy takie cechy jak pracowitość, zaangażowanie i determinacja mają widoczny wpływ na przyjęty w firmie model biznesu?	4,4

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Wpływ działań w przedsiębiorstwie na kształtowanie modelu biznesu – wykres



Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

W celu oceny planowanych działań w przedsiębiorstwie, badania powinny obejmować problemy realizacji działań biznesowych i osiągnięcia przyjętych celów strategicznych oraz ich przełożenia na cele taktyczne i operacyjne. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na możliwości adaptacji przedsiębiorstwa do zmiennych warunków rynkowych poprzez wypracowanie wśród kadry kierowniczej takich umiejętności jak: budowanie relacji partnerskich z klientami, zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy, tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa innowacyjnego na rynku czy też wszechstronne wykorzystywanie nabytych umiejętności z wykorzystaniem możliwości Marketingu 4.0. W każdym przedsiębiorstwie powinien być wypracowany system działań nagradzających, podkreślających konieczność właściwych zachowań (patrz pkt. 6–8

ankiety). Polityka bieżącego informowania o realizacji celów strategicznych zgodnych z przyjętym modelem biznesu staje się warunkiem koniecznym do prowadzenia działalności. Należy zauważyć, iż zjawisko zacierania się granic pomiędzy działaniami strategicznymi, taktycznymi i operacyjnymi, jest obecnie związane z przepływem informacji i szybkością podejmowania oraz wdrażania decyzji.

Elastyczność jest jedną z najważniejszych cech potrzebnych do funkcjonowania współczesnych organizacji, gdyż jest powiązana z procesem ciągłego doskonalenia w organizacji. Przyjęcie odpowiedniego modelu biznesowego wraz z dostosowaną do zmian strukturą oraz działaniami marketingowymi, powinno być podstawową strategią firmy w obrębie funkcjonującej siatki procesów.

Dla potrzeb implementacji powyższego modelu wraz z uwzględnianiem zachodzących zmian, niezbędna jest harmonia pomiędzy strukturami organizacyjnymi, systemami wsparcia, procesami, umiejętnościami pracowników, posiadanymi zasobami, systemem motywacyjnym oraz założonym horyzontem czasu. Wszystkie wymienione elementy, w tym kultura organizacji, powinny w sposób spójny wspierać wdrażanie zmian w przyjętym modelu i realizowanej strategii [Nogalski 2008, s. 123].

Architektura otwartej organizacji łączy ze sobą możliwości biznesowe, koncepcję i model biznesowy ze sprawnością operacyjną. Ma to przełożenie na kulturę organizacyjną w działaniach innowacyjnych realizowanych na rynkach przy wykorzystaniu posiadanych umiejętności [Kozielski 2012, s. 181].

W biznesie używane jest stwierdzenie, że w działaniach marketingowych chodzi przede wszystkim o klienta, gdyż to on decyduje o naszych osiągnięciach [Nogalski, Czapiewski 2014, s. 142]. Zastosowany w przedsiębiorstwie model biznesu jest ściśle powiązany z zarządzaniem strategicznym przez przyjętą koncepcję konkurowania na wybranych rynkach, powinien również stanowić system mający swoje ukierunkowanie na realizację wybranych celów taktycznych i operacyjnych.

Bibliografia

Baron E., Benoliel M., Bourne M. i in. (2010), *The Book of Management. Ten essential skills for achieving high performance*, Darling Kindersley Limited, London.

Dyche J. (2002), *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice.

Falencikowski T. (2016), *Wyróżniki modelu biznesu przedsiębiorstwa inteligentnego* [w:] S Gregorczyk, W. Mierzejewska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia*, SGH, Warszawa, ss. 97–118.

Harvard Business Review (2012), *Management Tips. Kompilacja wskazówek*, ICAN Institute, Warszawa, ss. 17.

Integrated Management System (2012), *Policy Muehlhan Group*, Hamburg.

Jabłoński A. (2013), *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa.

Jabłoński A. (2015), *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*, Difin, Warszawa.

Klaja I. (2013), *Dwa wymiary przedsiębiorczości: jak rozwijać wewnętrzne inicjatywy i tworzyć nowe firmy?*, „EY Entrepreneur Of The Year, Kategoria Produkcja”, ss. 28–29.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, MT Biznes, Warszawa.

Kowalski J. (2017), *Jak uwolnić supermoce pracownika*, „Harvard Business Review Polska”, Numer Specjalny, Wyzwalanie Innowacyjności, Raport Case Study R 9 [online], https://www.hbrp.pl/b/jak-uwolnic-supermoce-pracownika/PH4cQP3WJ?NO_COOKIE=1, dostęp: 29.04.2019.

Kozielski R. (2012), *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Nogalski B., Czapiewski R. (2014), *Relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami* [w:] E. Magier-Łakomy, M. Boguszewicz-Kreft, J. Dworak (red.), *Kształtowanie modelu biznesu w przedsiębiorstwie zarządzanym procesowo*, Wyższa Szkoła Bankowa, Gdańsk, ss. 141–158.

Nogalski B., Czapiewski R. (2015), *Strategie w zarządzaniu organizacjami* [w:] J. Rokita (red.), *Modelowanie działań biznesowych w przedsiębiorstwie*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfanteo, Katowice, ss. 48–66.

Nogalski B. Czapiewski R. (2016), *Współczesne domeny zarządzania* [w:] J. Rymaniak (red.), *Modelowanie działań biznesowych z uwzględnieniem struktury zarządzania projektami*, WSB, Gdańsk, ss. 149–164.

Nogalski B. (2008), *Idea strategii błękitnego oceanu w rozwiązywaniu kluczowych problemów polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania* [w:] J. Rokita (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice, ss. 116–124.

Perechuda K. (1998), *Zarządzanie zintegrowane a strategie potencjałów rozwoju* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo AE, Wrocław, ss. 399–401.

Sołoducho-Pelc L. (2016), *Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia* [w:] S. Gregorczyk, W. Mierzejewska (red.), *Znaczenie koncepcji inteligentnego przedsiębiorstwa w zarządzaniu strategicznym i przedsiębiorczości*, SGH, Warszawa, ss. 27–37.

Sull D., Homkes R., Sull Ch. (2015), *Dlaczego szwankuje realizacja strategii*, „Harvard Business Review Polska”, nr 153 [online], <https://www.hbrp.pl/a/dlaczego-szwankuje-realizacja-strategii/1ehL4ly0>, dostęp: 29.04.2019.

Zajkowska M. (2017), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zmienności otoczenia. Aktualne tendencje rozwojowe i wyzwania*, WSB, Gdańsk.

Alina Kozarkiewicz | akozarki@zarz.agh.edu.pl

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania,
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego
ORCID ID: 0000-0002-9646-3469

Agnieszka Kabalska

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania,
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego
ORCID ID: 0000-0002-0683-3148

Simplification, Explanation or Impact: the Role of Taxonomies in Business Models Research

Abstract: With the continued growth of interest in business model concept and the multifariousness of research topics concerning business models, it is relevant to participate in the discussion on the necessity and the role of classifying business models, as well as on the significance of classification schemes in these studies. The aim of the article is to present the major approaches towards categorizing business models recounted in the scientific literature, and to identify the significance of the classification from the perspective of further research and practice. The paper is divided into two primary sections – first part, based on the literature review, includes the concise introduction to the research problem. The second part of the article concludes the results of authors' empirical studies on utilization of taxonomic methods (cluster analysis) in the research on business models of Polish health resorts.

Key words: business models, taxonomies, typologies, health resorts

Introduction

The business model concept, although a relatively new category of contemporary management, has reached the global attention – the number of articles on business model has grown and is still growing rapidly [Wirtz, Gottel, Daiser 2016, p. 36]. In the scientific literature, many definitions of the business model have been proposed, while in this article, the business model is defined according to the proposition by A. Osterwalder and Y. Pigneur [2010, p. 14], as „rationale of how an organization creates, delivers, and captures value”. Many publications concern, among others, the understanding of this concept [Hedman, Kalling 2003, Demil, Lecocq 2010, Baden-Fuller, Haeffliger 2013], novelty or quaintness of business models [Chesbrough 2010, Bocken et al. 2014], their major components [Morris, Schindehutte, Allen 2005, Shafer, Smith, Linder 2005], and likewise, various classification schemes and methods. Business model classifications seem to attract attention since the birth of this concept, and, undoubtedly, currently numerous examples of business model classification schemes could be found and demonstrated as illustrations, by e.g. P. Timmers [1998], M. Dubosson-Torbay, A. Osterwalder and Y. Pigneur [2001], M. Rappa [2004], M. Al-Debei and D. Avison [2010], Ch. Zott, R. Amit and L. Massa [2010] or B. Wirtz, V. Göttel and P. Daiser [2016]. When analyzing the abundance of prior studies, an interesting question appears to be considered: why are there so many studies and discussions about categories? As observed, the authors do not explain frequently their attempts to classify; merely they define their goals as a description of diversity.

The main aim of this article is to reflect on the necessity and the role of categorizing (classifying) business models, as well as on the significance of classification schemes in business model studies. From the perspective of this investigation, it is crucial to present the leading approaches (methods) featured in prior studies, and to provide arguments of the importance of classification for further research and business practice. The article is organized as follows: the first, introductory part, based on the literature review, includes the concise discussion on categorization schemes in research on business models. The second part of the paper presents the results of empirical research based on taxonomic methods (cluster analysis). On the basis of own research, it is argued that categorizing is, on the one hand, a simplification of reality, but at the same time, it explains and helps to understand the complex world of business models, it influences the development of theory, as well as it serves as an inspiration (recipe) for practitioners looking for new approaches to modify and enhance their business models.

Categorization schemes in business model's research

When discussing the issues of categorization, it seems to be commonly accepted that categorization is a specific process allowing that ideas, concepts, things or any other objects are identified and then differentiated by grouping into categories [Bailey 1994, p. 1]. Within this process it is also expected that categories clarify the relations or links between objects being analysed. There are various approaches towards categorizing, and as H. Cohen and C. Lefebvre [2005, p. 2] underline in their famous *Handbook on categorization...*, there is a plethora of definitions, theories, models and methods, moreover, new issues are constantly emerging, such as categorizing by biological (e.g. human) and artificial agent or categorizer.

Undoubtedly, the extension of categorization issues gives rise to the distinction of categories in categorization processes and its outcomes. What is frequently underlined in discussions on categorizing is the difference between taxonomy and typology [Lambert 2006, p. 3]. They both play important role in research, however offer different perspectives related to the method of their construction. Typologies are a product of deductive research, when the categorizer conceptualizes the types, gives them names, and then identifies cases (objects) that possess the characteristics that fit to the specific denomination. Typologies are usually created through qualitative classification rather than quantitative, statistical analyses. Taxonomies, on the contrary, are the result of inductive research, the categorizer collects the data and with the usage of multivariate analysis (cluster analysis) derives categories [Lambert 2006, p. 4].

As it was mentioned in the introduction, categorization of business models seems to be in the focus of interests of numerous studies, and the results of investigating the general or specific (e.g. e-business) categories of business models were presented in a great deal of books and papers. The analysis of prior studies enables to reveal that in categorizations of business models both: typologies and taxonomies were constructed. Among the typologies such studies as e.g. E. Ng, B. Malcolm and V. Wright [2005] on categorizing B2B e-business models of Australian agribusiness firms or Ch. Kimble [2015] on business models for e-health could be used as illustrations. Within taxonomies there are interesting papers based on the application of cluster analysis such as e.g. I. Jalozie, H. Wen and H. Huang [2006] on developing a framework for e-commerce business models of the Fortune 500 companies, or V. Rashkovan and D. Pokidin [2016] on categorizing business models of Ukrainian banks.

The abundance of business model categories raised questions: why is business model categorization so important and popular? What is the main purpose of categorization? As the examination of the literature suggests, the answers can vary,

due to the possibility to see this matter from methodological, cognitive as well from pragmatic point of view. When discussing the general purposes of categorizing in methodological terms, it could be indicated that categories form the foundations in theory development. In research on business models, categories are part of the theory-building approaches, thus they constitute the manner of progressing in research and are aimed at the extension of the concept of business model into the theory [Lambert 2015, p. 49]. From cognitive point of view categorization is a fundamental process in human intelligence, it is the basis for the construction of knowledge of the word [Cohen, Lefebvre 2005, p. 2], categories and classification schemes enhance people's understanding and engagement, they mediate people's interactions, structure and clarify perception [Bornstein, Arterberry 2010, p. 350]. Thus, in business models research, categorization is a way of constructing the view on contemporary business, it is the manner of improving understanding, as well as it is the basis of mental models scientists use when researching the complex phenomena of business models. And finally, categorization could be seen from more pragmatic point of view. For instance K. Bailey [1994, p. 63] identifies practical advantages of categorizing – from providing an exhaustive array of types, reducing complexity, through identifying similarities and differences and allowing comparisons, till analysing relationships and setting measurement criteria.

In the next section of this paper the study on business models of Polish health resort will create the basis for the discussion on the purposes, as well pros and cons of business model categorization.

Categorization of health resorts' business models – research results

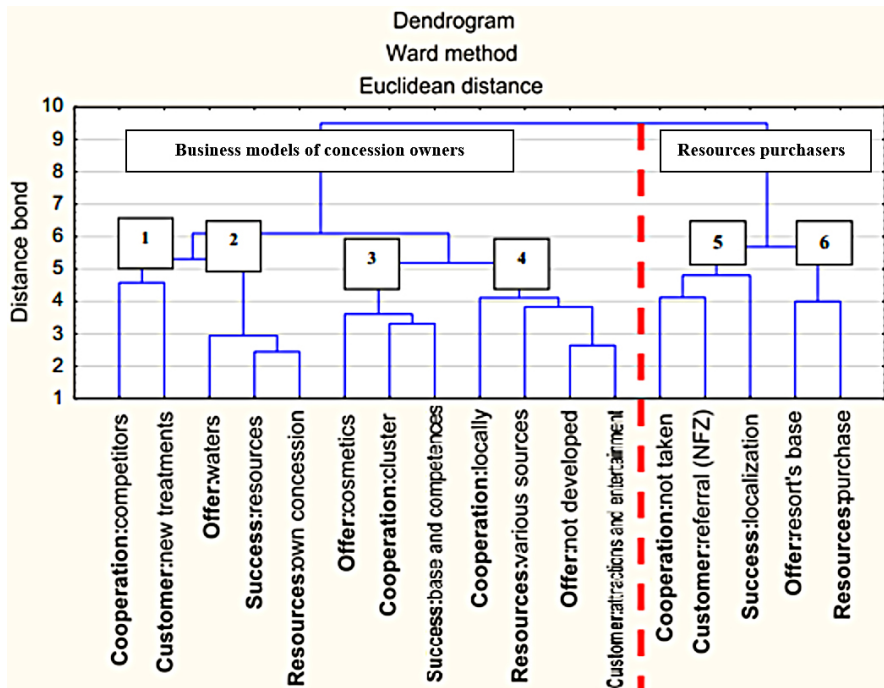
The main goal of own empirical research was the exploration of taxonomy of business models of health resorts in Poland. The survey was conducted at the turn of October and November of 2017 and the research sample included 135 health resort enterprises in Poland. Enterprises were selected deliberately – the questionnaires were addressed only to those located in one of 45 resort towns, and which offered health resort treatment. Ultimately, 48 (36% of all) health resort enterprises participated in the study.

The survey consisted of two sections – the first part included closed-ended questions regarding the characteristics of health resorts enterprises (those results are presented in the article). The questions referred to key components of A. Osterwal-

der's and Y. Pigneur's [2010, p. 44] Business Model Canvas: key resources (*How do you acquire balneological resources?*), value proposition (*What is the basis for the success and development of your enterprise?*), key activities (and competences) (*How do you enrich the offer?*), customer segments and customer relationships (*How would you describe your relationships with customers?*), and key partnerships (*Is cooperation important to you?*). The second, more extensive part of the survey, included questions that concerned factors that, to the greatest extent, reflected the peculiarity of the health resort enterprises. Questions were assigned to five main groups, also reflecting the key components of the Business Model Canvas.

Data gathered from the first part of the questionnaire was used in cluster analysis. For this purpose, Statistica's 13.1 Multidimensional Analysis module was used – features were agglomerated using the Ward method as the selected agglomeration method, and the Euclidean distance as a distance measure. The analysis' results are presented in the dendrogram below (figure 1).

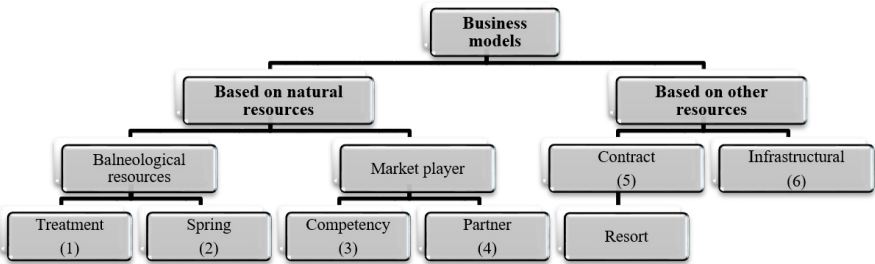
Figure 1. Dendrogram presenting the results of cluster analysis (grouping of features)



Source: Authors' evaluation.

The dendrogram analysis allowed to distinguish two general categories of business models, based on the natural resources criterion – a group of concession owners, i.e. companies that have a geological concession for the exploitation of balneological resources, and a group of purchasers of balneological resources, that is: companies that buy these resources from other entities or use mixed sources (both own and foreign). The boundary line between two groups is marked as dotted, red line. Sources of balneological resources acquisition are not only the key criterion of categorizing business models, but also determine other areas of the business model of health resort enterprises, such as: value proposition, key activities or customer segments. Within each of those two groups, business models of health resort enterprises were identified (figure 2) and distinguished on the basis of differentiation in value proposition, serving different customer segments and different customer relationships, diversity of key activities, and key partnerships. Figure 2 also presents the direction of evolution – in business models in general, and within their components.

Figure 2. Categories of business models of health resort enterprises in Poland (based on feature's grouping)



Source: Authors' evaluation.

Business models of Concession Owners

Possession of geological concessions for the exploitation of balneological resources is of particular importance for health resort enterprises in this group of business models. It is distinctively reflected in the respondents' beliefs about establishing and maintaining relationships with their customers. Respondents indicated to the variety of their curative and rehabilitation offer, particularly including new treatments (primarily spa and wellness) or additional attractions and entertainment for patients and customers. Detailed characteristics of each business models based on balneological

resources are presented in the figure 3. It should also be emphasized that respondents considered balneological resources as a foundation of value proposition (with important medicinal qualities as well as spa base and competences, enabling the preparation of therapeutic treatments).

Figure 3. Characteristics of business models within the group of geological concessions owner

Treatment	Spring	Competency	Partner
• Customer segments and customer relations: the offer is wide, enriched with new spa and wellness treatments. • Key partners: cooperation with competitors.	• Key resources: own concession. • Value proposition: the basis for the success and development are balneological resources. • Key activities: bottled water is offered.	• Key activities: offering natural cosmetics produced on the basis of natural resources. • Value proposition: sanatorium base and competences that allow to prepare an offer of therapeutic treatments. • Key partners: cooperation within the cluster.	• Key resources: usage of various sources. • Key activities: the offer is not developed. • Customer segments : providing attractions and entertainment. • Key partners: cooperation at the local level.

Source: Authors' evaluation.

Business models of Purchasers of balneological resources

In business models that are based on other resources (Purchasers of balneological resources), enterprises acquire resources from others. This group was classified into two subcategories – Contract business model with the Resort subtype, and Infrastructural business model (as detailed in figure 4). In the Resort model, the key elements are benefits from attractive geographical location seen as a foundation of value proposition.

Figure 4. Characteristics of business models within the group Purchasers of balneological resources

Contract	Infrastructural
• Customer segments and customer relations: the key financial resources are contracts; Focusing on patient service under contracts. • Key partners: cooperation is not undertaken. • Resort - localization as value proposition base.	• Key resources: balneological resources used to perform medical treatments come from foreign sources, i.e. they are purchased from other entities. • Key activities: the development of the spa and recreation base is the most important way to enrich the offer.

Source: Authors' evaluation.

Business model evolution

Cluster analysis allowed further examination of the evolution of business models of health resort enterprises in Poland. The reorientation began with models focusing on natural resources (Concession owners), to business models based on other resources – both tangible and intangible (Purchasers of balneological resources). Distinguished business models are initially based on balneological resources (Treatment model), then their utilization and processing (Spring model), thereafter evolve towards models from the Market player group, which are focused on competences' development – related to the product/service (the Competence model) as well as co-operation competences (Partner model). The evolution of business models of health resort enterprises was elaborately analyzed and based on five major components of the business model, i.e. key resources, value proposition, key activities, customer segments and customer relationships as well as key partners.

The evolution of acquiring balneological resources reflects a change in the perception of the significance of natural resources – from their high importance (owned geological concession in Spring model), to relying on balneological resources supplied by another company (lesser importance of balneological resources for health resort enterprises) – both from various sources (internal and external in Partner model) and only external (purchased) resources in Infrastructural model.

The value proposition's evolution in business models is as follows: from value, created simply on the basis of natural resources (Spring model), by the value created more intricately, by using non-balneological resources, both tangible and intangible resources (in Competency model by sanatorium base and competencies), to business models in which value is created primarily due to the utilization of intangible (external) resources, such as attractive geographical location (Resort model).

In the Concession owners models, reorientation consisted in a gradual limitation of taking actions that are related to products' and services' development – offering additional products, such as bottled water and cosmetics (Spring and Competency models respectively) to having an 'optimal' offer which is not under modifications (Partner model) (the level of offer development allows for the limitation of additional, redundant activities).

There is a diversity of business models of health resort enterprises in the area of customer segments and customer relationships (sources of customer acquisition). Enterprises with business models belonging to the group of Concession owners are striving to acquire customers on the basis of their own resources and competences – in Treatment model by developing treatment offer. On the other hand, without modifying the treatment offer, an additional offer that provides attractions and entertainment for customers might be proposed (Partner model). Business models in the category of Purchasers of natural resources, evolve from models based on contracts and co-financed patents (Contract model) to models, in which commercial patients are also acquired through attractive offer with a modern infrastructure base (Infrastructural model).

Finally, the nature and the scope of inter-organizational cooperation is different in various business models, however, it could be noticed that, in models classified to the Concession owners category cooperation is generally undertaken. The scale of cooperation within this category is diverse – from the widest scope of cooperation, i.e. cooperation with competitors in the Treatment model (regardless of their localization in Poland or the distance between health resorts), through cooperation with entities clustered in a specific geographical area (Competency model), up to cooperation with locally-operating entities (local authorities, cultural centers, schools) in the Partner model.

Discussion of the results and conclusions

As literature review revealed, business models offered an interesting area for investigations. Numerous studies within this field were focused on constructing and illustrating the classification schemes of business models. The categorization of business models of health resort enterprises has been a response to the existing gap in research on health resorts in Poland. The conducted cluster analysis (recognized as the most common method of categorizing business models), allowed grouping business models into two main categories – models based on natural resources (Owners

of geological concessions) and models that are based on other, various resources (Purchasers of geological resources). Access to balneological resources turned out to be the major factor in categorizing business models of health resort enterprises.

The analysis of empirical research results leads to the conclusion that cluster analysis facilitated classifying business models and tracing business models evolution, but it should be strongly emphasized that in the research, it is necessary to combine mathematical (statistical) methods with the researcher's experience and knowledge of the investigated sector. L. Dwyer, A. Gill and N. Seetaram [2012, p. 8] argued that the interpretation of the cluster analysis results must be based both on researcher's knowledge and expertise, as well as 'the logic of the solution and the extent to which clusters demonstrate high internal homogeneity and high external heterogeneity'.

Additionally, the research regarding the importance of classification schemes in business models, and the empirical studies (quantitative methods) conducted in this article confirmed that cluster analysis allows for:

1. Simplification – classification (clustering) certainly narrows the diversity for particular types, but it enables more comprehensible description, easier conclusion's formulation and better communication.

The categorization of business models presented in this article is, of course, only a fragment of the extensive research on business models of health resort enterprises in Poland, and the taxonomy of business models presented in the paper is based on persistence – among others, consisting in classifying various enterprises into two main groups with common elements, for example in terms of focus on cooperation (Partner model), concentration on contracts for providing treatment (Contract model) or using attractive location as a foundation of competitive advantage (Resort model).

2. Explanation of the diversity origins – as shown in the following paper, cluster analysis helped identifying the factors which are differentiating business models.

In analyzed case, balneological resources turned out to be the key factor in distinguishing business models. Due to demonstrating different means of obtaining natural medicinal resources (own sources, i.e. concessions, mixed sources and foreign sources, i.e. from business partners), it was possible to explain the differentiation of business models in other areas (such as customer relations, value creation, inter-organizational cooperation or undertaken activities).

3. The discovery of the evolution of business models in selected sector – for example, the directions of change (trends) were seen as the evolution of individual areas of business models of health resort enterprises in Poland.

The evolution of business models discussed in this article, concerned both the broader perspective (i.e. the current tendency to focus business models on resources other than balneological) and individual areas of business models such as key resources (from using owned resources to outsourcing resources), value proposition (from internal to external – the value proposition based on balneological resources, through the development of staff's competences to utilization of attractive geographical location), improvement and gradual reduction of offer development or partnerships (towards local partnerships instead of large-scale cooperation).

4. Significance for theory – because classification schemes are part of the theory and allow scientific concepts to develop into scientific theories, the proposed classification scheme could also be regarded as the basis for further research, explaining the phenomena.

The proposed business models taxonomy might be an inspiration or, in a way, a starting point for creating a general classification of business models in the analyzed sector, and, consequently, conducting in-depth studies on the diversity of business models of health resort enterprises in Poland that could be carried out on a larger sample or according to other selection criteria of research objects.

5. Serving the purpose for the practice – it shows the directions of development or feasible choices and inspires for changes.

The results of empirical research on the business models typology could be an inspiration for managers of health resort enterprises in Poland, in terms of development paths or modifications of their business models such as serving for new customers (e.g. tourists, foreigners), providing new products (e.g. bottled waters) or developing new partnerships (with competitors or local governments). In addition, proposed classification allows for benchmarking – in this case, the comparison of company's business model with competitors models what might be the basis for improving the business model.

The results of cluster analysis and classification presented in this paper are only a meager fragment of research on business models, but regardless, might be helpful to understand the specificity of identified business models of health resort enterprises. In addition, creating taxonomies of business models is not only a significant but also inspirational research topic, which offers very large research potential in various fields of management.

References

- Al-Debei M., Avison D.** (2010), *Developing a unified framework of the business model concept*, "European Journal of Information Systems", Vol. 19, No. 3, pp. 359–376.
- Baden-Fuller C., Haefliger S.** (2013), *Business Models and Technological Innovation*, "Long Range Planning", Vol. 46, pp. 419–426.
- Bailey K.** (1994), *Typologies and Taxonomies. An Introduction to Classification Techniques*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Bocken N., Short S., Rana P., Evans S.** (2014), *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 65, pp. 42–56.
- Bornstein M., Arterberry M.** (2010), *The Development of Object Categorization in Young Children: Hierarchical Inclusiveness, Age, Perceptual Attribute, and Group Versus Individual Analyses*, "Development Psychology", Vol. 46, No. 2, pp. 350–365.
- Chesbrough H.** (2010), *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, "Long Range Planning", Vol. 43, No. 2–3, pp. 354–363.
- Cohen H., Lefebvre C.** (2005), *Handbook of Categorization in Cognitive Science*, Elsevier Ltd, Oxford.
- Demil B., Lecocq X.** (2010), *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, "Long Range Planning", Vol. 43, No. 2–3, pp. 227–246.
- Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y.** (2001), *E-business model design, classification, and measurements*, "Thunderbird Business Review", Vol. 44, No. 1, pp. 5–23.
- Dwyer L., Gill A., Seetaram N.** (2012), *Handbook of Research Methods in Tourism: Quantitative and Qualitative Approaches*, Edward Elgar Publishing, UK.
- Hedman J., Kalling T.** (2003), *The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations*, "European Journal of Information Systems", Vol. 12, pp. 49–59.

Jalozie I., Wen H., Huan H. (2006), *A Framework for Selecting E-commerce Business Models* [in:] "Proceedings of the 36th Southwest Decision Science Institute Annual Meeting", Oklahoma City, USA, March 1–4, pp. 74–83.

Kimble Ch. (2015), *Business Models for E-Health: Evidence From Ten Case Studies*, "Global Business and Organizational Excellence", Vol. 34, No. 4, pp. 18–30.

Lambert S. (2006), *Do We Need a General Classification Scheme for e-Business Models?* "ACIS 2006 Proceedings", No. 36.

Lambert S. (2015), *The Importance of Classification to Business Model Research*, "Journal of Business Models", Vol. 3, No. 1, pp. 49–61.

Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005), *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, "Journal of Business Research", Vol. 58, No. 6, pp. 726–735.

Ng E., Malcolm B., V. Wright (2005), *Types of B2B E-Business Model Commonly Used: An Empirical Study On Australian Agribusiness Firms*, "Australasian Agribusiness Review", Vol. 13, pp. 1–13.

Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. (2005), *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, "Communications of the Association for Information Systems", Vol. 16, pp. 1–25.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, Hoboken.

Rappa M. (2004), *The utility business model and the future of computing services*, "IBM Systems Journal", Vol. 43, pp. 32–42.

Rashkovan V., Pokidin D. (2016), *Ukrainian banks' business models clustering: application of Kohonen Neural Networks*, "Visnyk of the National Bank of Ukraine", No. 238, pp. 13–38.

Shafer S., Smith J., Linder J. (2005), *The power of business models*, "Business Horizons", Vol. 48, No. 3, pp. 199–207.

Timmers P. (1998), *Business Models for Electronic Markets*, "Electronic Markets", Vol. 8, No. 2, pp. 2–8.

Wirtz B., Gottel V., Daiser P. (2016), *Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions*, "Journal of Business Models", Vol. 4, No. 1, pp. 1–28.

Zott Ch., Amit R., Massa L. (2010), *The Business Model: Theoretical roots, recent development, and future research*, IESE Business School, University of Navarra. Working Paper, September 2010, pp. 1–45.

Edyta Gwarda-Gruszczyńska | edyta.gwarda@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-9484-2721

Strategie wprowadzania nowych technologii na rynek

Strategies of New Technologies' Market Implementation

Abstract: The development of the modern world and the enterprises operating in it is based to a large extent on the use of new technologies. Research institutes, universities and enterprises work on their creation and commercialization. Due to various conditions, such as, among other things, access to appropriate resources or competences, they face a decision regarding the selection of the most optimal way of commercialization of existing new technologies.

The purpose of this article is to familiarize popular strategies for introducing new technologies to the market. The article presents popular commercialization strategies described and analyzed in the research of scientists in the world and in Poland. The characteristics of Polish enterprises applying different commercialization strategies were also presented. The characteristics were prepared on the basis of the results of a survey conducted on a group of 128 enterprises operating in high-tech industries. The research analyzed selected factors that could influence the decision on which commercialization strategy the company should choose. The results of research conducted on a group of Polish enterprises confirm that the same or similar factors determine the selection of a specific commercialization strategy in Poland and other countries.

Key words: strategy, commercialization, new technologies, strategy determinants

Wstęp

Komercjalizacja (wprowadzanie na rynek) to wieloetapowy proces, w którym właściciele nowej technologii muszą podejmować decyzje mające w rezultacie wpływ na sukces lub porażkę przedsięwzięcia. Decyzje te mają wiele uwarunkowań i powinny być rozpatrywane nie tylko w kontekście taktycznym ale również, albo przede wszystkim strategicznym. Wprowadzenie nowej technologii na rynek powodować może bowiem pojawienie się nowych możliwości i dyfuzję innowacji, której efektem będzie wzrost i rozwój przedsiębiorstwa (w tym wzrost jego wartości) i/lub powstanie nowych rynków lub nowych zastosowań (użyteczności).

Rozwój innowacji stawia przed menadżerami poważne wyzwania. Jak pokazują przykłady firm, takich jak Apple, Google, Intel czy Genetech, z jednej strony innowacje i nowe technologie są postrzegane jako narzędzia kreowania wzrostu przedsiębiorstwa, powiększania jego zyskowności, budowania przewagi konkurencyjnej, a w rezultacie tworzenia wartości dodanej. Z drugiej strony, o czym świadczą może wiele nieudanych prób komercjalizacji nowych technologii, nie ma żadnej gwarancji, że wprowadzanie na rynek własnych innowacji przyniesie oczekiwaną wartość dodaną. Wyzwaniem dla menadżerów stają się więc nie tylko działanie w pojedynkę ale także przechwytywanie wartości wynikającej ze współpracy z innymi przedsiębiorstwami.

Celem artykułu jest identyfikacja popularnych strategii wprowadzania nowych technologii na rynek oraz przedstawienie części wyników badań prowadzonych na grupie 128 polskich przedsiębiorstw. W artykule scharakteryzowano polskie przedsiębiorstwa stosujące różne strategie wprowadzania nowych technologii na rynek.

Sposoby wprowadzania nowych technologii na rynek

Przedsiębiorstwa wprowadzające nowe technologie na rynek można podzielić na: te, które prowadzą własną działalność B+R i te, które takiej działalności nie prowadzą. Analiza praktyki gospodarczej i literatury przedmiotu pokazuje, że przedsiębiorstwa prowadzące własne prace B+R mają znacznie więcej opcji strategicznych do wyboru niż te, które pozyskują nowe technologie na zewnątrz i komercjalizują powstałe na ich podstawie innowacyjne produkty lub usługi (tabela 1).

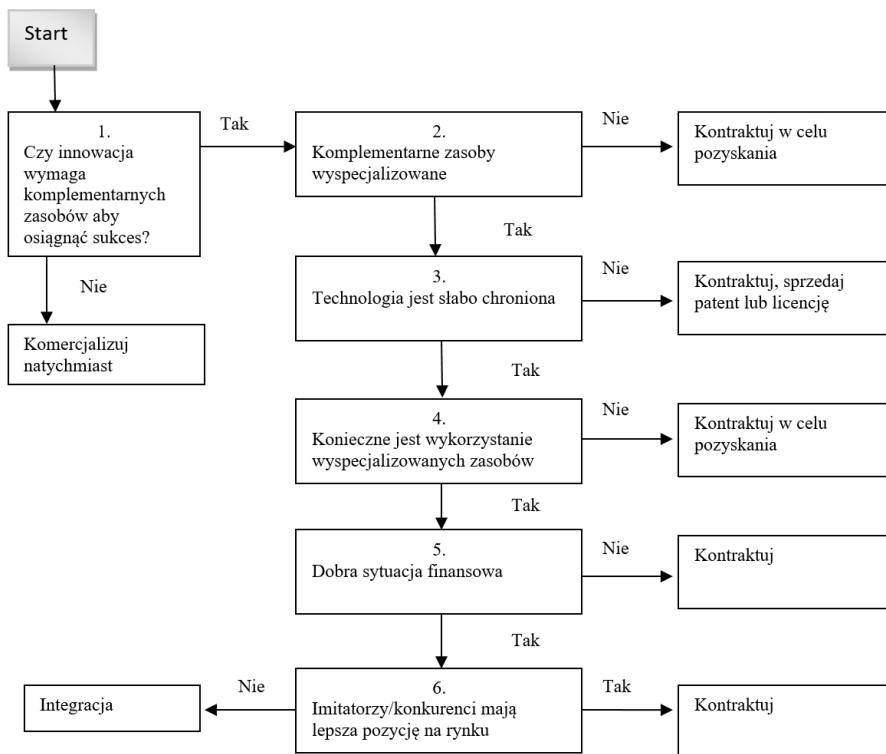
Tabela 1. Strategie komercjalizacji nowych technologii

Zakres prowadzonych prac B+R	Rodzaj komercjalizacji	Strategie komercjalizacji
Przedsiębiorstwa nieprowadzące własnych prac B+R – pozyskujące nowe technologie na zewnątrz	Komercjalizacja innowacyjnych produktów (usług)	• Samodzielne wprowadzanie na rynek • Współpraca
Przedsiębiorstwa prowadzące własne prace B+R	Komercjalizacja wyników badań naukowych	• Samodzielne wprowadzenie na rynek • Sprzedaż wyników badań przed lub po opatentowaniu • Sprzedaż licencji • Aport do innej spółki (joint-venture) • Współpraca z innym przedsiębiorstwem • „Zamrożenie” wyników badań naukowych

Źródło: opracowanie własne.

Decyzja o wyborze odpowiedniej dla przedsiębiorstwa strategii komercjalizacji nie jest łatwa i wymaga wcześniejszego przeprowadzenia odpowiednich analiz rynku oraz analiz sytuacji wewnętrznej firmy. Na decyzję taką może mieć wpływ wiele czynników.

Rozpoznaniem procesów decyzyjnych związanych z komercjalizacją technologii naukowcy i badacze zajmują się od wielu lat. Jednym ze znanych przedstawicieli nurtu badawczego w zakresie komercjalizacji technologii jest D. Teece. Przyglądając się przedsiębiorstwom, które posiadały słabo chronione innowacje i którym do przeprowadzenia komercjalizacji brakowało komplementarnych zasobów, zaproponował zastosowanie określonego schematu decyzyjnego w przypadku wyboru strategii komercjalizacji nowej technologii [Teece 1986]. W schemacie tym przedsiębiorstwo ma do wyboru trzy rodzaje strategii: samodzielne wprowadzenie na rynek, kontraktowanie i integrację (współpracę). Uwarunkowania wyboru jednej z trzech strategii komercjalizacji prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Schemat decyzyjny przy wyborze strategii komercjalizacji nowych technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Teece 1986].

Zgodnie z tym schematem, jeśli do przeprowadzenia komercjalizacji przedsiębiorstwo nie potrzebuje komplementarnych zasobów powinno komercjalizować nową technologię samodzielnie. W sytuacji, kiedy nie posiada wyspecjalizowanych zasobów, nowa technologia jest niewystarczająco chroniona, wyspecjalizowane zasoby nie mają krytycznego znaczenia dla przedsiębiorstwa, sytuacja finansowa nie jest dobra a imitatorzy/konkurenci są w lepszej pozycji niż dana firma, menadżerowie powinni kontraktować nową technologię – sprzedać przed lub po opatentowaniu, bądź sprzedać licencję. W sytuacji, gdy imitatorzy/konkurenci mają słabszą pozycję niż przedsiębiorstwo D. Teece zaleca zastosowanie strategii integracji - współpracy z innymi firmami przy komercjalizacji nowej technologii. Firmami, które posiadają komplementarne zasoby.

Z przeglądu najczęściej cytowanych badań, prowadzonych w różnych ośrodkach naukowych [Teece 1986; Gans, Hsu, Stern 2003 i 2014; Hsu 2006; Novelli, Rao 2007; Ceccagnoli, Hicks 2009; Libaers, Hicks 2010] na świecie wynika, że autorzy dochodzą czasami do różnych wniosków dotyczących uwarunkowań wyboru określonej strategii komercjalizacji. Pewną zgodność można zauważyć w przypadku samodzielnego wprowadzania nowych technologii na rynek. Tu wszyscy wskazują na to, że strategię taką stosują przedsiębiorstwa, które silnie chronią swoją własność intelektualną oraz te, których przy komercjalizacji nowej technologii komplementarne zasoby nie mają dużego znaczenia.

W przypadku sprzedaży badań naukowych oraz licencjonowania autorzy dochodzą do wniosku, że tę strategię stosują przedsiębiorstwa, które silnie chronią swoją własność intelektualną, do komercjalizacji niezbędne są jednak komplementarne zasoby, których nie posiadają. Sektor, w którym ma być komercjalizowana nowa technologia, charakteryzuje się dużą konkurencją, a przedsiębiorstwo nie posiada środków finansowych, aby samodzielnie dokonać wprowadzenia na rynek. Firmy dłużej działające mniej chętnie angażują się w tę strategię niż krócej obecne na rynku. Przedsiębiorstwa chętniej wybierają strategię licencjonowania wtedy, gdy technologie znajdują się we wczesnej fazie rozwoju i nie wymagają wyspecjalizowanych komplementarnych zasobów.

Różnice między wnioskami z przeprowadzonych badań można zauważyć w przypadku współpracy przy wprowadzaniu na rynek (kooperacji). D. Teece oraz J. S. Gans, D. H. Hsu, S. Stern twierdzą, że strategię taką stosują przedsiębiorstwa w sytuacji, kiedy komplementarne zasoby odgrywają dużą rolę, a technologie w sektorach są słabo chronione. E. Novelli i R. Rao wnioskują, że firmy, które bardziej chronią własność intelektualną, chętniej podejmują strategię licencjonowania i kooperacyjną.

W dalszej części artykułu przedstawione zostaną wyniki badań, których celem było stworzenie charakterystyk polskich przedsiębiorstw wykorzystujących trzy sposoby komercjalizacji nowych technologii: komercjalizację na bazie własnych zasobów, kontraktowanie (sprzedaży patentu lub licencji) oraz współpracę. Celem badań było również sprawdzenie czy polskie przedsiębiorstwa zachowują się podobnie jak te opisywane w światowej literaturze przedmiotu.

Próba badawcza i metodyka badań

Badanie przeprowadzono w 2017 roku za pomocą kwestionariusza ankiety on-line. Baza danych polskich przedsiębiorstw obejmowała 1 400 przedsiębiorstw działających w sektorach, w których komercjalizowane są nowe technologie. Dobór próby

miał charakter celowy. Kryteriami doboru próby były innowacyjny charakter przedsiębiorstw oraz jednocześnie przynależność tych przedsiębiorstw do grupy sektorów high-tech (dobór według wybranych kodów PKD). Innowacyjne przedsiębiorstwa zdefiniowano jako przedsiębiorstwa, które tworzą lub współtworzą na bazie nowych technologii innowacyjne rozwiązania (innowacyjne produkty lub usługi) lub/i wprowadzają innowacyjne rozwiązania na rynek. Dodatkowym kryterium doboru przedsiębiorstw do badania był również ich aktywny udział w wydarzeniach promujących innowacje i łączących partnerów biznesowych w sektorach high-tech, takich jak konferencje, targi handlowe, przynależność do organizacji zrzeszających innowacyjne przedsiębiorstwa. Ankiety wypełniło i zwróciło 128 polskich przedsiębiorstw. Na podstawie odpowiedzi zawartych w tych ankietach opracowano wyniki badań.

Charakterystyka polskich przedsiębiorstw – wyniki badań

Z przeprowadzonych badań wynika, że najchętniej wybieranym przez polskie przedsiębiorstwa jest ich samodzielne wprowadzanie na rynek (44,8%) lub stosowanie modelu mieszanego (27,6%).

W badaniu dokonano analizy czynników, które mogą mieć wpływ na wybraną strategię wprowadzania nowej technologii na rynek oraz podjęto próbę stworzenia charakterystyki polskich przedsiębiorstw wykorzystujących różne strategie komercjalizacji nowych technologii. Analizowane były czynniki takie, jak:

1. wiek przedsiębiorstwa,
2. wielkość zatrudnienia,
3. stosowane formy ochrony własności intelektualnej,
4. wykorzystywane źródła finansowania w trakcie tworzenia lub pozyskiwania nowych technologii,
5. rodzaj analiz strategicznych przeprowadzanych przez przedsiębiorstwa,
6. czynniki wewnętrzne wpływające na wybór strategii komercjalizacji,
7. czynniki zewnętrzne wpływające na wybór strategii komercjalizacji,
8. praktyki w zakresie wykorzystania benchmarkingu wewnątrz-sektorowego.

W wyniku przeprowadzonych analiz polskie przedsiębiorstwa stosujące poszczególne strategie scharakteryzowano w następujący sposób:

- **Sprzedaż nowej technologii w fazie B+R lub sprzedaż licencji.** Badane polskie przedsiębiorstwa wykorzystujące tę strategię komercjalizacji można scharakteryzować następująco. Chronią swoją własność intelektualną zawsze stosując tajemnice handlowe (100%), najczęściej podpisują również umowy z pracownikami

o zachowaniu tajemnicy (95%), w znacznym stopniu stosują krajową ochronę patentową (75%) oraz ochronę znaków towarowych (70%). Główne źródło finansowania w procesie tworzenia nowych technologii stanowią środki własne przedsiębiorstw (94,7%). Często jednak przedsiębiorstwa te korzystają z krajowych i międzynarodowych środków publicznych, kredytów komercyjnych oraz środków pochodzących od partnerów biznesowych. Przy czym, dzieje się tak częściej na etapie tworzenia lub pozyskiwania nowych technologii niż na etapie wprowadzania na rynek. Ponad 84% przedsiębiorstw z tej grupy szczegółowo i na bieżąco analizuje środowisko wewnętrzne i otoczenie, w którym funkcjonują. Wszystkie zaproponowane w ankiecie analizy w tym przypadku wydają się być ważne. Najważniejszymi czynnikami wewnętrznymi wpływającymi na wybór takiej strategii komercjalizacji są: dostęp do informacji i nowej wiedzy oraz efektywność kosztowa. Duże znaczenie na wybór tej strategii komercjalizacji mają również: możliwości organizacyjne i dostęp do zasobów umożliwiających, np. dystrybucję, działania marketingowe; wcześniejsze doświadczenia przedsiębiorstwa we wdrażaniu innowacji; reputacja przedsiębiorstwa (94,4% ankietowanych wskazywało na te czynniki). Najbardziej wpływowymi czynnikami zewnętrznymi, dla przedsiębiorstw, które wybierały sprzedaż wyników prac B+R lub licencji, były: wymagania klientów, struktura sektora i nasilenie konkurencji, wiek sektora i jego tempo wzrostu oraz rentowność sektora. Na te czynniki wskazywało 94,4% przedsiębiorstw, które wybrały tę strategię. Najmniejsze znaczenie miała podatność na globalizację i podatność na wpływy rynków azjatyckich. Działalność badawczo-rozwojowa jest najczęściej obiektem porównań dla przedsiębiorstw sprzedających wyniki swoich prac w fazie B+R lub sprzedających licencje. Aż 83,3% wszystkich ankietowanych wskazało na to, że obserwują i porównują się w tym zakresie z konkurencją. Dla tej grupy przedsiębiorstw również bardzo ważne jest porównywanie w odniesieniu do konkurentów i innych przedsiębiorstw działających w sektorze w zakresie modelu biznesowego i sposobu tworzenia technologii lub innowacji.

- **Wprowadzanie nowych technologii samodzielnie.** Przedsiębiorstwa komercjalizujące technologie lub innowacje samodzielnie wykorzystując w tym celu własne zasoby można opisać w następujący sposób. Powszechną formą ochrony własności intelektualnej są w ich przypadku umowy o zachowaniu tajemnicy podpisywane z pracownikami (81,9%), w dalszej kolejności dopiero tajemnice handlowe (75%). Najmniej ważna natomiast jest ochrona za pomocą praw autorskich (*copyrights*). Przedsiębiorstwa wprowadzające nowe technologie na rynek przeważnie wykorzystują w tym celu środki własne. Na etapie tworzenia

lub pozyskiwania technologii popularnym źródłem finansowania są tu również komercyjne kredyty bankowe, na których wykorzystanie wskazało około 32% ankietowanych. Jedna czwarta ankietowanych wskazała, że korzysta z krajowych i międzynarodowych środków publicznych. Podobnie przedsiębiorstwa zachowują się na etapie komercjalizacji. Tutaj, oprócz środków własnych, około ¼ z nich wykorzystuje międzynarodowe środki publiczne i kredyty komercyjne. Przedsiębiorstwa dokonujące wdrożenia rynkowego samodzielnie za najważniejsze analizy przed podjęciem decyzji o wprowadzeniu nowej technologii na rynek uznają: analizę obecnych i potencjalnych konkurentów, analizę możliwości finansowych, analizę obecnego stanu wiedzy i tendencji rozwojowych związanych z technologią oraz analizę możliwości sprzedaży i potencjalnych zastosowań dla nowej technologii. Aż ponad 90% ankietowanych wskazało, że przeprowadza właśnie takie analizy. Najmniejszą popularnością w tym przypadku cieszy się analiza praktyk w zakresie ochrony własności intelektualnej w sektorach, w których planowane jest wprowadzenie na rynek. Najważniejsze w przypadku wyboru strategii komercjalizacji są w tym przypadku: możliwości organizacyjne i posiadanie zasobów umożliwiających, np. dystrybucję, działania marketingowe oraz dostęp do informacji i nowej wiedzy, efektywność kosztowa ponad (93%). Tutaj bardziej niż w innych przypadkach znaczenie mają również możliwości techniczne i posiadanie zasobów umożliwiających, np. testowanie i produkcję (89%); wiedza, umiejętności i kompetencje kadry zarządzającej (86,3%). Największe znaczenie dla tej grupy przedsiębiorstw mają takie czynniki zewnętrzne, jak: wymagania klientów (97,3%), struktura sektora i nasilenie konkurencji (94,5%), rentowność sektora (93,2%) oraz wymagania dostawców lub innych partnerów biznesowych (91,8%). Najmniejsze znaczenie przypisywano podatności na wpływy rynków azjatyckich oraz globalizacji.

- **Współpraca z partnerami.** Przedsiębiorstwa wprowadzające nowe technologie przy współpracy z partnerami (kooperantami, klientami, innymi przedsiębiorstwami) można scharakteryzować w następujący sposób. Chronią swoją własność intelektualną podpisując głównie umowy o zachowaniu tajemnicy (84%) oraz stosując tajemnice handlowe (76%). W tym przypadku, w porównaniu z przedsiębiorstwami stosującymi inne strategie wdrażania, zaobserwować można, że wykazują prawie dwa razy większe zainteresowanie wykorzystaniem praw autorskich – copyright (44% w stosunku do 27,5%). Przedsiębiorstwa, które współpracują przy komercjalizacji z partnerami na etapie pozyskiwania technologii zawsze wykorzystują środki własne. Na ten sposób finansowania wskazało 100% ankietowanych. Połowa firm tego typu korzysta z komercyjnych kredytów banko-

wych – 52,2%. Ta grupa chętnie korzysta też ze środków publicznych (w większym stopniu międzynarodowych niż krajowych) oraz wykorzystuje środki pochodzące od partnerów biznesowych (34,8%). W ramach wprowadzania nowej technologii na rynek sytuacja kształtuje się nieco inaczej. Ani jedno przedsiębiorstwo, które wprowadza technologie przy udziale partnerów, nie zadeklarowało wykorzystania takich źródeł finansowania wdrożenia, jak: krajowe środki publiczne, środki pochodzące od aniołów biznesu lub *venture capital*. Niewielkie znaczenie przypisują też funduszom pożyczkowym. Z kolei chętnie korzystają ze środków pochodzących od partnerów biznesowych. Przedsiębiorstwa wprowadzające na rynek nowe technologie we współpracy z partnerami rynkowymi najczęściej przeprowadzają: analizy uwarunkowań prawnych związanych z wprowadzeniem technologii, analizy obecnych i potencjalnych konkurentów, obecnego stanu wiedzy i tendencji rozwojowych oraz analizy możliwości sprzedaży i potencjalnych zastosowań dla technologii. Niecała połowa przedsiębiorstw stosujących tę strategię dokonuje analizy różnych opcji strategicznych i modeli biznesowych. W przypadku przedsiębiorstw współpracujących przy wdrożeniu rynkowym z partnerami, na wybór strategii komercjalizacji, silny wpływ wywierają takie czynniki wewnętrzne, jak: dostęp do informacji i nowej wiedzy (95,8%), znaczenie efektywności kosztowej (97,7%) oraz dostęp do komplementarnych zasobów (83,3%). Tylko połowa przedsiębiorstw deklaruje natomiast, że wpływ na wybór sposobu wprowadzania rynkowego mają: wiedza, umiejętności i kompetencje kadry zarządzającej (jedynie 58,3%) oraz wcześniejszych doświadczeń przedsiębiorstwa w komercjalizacji. W przypadku współpracy czy modelu mieszanego sytuacja w zakresie wpływu czynników zewnętrznych na wybór sposobu wprowadzania rynkowego wyglądała bardzo podobnie. Obiektami porównań z innymi przedsiębiorstwami, w przypadku tej grupy, najczęściej są cena (93,8%), jakość (88,2%), koszty (88,2%), działania marketingowe (82,4%) oraz sposób tworzenia nowych potrzeb klientów (70,6%).

- **Model mieszański** (różne strategie komercjalizacji wedle potrzeby). Przedsiębiorstwa tego typu, na wielu płaszczyznach, zachowują się podobnie, jak te, które sprzedają wyniki badań w fazie rozwoju lub sprzedają licencje. Można je scharakteryzować w następujący sposób. Aż 93,3% przedsiębiorstw stosujących model mieszański chroni swoją własność intelektualną za pomocą tajemnic handlowych i umów o zachowaniu tajemnicy podpisywanych z pracownikami. Duże znaczenie, w przypadku tych firm, ma także ochrona znaków towarowych (71,1%). Przedsiębiorstwa stosujące model mieszański przy tworzeniu lub pozyskiwaniu technologii stosują zróżnicowane źródła finansowania. Najmniejszą popularnością,

w porównaniu z innymi źródłami, cieszą się tu fundusze pożyczkowe (6,8%). Oprócz środków własnych, które jak w innych przypadkach mają największy udział w finansowaniu procesu komercjalizacji, przedsiębiorstwa wykorzystują również dość często kredyty komercyjne (38,6%). Na etapach pozyskiwania i tworzenia technologii oraz ich wprowadzania na rynek, przedsiębiorstwa wykazują podobne zachowania w zakresie wyboru źródeł finansowania. Duże znaczenie w finansowaniu wdrożeń tej grupy mają międzynarodowe środki publiczne w (41,9%) oraz komercyjne kredyty bankowe (37,2%). Przedsiębiorstwa stosujące model mieszany bardzo często analizują, bo aż w 95,6%, koszty i opłacalność wdrożenia oraz możliwości finansowe przedsiębiorstwa (obecny i przyszły dostęp do kapitału). Często – ponad 93% – przeprowadzają także analizę obecnego stanu wiedzy i tendencji rozwojowych w zakresie technologii oraz analizę obecnych i potencjalnych konkurentów. Dla tej grupy przedsiębiorstw, podobnie, jak dla tych, które sprzedają wyniki badań lub sprzedają licencje, wiele czynników ma duży wpływ na wybór takiej właśnie strategii wdrażania. Porównując przedsiębiorstwa stosujące różne warianty strategii, zaznaczyć warto, że w przypadku modelu mieszanego znaczący wpływ mają sukces dotychczasowego modelu biznesowego (97,7%) oraz możliwości finansowania (95,3%). Na wybór sposobu wdrażania rynkowego wpływają tu bardzo podobne czynniki jak w przypadku przedsiębiorstw współpracujących przy wdrożeniu. Ważnymi obiektami benchmarkingu, w przypadku tych przedsiębiorstw, są modele biznesu oraz sposób tworzenia technologii lub innowacji.

Zakończenie

Z opisanych wcześniej badań zagranicznych wynika, że występują trzy modele wprowadzania nowych technologii na rynek: samodzielne wprowadzanie, sprzedaż B+R lub licencji oraz wprowadzanie przy współpracy z partnerami. W przypadku każdej z tych strategii największe znaczenie ma dostęp do komplementarnych zasobów, który determinuje podjęcie decyzji dotyczącej wyboru odpowiedniej strategii i dalsze działania podejmowane w procesie komercjalizacji.

Badania prowadzone na grupie polskich przedsiębiorstw wykazały, że zachowują się one bardzo podobnie jak te opisywane w literaturze światowej. Takie same lub podobne czynniki mają wpływ na wybór określonej strategii komercjalizacji. Warto jednak podkreślić, że polskie przedsiębiorstwa stosują często model mieszany, czyli w różnych sytuacjach, przy różnych nowych technologiach wykorzystują różne strategie komercjalizacji. Wskazania ankietowanych na stosowanie tego typu

modelu otwiera nowe możliwości badawcze. Interesującym obszarem badawczym może stać się pogłębiona analiza w tym zakresie, np. analiza przypadków firm, które permanentnie tworzą nowe technologie i je komercjalizują. Analiza sposobów komercjalizacji różnych technologii w jednej firmie może doprowadzić do nowych interesujących wniosków w zakresie zachowań przedsiębiorstw w sektorze high-tech i wykorzystywanych przez nie strategii komercjalizacji.

Bibliografia

Ceccagnoli M., Hicks D. (2009), *Mergers, joint ventures and licensing as commercialization strategies for technology based firms*, The Selected Works of Diana Hicks [online], http://works.bepress.com/diana_hicks/17, dostęp: 4.11. 2018.

Gans J.S., Hsu D.H., Stern S. (2002), *When Does Start-up Innovation Spure the Gale of Creative Destruction*, „Randal Journal of Economics”, No. 33 (4), pp. 571–586.

Gans J.S., Stern S. (2003), *The Product Market and the Market for „Ideas”: Commercialization Strategies for Technology Entrepreneurs*, „Research Policy”, No. 32, pp. 333–350.

Hsu D.H. (2006), *Venture Capitalists and Cooperative Start-up Commercialization Strategy*, „Management Science”, Vol. 52, No. 2, pp. 204–219.

Libertas D., Hicks D., Porter A.J. (2010), *A taxonomy of small firm technology commercialization*, „Industrial and Corporate Change” [online], <http://icc.oxfordjournals.org/content/early/2010/06/04/icc.dtcq039.short?rss=1>, dostęp: 5.11. 2018.

Max M., Gans S.J., Hsu D.H. (2014), *Dynamic commercialization strategies for disruptive technologies: evidence from the speech recognition industry*, „Management Science”, No. 60(12), pp. 3103–3123.

Novelli E., Rao R. (2007), *Technology commercialization strategies and complementary assets: an empirical study of innovative SMEs* [online], www2.druid.dk/conference/viewpaper.php?id=994&cf=10, dostęp: 16.10. 2018.

Teece D. (1986), *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licencing and Public Policy*, „Research Policy”, No. 15, pp. 285–305.

Agnieszka Skala | agnieszka.skala@pw.edu.pl

Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0003-1988-6342

Sylwia Sysko-Romańczuk | sylwia.sysko.romanczuk@gmail.com

Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0001-5960-8131

Startupy a nowe przedsięwzięcia: próba wyodrębnienia nowej kategorii badawczej

Startups and New Ventures: an Attempt to Separate a New Research Category

Abstract: The growing need for a scientific reflection on the phenomenon of startups, understood as the emanation of the digital revolution and the economy based on innovation, encounters serious barriers of conceptual and terminological nature. There is no clear definition of a startup and clear criteria that distinguish startups from other forms of new ventures. Therefore, the results of research on startups are mostly incomparable, and in some cases may even be misleading. These problems could be reduced thanks to the good definition and subsequent clarification of the field of research for a specific type of projects.

The accumulated literature and own results of many years of research allow us to present a research definition of a startup and to propose a set of factors that distinguish two analysed categories of ventures: startups and new non-startup companies. The focus has been on the differentiating factors that exist in the area of the methodology of managing two types of projects. The issues raised in the article are important for the development – on the one hand, new organisations (continuity of management processes), and on the other – stimulation (qualitative development) of already existing organisations.

Key words: startups, digitisation, management, entrepreneurship, innovativeness

Wstęp

Zainteresowanie nauki (i świata biznesu) zjawiskiem startupu, rozumianego jako organizacja inicjująca i wdrażająca innowacje w sposób dynamiczny i stawiająca sobie ambitne cele, znacząco wzrosło w ostatnich latach. Mimo to naukowcy, podejmujący coraz liczniejsze badania w tym zakresie, napotykają na poważne bariery natury konceptualnej i terminologicznej, ponieważ wciąż nie ma zgody co do tego, czym startup jest, a czym nie jest [por. Breschi, Lassébie, Menon 2018]. Tendencja do traktowania w literaturze zróżnicowanych form przedsiębiorczości jako homogenicznej grupy „początkujących” nie sprzyja ani sukcesom badawczym na tym polu, ani szybkiej kumulacji wiedzy o tym interesującym i aktualnym obszarze naukowego poznania.

Każdy startup to początkujące przedsięwzięcie, ale nie każde początkujące przedsięwzięcie to startup. Celem artykułu jest wyróżnienie startupów spośród innych form nowej działalności oraz omówienie ich specyfiki w taki sposób, który pozwoli określić kryteria różnicujące te podmioty od pozostałych. Ważne jest przy tym, aby odnieść się do kluczowych pojęć, które obecnie tworzą teoretyczne (wynikające z badań naukowych i praktyki zarządzania) podstawy myślenia o tworzeniu nowego przedsięwzięcia i o jego rozwoju. Badania zostały przeprowadzone metodą literaturową.

Nawet pobieżna analiza literatury przedmiotu prowadzi do wniosku, że pojęcie startupu jest rozumiane w sposób bardziej intuicyjny niż metodyczny. Pod hasłem „badania startupów” rozumiane są rozmaite formy przedsiębiorczości, niejednokrotnie definiowane w zależności tego, do jakich danych jest dostęp, a nie tego, jak rozumiany jest startup. W efekcie wyniki badań nad startupami są nieporównywalne, a pozyskiwana wiedza jest fragmentaryczna. Poruszona problematyka jest ważna, albowiem tworzone na podstawie nieprecyzyjnych danych i niejasnych kryteriów programy wsparcia dla startupów mogą być obarczone sporym błędem, a wskutek tego, nieefektywne. Startupy do tej pory traktowane były w badaniach bardziej jako przedmiot niż podmiot. Wartość poznawcza fenomenu startupu domaga się coraz dojrzałego opisu jego takżsamości¹ (identyfikacji jakościowej).

¹ Dojście od wielości faktów oraz ich złożoności do ujęcia ich zasadniczej takżsamości (identyfikacji jakościowej) i uzyskania jedności znaczeniowej badanego fenomenu *startupu* jest rezultatem indukcji. Chodzi tu jednak o próbę połączenia tradycyjnego, wedle Arystotelesa umysłowego, ujęcia pojęcia indukcji wraz z jej pozytywistycznym, wedle J.S. Milla, rozumieniem jako uogólnieniem, czyli świadomym procesem dowodzenia szeregu przypadków współwystępowania obcych sobie elementów na dalsze przypadki podobne (w tym przypadku nowe formy ludzkiego organizowania – startupy).

Rozumienie startupu w literaturze przedmiotu

Jeszcze dekadę temu słowo „startup” jednoznacznie i powszechnie oznaczało początkujące przedsięwzięcie biznesowe [Breschi, Lassébie, Menon 2018; Csaaszar, Nussbaum, Sepulveda 2006]. Stopniowo jednak rozumienie tego pojęcia ewoluowało w stronę przedsięwzięcia ambitnego, dynamicznego i technologicznego – przynajmniej w środowisku biznesu. Natomiast badając publikacje naukowe, można dojść do wniosku, że do pewnego momentu „czas się zatrzymał”.

W tabeli 1. zestawiono najczęściej cytowane artykuły w bazie *Web of Science*, opublikowane po 2013 r. w obszarach „zarządzanie” lub „biznes”, które w tytule mają słowo „startup” (lub „start-up”). Za datę graniczną przyjęto 2013 r., ponieważ właśnie wtedy ukazał się przełomowy artykuł Steve’a Blanka² w „Harvard Business Review”, który znajduje się na pierwszym miejscu w tym zestawieniu.

Tabela 1. Konotacja pojęcia „startup” w 10 najbardziej cytowanych artykułach naukowych z zakresu zarządzania i ekonomii, które posiadają słowo „startup” w tytule, na podstawie *Web of Science Core Collection*

Lp.		Sposób rozumienia pojęcia „startup”
1	Blank S. (2013), <i>Why the lean start-up changes everything</i> , „Harvard Business Review”, 91(5), 63–72.	Tymczasowa organizacja poszukująca skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego
2	Román C., Congregado E., Millán J.M. (2013), <i>Start-up incentives: Entrepreneurship policy or active labour market programme?</i> , „Journal of Business Venturing”, 28(1), 151–175.	Nowa firma (dowolna)

² Steve Blank jest przedsiębiorcą z Krzemowej Doliny, a także jednym z twórców koncepcji zarządzania *Lean startup*. Jest też akademikiem – stowarzyszonym profesorem przedsiębiorczości na Uniwersytecie w Stanford oraz dydaktykiem na prestiżowych amerykańskich uniwersytetach: Kalifornijskim w Berkeley, Columbia w Nowym Jorku oraz na Politechnice Kalifornijskiej (ang. *Caltech*). W swoich pracach stwierdził on wielokrotnie, że „startup to tymczasowa organizacja, która poszukuje powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego” i jest to do dziś najpopularniejsza definicja startupu [Blank 2003, 2013].

3	Cassar G. (2014), <i>Industry and startup experience on entrepreneur forecast performance in new firms</i> , „Journal of Business Venturing”, 29(1), 137–151.	Nowa firma (dowolna)
4	Semrau T. & Werner A. (2014), <i>How Exactly Do Network Relationships Pay Off? The Effects of Network Size and Relationship Quality on Access to Start-Up Resources</i> , „Entrepreneurship Theory and Practice”, 38(3), 501–525.	Nowa firma (dowolna)
5	Criaco G., Minola T., Migliorini P. & Serarols-Tarrés C. (2014), „To have and have not”: <i>founders’ human capital and university start-up survival</i> , „The Journal of Technology Transfer”, 39(4), 567–593.	Przedsiębiorczość akademicka
6	Hyytinen A., Pajarinen M. & Rouvinen P. (2015), <i>Does innovativeness reduce startup survival rates?</i> , „Journal of Business Venturing”, 30(4), 564–581.	Nowa firma (dowolna)
7	Guerrero M. & Urbano D. (2014), <i>Academics’ start-up intentions and knowledge filters: An individual perspective of the knowledge spillover theory of entrepreneurship</i> , „Small Business Economics”, 43(1), 57–74.	Przedsiębiorczość akademicka
8	Weible T. & Chesbrough H.W. (2015), <i>Engaging with startups to enhance corporate innovation</i> , „California Management Review”, 57(2), 66–90.	Innowacyjne, dynamiczne przedsięwzięcie technologiczne
9	Conti A., Thursby M. & Rothaermel F.T. (2013), <i>Show me the right stuff: Signals for high-tech startups</i> , „Journal of Economics & Management Strategy”, 22(2), 341–364.	Przedsiębiorczość technologiczna
10	Williams C.C., Martinez-Perez A. & Kedir A.M. (2017), <i>Informal entrepreneurship in developing economies: The impacts of starting up unregistered on firm performance</i> , „Entrepreneurship Theory and Practice”, 41(5), 773–799.	Nowa firma (dowolna)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Web of Science Core Collection (dostęp: 1.03.2019).

Jak wynika z tabeli 1., zaledwie dwie publikacje odnoszą się do startupu w znaczeniu, o którym mowa w tym artykule. Oczywiście najwyżej cytowane artykuły mają to do siebie, że nie są najświeższe. Jeśli wziąć pod lupę dziesięć najnowszych artyku-

łów spełniających pozostałe warunki (ukazały się w okresie grudzień 2018 r. – marzec 2019 r.), to proporcja wygląda dokładnie odwrotnie. Można podsumować to w ten sposób, że naukowa refleksja o startupach w nowym znaczeniu tego pojęcia jest na razie słabo ugruntowana, a posiłkowanie się uznaną literaturą na ten temat wymaga naukowej czujności i oceny spójności omawianych wyników badań o dyskutowanej problematyce.

Startup jako specyficzna forma przedsięwzięcia – praktyka i rezultaty badań

Wdrożenie na skalę globalną nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ang. ICT) spowodowało, że małe lub początkujące przedsięwzięcia mogą obecnie nie tylko prowadzić międzynarodową działalność przy krytycznie niskich kosztach, ale i, jak nigdy wcześniej, realnie konkurować z rynkowymi gigantami. Jako przykłady można podać Airbnb w branży hotelarskiej czy Uber – w taksówkarskiej. Rozwiązania w zakresie ICT zostały uznane za tzw. technologie ogólnego zastosowania (ang. *General Purpose Technologies*: GPT), czyli takie, które radykalnie i globalnie przyspieszają rozwój społeczno-gospodarczy [por. Hofmoki 2009]. Powszechne i przełomowe zmiany w niemal każdej sferze ludzkiej działalności, wywołane ich wdrożeniem określono jako „rewolucję cyfrową”. Szczególny rodzaj przedsiębiorstw – startupy – stały się „nośnikiem” tych rewolucyjnych zmian, wdrażając i komercjalizując rozwiązania oparte na technologiach przetwarzania informacji.

W wyniku umiejętnego połączenia wiedzy i technologii cyfrowej powstają nowe modele biznesowe, które nie tylko dostarczają korzyści dla szybko rosnących startupów, ale i zwiększają efektywność wykorzystania zasobów *sensu largo*, zwiększając wydajność całej gospodarki. M. Andreessen [2011] nazwał to doświadczeniem konstruktywnej formy przedsiębiorczości – posługując się językiem W. Baumola [1990]. Powstają nowe gałęzie gospodarki, które skutkują przeobrażeniami w pozostałych – dlatego mówi się o cyfrowej „rewolucji”, a nie o „zmianie”, czy „kolejnej fali innowacji”. Zmiany te mają charakter holistyczny i zachodzą w wymiarze globalnym, a zasady funkcjonowania całej gospodarki i jej poszczególnych elementów ewoluują. Również warunki konkurencji ulegają redefinicji, ponieważ w coraz większym stopniu o przewadze decyduje umiejętność gromadzenia, przetwarzania i, co najważniejsze, wykorzystywania informacji [Borowiecki, Dziura 2016]. „Piątą falę konkurencji” [Noga 2009] charakteryzuje niepewność i hiperkonkurencja, a kluczowe zasoby przedsiębiorstw to: wiedza, talent i kapitał. Dörner i Edelman [2015] opisują, jak menedżerowie

rozumieją i wykorzystują cyfryzację: po pierwsze użytkując konkretne technologie, następnie pozyskując klientów dzięki nowym kanałom dotarcia i wreszcie, jako zupełnie nowy sposób prowadzenia działalności. To ostatnie realizuje się poprzez nową formę organizacji, jaką jest właśnie startup.

Nie jest łatwo umiejscowić startupy na mapie przedsiębiorczości w dobie rewolucji cyfrowej [Nambisan 2016]) ale Ferran Giones i Alexander Brem [2017] proponują podział na: przedsiębiorczość technologiczną, przedsiębiorczość w zakresie technologii cyfrowych oraz przedsiębiorczość cyfrową (tabela 2).

Tabela 2. Formy przedsiębiorczości technologicznej w dobie rewolucji cyfrowej

Forma	Opis	Przykłady
Przedsiębiorczość technologiczna	Nowe produkty oparte na przełomowych odkryciach w nauce	Grafen, błękitny laser, szczepionka „na raka”, perowskity
Przedsiębiorczość technologii cyfrowych	Nowe produkty oparte na technologiach ICT, Internet Rzeczy, elektronika, robotyka	Smartfony, beacons, technologie ubieralne (ang. <i>wearables</i>), sensory
Przedsiębiorczość cyfrowa	Serwisy i usługi oparte na Internecie oraz koncepcji tzw. „chmury”, mocno wykorzystujące <i>Big Data</i> oraz AI	Airbnb, Snapchat, Dropbox

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Giones, Brem 2017].

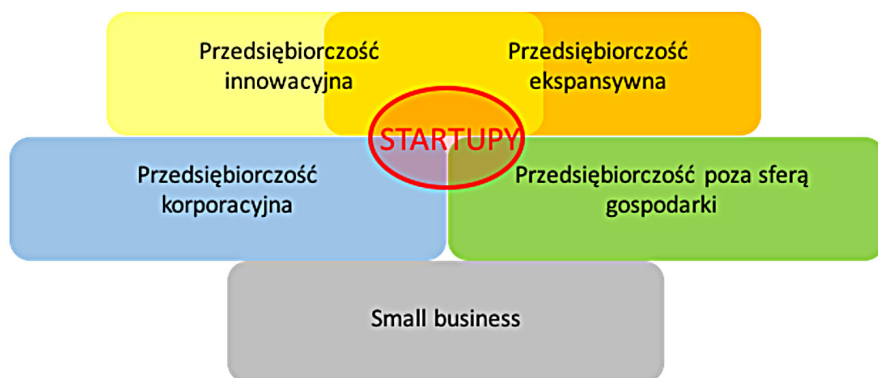
Każda z przedstawionych form przedsiębiorczości ma nieco inne cechy:

1. w ramach „przedsiębiorczości technologicznej” [Brem, Voigt 2009] przedsiębiorca szuka zastosowania dla wynalazku i często kreuje popyt dla całkiem nowej technologii [Giones i in. 2015], albo działa niejako „na zamówienie” rynku (np. farmaceutyka);
2. „przedsiębiorczość technologii cyfrowych” tworzy zaawansowane produkty (raczej materialne) dużo bardziej zorientowane na popyt [Priem i in. 2011];
3. w „przedsiębiorczości cyfrowej” technologia jest tylko narzędziem do tworzenia przeważnie wirtualnej usługi, a podział na sprzęt i oprogramowanie (*hardware* i *software*) ustępuje miejsca rozwiązaniom hybrydowym.

Posiłkując się systematyką najpopularniejszych form współczesnej przedsiębiorczości, zaproponowaną przez Jerzego Cieślaka [2014, ss. 65–84] warto dodać, że startupy występują w sferze przedsiębiorczości korporacyjnej (*corporate venturing*) oraz

niegospodarczej, na przykład społecznej (ang. *social entrepreneurship*), a także w sektorze publicznym (rysunek 1).

Rysunek 1. Startupy na tle współczesnych form przedsiębiorczości



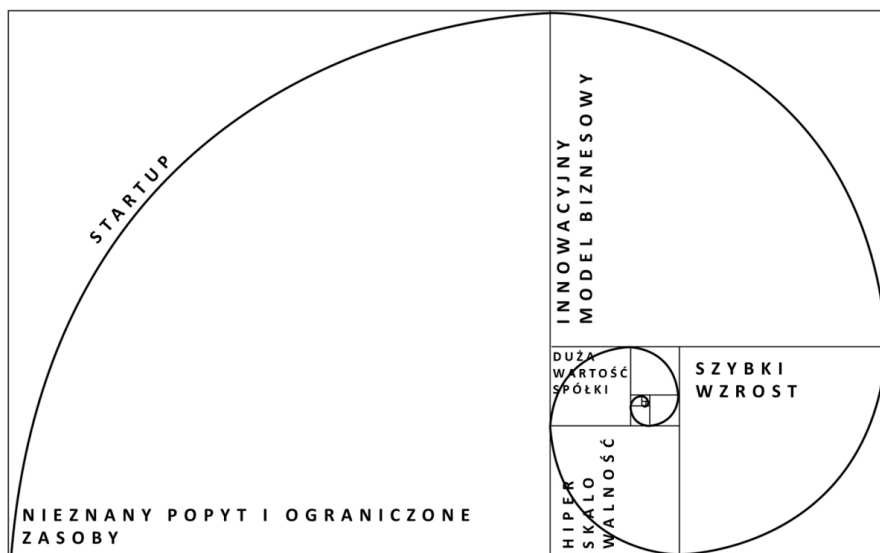
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cieślik 2014].

„Spiralna definicja startupu” zaproponowana przez Agnieszkę Skalę [2018], na podstawie pionierskich badań ankietowych polskich startupów oraz państw Grupy Wyszehradzkiej prowadzonych w sposób ciągły w latach 2015–2018. Badania ilościowe i jakościowe zrealizowano za pomocą złożonej i „uczącej się” ankiety badawczej, którą w sumie objęto 1917 *startupów* w Polsce i 980 w państwach Grupy Wyszehradzkiej. Aspekt „uczenia się” narzędzia badawczego wynika z dynamizmu samego fenomenu zjawiska *startupu* i polega na ciągłym jego krystalizowaniu i wprowadzaniu nowych obszarów zapytań w kolejnych edycjach badania, co odpowiada przybliżaniu się do naukowej prawdy w poznaniu i rozumieniu nowego zjawiska oraz jego właściwej oceny. Modyfikacja hipotez weryfikowanych w badaniu dokonuje się z edycji na edycję, porządkując wiedzę o nowym podmiocie badań, przybliżając do ujęcia jego zasadniczej takowości. Zaprezentowane definicja i opis takowości startupu jako nowego obiektu badań zostały poprzedzone pilotażem oraz czteroletnimi, ciągłymi, ilościowymi badaniami startupów z równoległą jakościową eksploracją wybranych studiów przypadków, a następnie zweryfikowany na badaniu przeprowadzonym w 2018 roku.

W toku prac analitycznych wyróżniono kryteria identyfikujące startup, które są różne w zależności od etapu jego rozwoju. W fazie początkowej startup to organizacja o ograniczonych zasobach, która identyfikuje problem rynkowy i weryfikuje proponowane przez siebie rozwiązanie; na etapie ekspansji jest to organizacja, która

utrzymuje niemalejące, wysokie tempo wzrostu (tj. rośnie w tempie dwucyfrowym miesięcznie); a na etapie dojrzałości – jest to organizacja hiperskalowalna [por. Mought, Kiemen 2016] W efekcie tak rozumianej definicji populacja startupów będzie liczna w grupie początkującej i niewielka w grupie dojrzałej. Graficznie definicję tę dobrze ilustruje spirala ciągu Fibonacciego, gdzie zacieśniająca się spiralnie krzywa symbolizuje ścieżkę rozwoju startupu. Kolejne kwadraty oddają cechy kolejnych etapów rozwoju, a pola tych kwadratów odzwierciedlają malejącą liczebność populacji (rysunek 2).

Rysunek 2. Spiralna definicja startupu



Źródło: [Skala 2018].

Spiralna definicja startupu nie jest formą domkniętą, ponieważ część podmiotów, będących startupami w początkowym etapie rozwoju, z czasem przekształca się w organizacje o innym charakterze, bywa też, że inne organizacje z czasem stają się startupami.

Zaprezentowane podejście do definiowania startupu pokrywa się z rezultatami badawczymi uzyskanymi w ramach autorskiego i pionierskiego przedsięwzięcia dydaktyczno-badawczego „New Venture Project” realizowanego od sześciu lat (2013–2018) na studiach EMBA w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej (60 projektów wpracowanych i przeanalizowanych metodą studium przypadku). Dodać należy, że z roku na rok, przybywa projektów inicjowanych przez słuchaczy, wykorzystujących

koncepcję platform biznesowych gromadzących dane na potrzeby analiz typu *Big Data* i oferujących na tej podstawie usługi. Cechą wspólną tych projektów jest to, że odpowiadają na zidentyfikowane nieefektywności rynków, na których działają firmy, w których pracują menedżerowie-słuchacze studiów. Wiedza o zarządzaniu start-upem pozwala pozyskać dopasowanie projektu do potrzeb realnej grupy klientów (tzw. *product-market fit*), a doświadczenie pracy w korporacji doskonali tzw. *delivery skills*, które wielokrotnie zwiększają szanse startupu na sukces (6 projektów startupów zaistniało już na rynku).

Startup a nowe przedsięwzięcie – dyskusja

Startup kreuje rozwiązania, w których technologie cyfrowe są głównym nośnikiem wartości, umożliwiając z jednej strony automatyzację procesów biznesowych (działanie optymalizujące działalność od strony *bottom line*, czyli koszty operacyjne i inwestycyjne), a z drugiej strony cyfrową ofertę dla klienta (działanie od strony *top line*, czyli przychody ze sprzedaży). Takich możliwości często nie posiadają tradycyjne nowo powstające firmy.

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych, w tabeli 3. zestawiono najważniejsze kryteria różnicujące startup od tradycyjnego nowego przedsięwzięcia (np. salonu kosmetycznego, saloniku prasowego, itp).

Tabela 3. Różnice w wybranych kryteriach zarządzania startupem i tradycyjnym nowym przedsięwzięciem

Startup	Kryteria rozróżniania	Nowe przedsięwzięcie
• środki własne (tzw. 4F) • fundusze załazkowe, aniołowie biznesu i fundusze VC – zainteresowani innowacyjnym modelem biznesowym z potencjałem na wysoki zwrot z kapitału, celem jest wysoka wartość startupu podczas kolejnych rund inwestycyjnych	Źródła finansowania	• banki – zainteresowane bezpiecznym, sprawdzonym modelem biznesowym, który zapewnia stałą wartość netto i zwrot kapitału (im dłuższy okres zwrotu tym lepiej)

• rozwój klienta i rynku (customer development) • lean startup • permanentne eksperymentowanie • zarządzanie niepewnością	Metodyka zarządzania	• biznes plan • analiza konkurencji • benchmarking • optymalizacja procesów • zarządzanie ryzykiem
• innowacje radykalne • market-driving innovation • wzrost wykładniczy • hiperskalowalność	Model rozwoju, innowacyjność	• innowacje inkrementalne • market-driven innovation • wzrost stabilny • trwałość i przewidywalność
• klient nowy • tworzenie nowych klientów i rynków	Podejście do klienta	• klient istniejący • odebrany konkurencji • zapomniany przez konkurencję
• negatywna weryfikacja hipotez • brak możliwości lub pomysłu na skuteczny „piwot”	Porażka	• efekt niedoskonałości operacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Finansowaniem w startupy głównie są zainteresowane fundusze seed i/lub venture capital, dla których są one narzędziem generowania wyższych wycen przy przechodzeniu do kolejnych rund finansowania, a tym samym wysokich zwrotów z zainwestowanego kapitału. Startupy mają swój biznes posadowiony na rozwiązaniach technologii cyfrowej. Najczęściej nie mają udowodnionego i sprawdzonego modelu biznesowego bo ich rozwiązania są innowacyjne (nieznane – nie ma jeszcze klientów), ponadto prowadzą eksperymenty w celu jego skalowania i zarządzania wykładniczym wzrostem (zjawisko nazywane hiperskalowalnością). Z kolei banki są zainteresowane finansowaniem przedsięwzięć, które mają „sprawdzone” modele biznesowe (licznie działające w rzeczywistości gospodarczej), które zapewniają mu trwanie i systematyczną spłatę rat i odsetek kredytowych w kolejnych latach. Oczekuje się od nich inkrementalnego, stabilnego rozwoju zapewniającego regulowanie zaciągniętych zobowiązań.

Badacze obszaru przedsiębiorczości zgodnie podkreślają fakt, że metodyka zarządzania startupem, utożsamiana z terminem *lean startup*, stanowi aktualnie w naukach o zarządzaniu znaczące wyzwanie, bowiem sprawdzone i dobrze ugruntowane już w teorii tradycyjne metody zarządzania przedsiębiorstwem nie sprawdzają się

[por. Skala 2018]. Z metodyką *lean startup* środowisko naukowe już się osłuchało, co szczególnie widać w pracach dotyczących modeli biznesowych i coraz częściej posługiwanie się jej terminologią i narzędziami. Liczba kursów w akademii, szkoleń rynkowych realizowanych w tym zakresie jest imponująca. Nadal jednak brakuje weryfikacji naukowej skuteczności tej metodyki i konstytuujących ją twierdzeń teoretycznych (paradygmatów). Warto dodać, że zidentyfikowany empirycznie i rozwijający się intensywnie obszar badawczy pod nazwą *corporate venturing* (brak tłumaczenia w języku polskim) jest swoistą emanacją różnorodnych form współpracy korporacji ze startupami, a nie tradycyjnymi formami nowo powstałych przedsięwzięć. Liczba raportów badawczych w tym obszarze z roku na rok intensywnie rośnie, domagając się teoretycznej syntezy i ugruntowania naukowego w naukach o zarządzaniu. Jest to kolejny argument przemawiający za wyodrębnieniem startupów jako nowej kategorii badawczej w naukach o zarządzaniu. Aktualna dyskusja opiniotwórczych praktyków zarządzania z E. Riesem, S. Blankiem, A. Osterwalderem i R. McGrath na czele ewidentnie podważa sensowność stosowania biznesplanu w przypadku startupów. Nie bez znaczenia jest fakt, że uznanie startupu za odmienny podmiot badań od tradycyjnych form *small biznesu* pozwoli zachować i potwierdzić aktualność dotychczasowego dorobku w zakresie zarządzania projektami – planowania biznesowego i budżetowania nowych tradycyjnych przedsięwzięć. Pozwoli im współlistnieć z uwagi na uzasadnienie empiryczne odmiennej tożsamości obu podmiotów badawczych, a nie kontestować się wzajemnie z uwagi na „czasową dezaktualizację wiedzy”.

Zakończenie

W ostatnich 15 latach zniknęło ponad 50% firm notowanych w indeksie S&P 500. Trzykrotnie zmniejszyła się przeżywalność notowanych przedsiębiorstw. Przez trzy ostatnie dekady korporacje rozwijały się dzięki czterem siłom napędowym: globalizacji (nowe rynki sprzedażowe), optymalizacji kosztowej (globalne łańcuchy dostaw, *offshoring* i outsourcing procesów biznesowych i w rezultacie wzrost marży operacyjnej), optymalizacji podatkowej (raje podatkowe i w rezultacie wzrost bogactwa udziałowców) oraz inkrementalnym innowacjom (głównie w ulepszenia jakościowe tych samych produktów lub procesowe, czyli oferowanie tych samych produktów po niższych cenach)³. W tym samym czasie, wraz z rozwojem technologii cyfrowych,

³ por. *Playing to win: the new global compete on for corporate profits*, Global McKinsey Institute, September 2015.

fundusze inwestycyjne *venture capital* inwestowały w nowe przedsięwzięcia kreujące i uwalniające nowy popyt dzięki swojej unikatowej propozycji dla nowego klienta i oferowanej na bazie rozwiązań z wykorzystaniem technologii ICT. Ponadto wraz z pojawieniem się rozwiązań chmurowych (*cloud computing*) koszt inwestycji w pojedynczy podmiot spadł 1000-krotnie. Wywołało to efekt „kuli śnieżnej” powstawania i inwestowania w nowe przedsięwzięcia, których nazwa startup szybko się upowszechniła, odstawiając na boczny tor tradycyjnie funkcjonujący w literaturze dotyczącej przedsiębiorczości, termin *new venture*, a w Polsce – własna firma⁴.

Można więc przyjąć, że w obszarze przedsiębiorczości następuje zjawisko polaryzacji podmiotu badań, której linię demarkacyjną wyznacza charakter i tempo rozwoju i zastosowanie technologii cyfrowych.

Bibliografia

Andreessen M. (2011), *Why Software Is Eating The World*, „Wall Street Journal”, nr 20, s. C2.

Baumol W.J. (1990), *Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive*, „Journal of Political Economy”, t. 98(5), pp. 893–921.

Blank S. (2013), *Why the lean start-up changes everything*, „Harvard Business Review”, 91(5), pp. 63–72.

Blank S. (2003), *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*, K&S Ranch, Pescadero.

Borowiecki R., Dziura M. (2016), *Nowa gospodarka – aspekty wiedzy i innowacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, ss. 9–16.

Brem A., Voigt K.I. (2009), *Integration of Market Pull and Technology Push in the Corporate Front End and Innovation Management – Insights from the German Software Industry*, „Technovation”, t. 29(5), pp. 351–367.

⁴ W Polsce, od lat 90. XX w. temat nowych przedsięwzięć był analizowany na pograniczu nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu jako część tematyki SME (*small and medium enterprise*), czyli sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto do końca pierwszej dekady lat 2000 funkcjonował pogląd, że małe firmy to „zdeskalowane” duże firmy, por. S. Sysko-Romańczuk [2005], *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.

Breschi S.J., Lassébie C., Menon C. (2018), *A portrait of innovative start-ups across countries*, „Technology and Industry”, Working Papers, OECD.

Cieślak J. (2014), *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.

Cassar G. (2014), *Industry and startup experience on entrepreneur forecast performance in new firms*, „Journal of Business Venturing”, 29(1), pp. 137–151.

Czaszar F., Nussbaum M., Sepulveda M. (2006), *Strategic and cognitive criteria for the selection of startups*, „Technovation”, t. 26(2), pp. 151–161.

Conti A., Thursby M. & Rothaermel F.T. (2013), *Show me the right stuff: Signals for high-tech startups*, „Journal of Economics & Management Strategy”, 22(2), pp. 341–364.

Criaco G., Minola T., Migliorini P., Serarols-Tarrés C. (2014), *„To have and have not”: founders’ human capital and university start-up survival*, „The Journal of Technology Transfer”, 39(4), pp. 567–593.

Dörner K., Edelman D. (2015), *What „digital” really means*, McKinsey & Company.

Giones F., Brem A. (2017), *Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda*, „Technology Innovation Management Review”, t. 7(5), pp. 44–51.

Giones F., Miralles F. (2015), *Do Actions Matter More than Resources? A Signalling Theory Perspective on the Technology Entrepreneurship Process*, „Technology Innovation Management Review”, t. 5(3), pp. 39–45.

Guerrero M. & Urbano D. (2014), *Academics’ start-up intentions and knowledge filters: An individual perspective of the knowledge spillover theory of entrepreneurship*, „Small Business Economics”, 43(1), pp. 57–74.

Hofmokr J. (2009), *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Hyytinen A., Pajarinen M. & Rouvinen P. (2015), *Does innovativeness reduce startup survival rates?*, „Journal of Business Venturing”, 30(4), pp. 564–581.

McGrath R., MacMillan I.C. (1999), *Discovery Driven Planning*, „Harvard Business Review”, 73 (4) pp. 44–54.

Mohout O., Kiemen M. (2016), *A critical perspective to exponential organizations and its hyper scalability* [online], http://mixel.be/files/pdf/Critical-to-exponential_pre-print.pdf, dostęp: 17.01.2017).

Nambisan S. (2016), *Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, t. (414), pp. 1–27.

Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Playing to win: the new global compete on for corporate profits, Global Mc&Kinsey Institute, September 2015.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, Willey.

Priem R.L., Li S., Carr J.C. (2011), *Insights and New Directions from Demand-Side Approaches to Technology Innovation, Entrepreneurship, and Strategic Management Research*, „Journal of Management”, t. 38(1), pp. 346–374.

Ries E. (2012), *Metoda Lean Startup*, Gliwice, Wydawnictwo Helion.

Román C., Congregado E., Millán J.M. (2013), *Start-up incentives: Entrepreneurship policy or active labour market programme?*, „Journal of Business Venturing”, 28(1), pp. 151–175.

Semrau T., Werner A. (2014), *How Exactly Do Network Relationships Pay Off? The Effects of Network Size and Relationship Quality on Access to Start-Up Resources*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 38(3), pp. 501–525.

Skala A. (2018), *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji*, edu-Libri, Kraków.

Sysko-Romańczuk S. (2005), *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.

Weiblen T. & Chesbrough H.W. (2015), *Engaging with startups to enhance corporate innovation*, „California Management Review”, 57(2), pp. 66–90.

Williams C.C., Martinez-Perez A., Kedir A.M. (2017), *Informal entrepreneurship in developing economies: The impacts of starting up unregistered on firm performance*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 41(5), pp. 773–799.

Ilona Penc-Pietrzak | ilona.penc-pietrzak@p.lodz.pl

Politechnika Łódzka, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

ORCID ID: 0000-0002-5024-5503

Koncepcja zdolności przedsiębiorstwa w ujęciu 3P: podejście dynamiczne, paradygmat, paradoks

Conception of Company Dynamic Capabilities in 3P Frame: Punchy Approach, Paradigm, Paradox

Abstract: Contemporary companies compete in a very dynamic environment, in which they must adapt to changes to use opportunities and to overcome the competitors. Such competition requires the efficient routine reconfiguration of resources using specific capabilities, which are referred to as dynamic capabilities. The article presents the conceptions of company's dynamic capabilities in terms of Punchy approach, Paradigm and Paradox (3P conception).

Key words: dynamic capabilities, routines, dynamic environment, paradigm, paradox

Wstęp

Koncepcja dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa jest nowoczesnym ujęciem, powstałym na skutek funkcjonowania przedsiębiorstw w zmiennym, dynamicznym otoczeniu. W takich warunkach, na hiperkonkurencyjnych rynkach (charakteryzujących się szybkim uzyskiwaniem i traceniem przewagi konkurencyjnej), firmy powinny zmienić sposób osiągania i utrzymywania tej przewagi. Muszą one nauczyć się sprawnie i wręcz rutynowo rekonfigurować swoje zasoby, aby jak najszybciej wykorzystywać pojawiające się szanse i wyprzedzać konkurentów. Zdolności umożliwiające uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej określono jako dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa.

Autorka rozważa tę koncepcję z punktu widzenia trzech aspektów: podejścia dynamicznego (punchy approach), paradygmatu (paradigm) i paradoksu (paradox), które określiła mianem 3P. W przeciwieństwie do dotychczasowych ujęć tej koncepcji, pozwala to spojrzeć na nią całościowo i zrozumieć jej złożoność. Takie całościowe podejście stanowi pewnego rodzaju lukę badawczą.

Ujęcie 3P znalazło odzwierciedlenie w następujących tezach:

1. W otoczeniu dynamicznym, posiadanie i właściwe wykorzystanie przez przedsiębiorstwo zdolności dynamicznych prowadzi do uzyskania wielu przewag tymczasowych, czyli następujących po sobie krótkotrwałych przewag konkurencyjnych. Jest to alternatywa dla długookresowej przewagi konkurencyjnej, którą jest bardzo trudno osiągnąć i utrzymać na hiperkonkurencyjnych rynkach. Tę właściwość zdolności dynamicznych podkreślają m.in. K. Eisenhardt i J. Martin [2000, s. 1107] oraz D. Teece, [2012, s. 1395], zaś A. Jashapara [2011, ss. 144–145] wskazuje na istotną rolę rutyn organizacyjnych w tworzeniu tych zdolności.
2. Budowę przewagi konkurencyjnej na podstawie dynamicznych zdolności firmy obecnie uznaje się za nowy paradygmat zarządzania. Przyczyniła się do tego m.in. zmiana warunków konkurowania, które nabrały charakteru hiperkonkurencji. Na paradygmat ten zwracają uwagę m.in.: Ł. Sułkowski [2013, ss. 17–26], B. Nogalski [2004, ss. 36–47] i A. Pietruszka-Ortyl [2012, ss. 69–80].
3. Koncepcja dynamicznych kompetencji stanowi paradoks w zarządzaniu, ponieważ bazuje na dwóch pozornie wykluczających się elementach: sztywnych rutynach organizacyjnych i dynamicznych kompetencjach. Zgodnie z tym podejściem, w turbulentnym otoczeniu przedsiębiorstwa wykorzystują swoje dynamiczne kompetencje dla zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, w sposób rutynowy zmieniając rutyny organizacyjne. Wskazują na to m.in. K. Eisenhardt i J. Martin [2000, ss. 1105–1121] oraz D. Teece [2012, ss. 1395–1401].

Tezy te zostały postawione na podstawie studiów literaturowych, własnych obserwacji oraz zrealizowanych przez autorkę wywiadów. Wywiady przeprowadzono w drugim kwartale 2018 roku z piętnastoma menedżerami wyższego szczebla zatrudnionymi w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych, zlokalizowanych na terenie woj. łódzkiego. Dobór do badań był celowy pod względem lokalizacji, wielkości przedsiębiorstw oraz działalności o charakterze produkcyjnym. Były to wywiady swobodne, w których pytania nie są skategoryzowane lecz wykorzystuje się dyspozycję, a więc luźno sformułowane problemy. Zgodnie z założeniami tej formy wywiadu, kolejność zadawania pytań nie była istotna, natomiast starano się zaaranżować sytuację zbliżoną do naturalnej rozmowy. Miało to na celu zmotywowanie respondentów do udzielania szczerych i wyczerpujących odpowiedzi. Pojedynczy wywiad trwał

około 25 minut. Dyspozycje dotyczyły m.in. charakterystyki działalności, pozycji konkurencyjnej firmy, sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej, rodzaju i długości trwania tej przewagi, zdolności i zasobów firmy, rutyn organizacyjnych, dynamiki i stopnia konkurencyjności otoczenia, szybkości reakcji firmy na działania konkurentów, naśladowania konkurentów oraz opracowywania nowych rozwiązań w zakresie produktów, obsługi klientów, promocji itp.

Poniżej omówiono każdy z elementów ujęcia 3P w odniesieniu do koncepcji dynamicznych zdolności firmy.

Podejście dynamiczne do zdolności przedsiębiorstwa (punchy approach)

Podejście dynamiczne w odniesieniu do zdolności (zbioru różnorodnych umiejętności, kompetencji i zasobów) przedsiębiorstwa dotyczy dynamiki wpływu wybranych, specyficznych zdolności na rutyny organizacyjne w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, co ma szczególne znaczenie w dynamicznym, hiperkonkurencyjnym otoczeniu. Te dynamiczne zdolności organizacji w sposób wręcz rutynowy wpływają na rutyny organizacyjne i dokonują ich zmian. Dlatego też, Ashok Jashapara określa je jako „rutyny w zakresie uczenia się rutyn organizacyjnych” [Jashapara 2011, ss. 144–145]. Według Davida Teece są to zdolności (kompetencje) wysokiego poziomu, które determinują zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie biznesowe [Teece 2012, s. 1395]. W zbliżony sposób definiują je Kathleen Eisenhardt i Jeffrey Martin, jako „organizacyjne i strategiczne rutyny, poprzez które firmy tworzą nowe konfiguracje zasobów w czasie powstawania, scalania, podziału, rozwoju i zaniku rynków” [Eisenhardt, Martin 2000, s. 1107]. Bardziej szczegółowe definicje prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Definicje zdolności dynamicznych

Autor	Definicja
David Teece	Zdolności dynamiczne to kompetencje wysokiego poziomu, które determinują zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie biznesowe.

David Teece Gary Pisano Amy Shuen	Termin „dynamiczne” odzwierciedla zdolność organizacji do odnawiania kompetencji w celu osiągnięcia zgodności ze zmieniającym się otoczeniem biznesowym. Natomiast termin „zdolności” podkreśla kluczową rolę zarządzania strategicznego we właściwym dostosowywaniu, integrowaniu i rekonfigurowaniu wewnętrznych i zewnętrznych umiejętności, zasobów i kompetencji funkcjonalnych dla osiągnięcia zgodności z wymaganiami tego otoczenia.
Kathleen Eisenhardt Jeffrey Martin	Zdolności dynamiczne to procesy firmy, które wykorzystują zasoby – zwłaszcza procesy integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i uwalniania zasobów – w celu dopasowania firmy do zmian rynkowych, a nawet ich wywołania. Dynamiczne zdolności są więc organizacyjnymi i strategicznymi rutynami, poprzez które firmy tworzą nowe konfiguracje zasobów w czasie powstawania, scalania, podziału, rozwoju i zaniku rynków.
Robert Grant	Zdolności dynamiczne są to organizacyjne i strategiczne rutyny, przez które menedżerowie kształtują bazowe/wymagane zasoby, eliminują niektóre z nich, integrują zasoby i rekonfigurują je, aby uzyskać strategię tworzącą nową wartość.
Rebecca Henderson Iain Cockburn	Zdolności strategiczne to elementy sterujące tworzeniem, zmianami i rekonfiguracją różnych zasobów w nowe źródła przewagi konkurencyjnej.
Maurizio Zollo Sidney Winter	Zdolności dynamiczne to wyuczone i trwałe wzory zbiorowego działania, poprzez które organizacja systematycznie tworzy i modyfikuje rutyny operacyjne w celu poprawy efektywności. Zdolności dynamiczne = systematyczne uczenie się + rutyny organizacyjne.
Ashok Jashapara	Zdolności dynamiczne to rutyny w zakresie uczenia się rutyn organizacyjnych (routines to learn routines).
Alexandra Kriz Ranjit Voola Ulku Yuksel	Zdolności dynamiczne to umiejętności rekonfigurowania zdolności w celu adaptacji do zmian rynkowych.
Sidney Winter	Zdolności dynamiczne to zdolności organizacji do celowego tworzenia, zwiększania lub modyfikowania zdolności bazowych.

Źródło: Penc-Pietrzak I. (2015), *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach „Studia Ekonomiczne”, z. 229, ss. 148–149.

Koncepcja dynamicznych zdolności rozwinęła się na bazie koncepcji kluczowych (wyróżniających) kompetencji przedsiębiorstwa, opublikowanej przez G. Hamela i C.K. Prahalada w 1990 roku. Zdefiniowali oni kluczowe kompetencje jako zdolności organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania wiedzy w zakresie koor-

dynowania różnorodnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii [Stankiewicz 2002, s. 211]. Tak rozumiane kompetencje są strategicznie wartościowe, a więc umożliwiają wykorzystywanie szans oraz unikanie zagrożeń przez odpowiednie dostosowywanie działalności firmy. W efekcie powinno to prowadzić do wzrostu jej konkurencyjności. Istotne jest to, że w zmiennym i złożonym otoczeniu adaptacja firmy do zmian zewnętrznych i wewnętrznych powinna być bardzo szybka i obejmować nawet rutyny organizacyjne.

Ashok Jashapara definiuje rutyny organizacyjne jako „praktyczne zdolności powtarzania w pewnych okolicznościach tej samej kombinacji czynności, wykształcone przez organizację pod wpływem określonych czynników”. Są to zatem powtarzalne wzorce postępowania, właściwe grupom pracowników realizującym zadania organizacyjne. Dzięki tym schematom pracownicy wiedzą jakie czynności i w jakiej kolejności powinny wykonać. Tworzą one relacje między pracownikami, które umożliwiają przepływ informacji. Wynikiem tych powiązań jest wzajemnie wspieranie się pracowników i wypracowanie wspólnego poglądu na realizację zadań i sytuację w firmie. Jest to więc forma koordynacji działań w organizacji. A. Jashapara zwraca uwagę na to, że rutyny mogą ulegać zmianie lub utrzymywać się pod wpływem takich zdarzeń, jak: zetknięcie się z nową sytuacją, doświadczenie sukcesu lub porażki, zamknięcie ważnego etapu pracy, zewnętrzna interwencja lub konieczność poradzenia sobie ze zmianą struktury [Jashapara 2001, ss. 141–145].

Na ogół zmiany rutyn są pojedyncze i niekonieczne muszą wynikać z zastosowania kluczowych zdolności przedsiębiorstwa. Jeżeli jednak powtarzają się one, tzn. zachodzą w podobny sposób minimum dwa razy i są wynikiem oddziaływania kluczowych zdolności, to można przyjąć, że zmiana jest rutynowa. Wtedy wywołujące ją kluczowe zdolności zyskują miano zdolności dynamicznych.

Posiadanie przez firmę zdolności dynamicznych jest niezwykle ważne w dzisiejszym turbulentnym i hiperkonkurencyjnym otoczeniu. W warunkach globalizacji rynku i wymiany informacji, przy bardzo szybko zachodzących zmianach o dużym stopniu nowości oraz przy skomplikowanych powiązaniach z ogromną liczbą różnorodnych podmiotów, przedsiębiorstwu bardzo trudno jest uzyskać i utrzymać w długim okresie czasu przewagę konkurencyjną. Dlatego też organizacja może starać się uzyskać przewagę dynamiczną, czyli taką, która jest ciągle rekonfigurowana przez strategiczne manewry firmy [Rakowska 2008, s. 6]. W praktyce oznacza to, że ciągle zachodzi tworzenie i utrzymywanie, a później trwanie i ewentualnie odzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Wielokrotne (rutynowe) odzyskiwanie tej przewagi, która za każdym razem może mieć już nieco inny charakter, w praktyce prowadzi do zastąpienia jednej trwałej przewagi konkurencyjnej wieloma przewagami tymczasowymi.

Badani menedżerowie wskazywali na wypracowanie i wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa zdolności dynamicznych m.in. w zakresie szybkich zmian cech produktu w celu dostosowania go do wymagań klientów, form komunikacji z klientami oraz sposobów obsługi dostosowanych do nisz rynkowych, a nawet do indywidualnych klientów. Uzyskane w ten sposób zmiany nie zawsze są duże, ale na tyle istotne, że dają firmie tymczasową przewagę nad konkurencją. Gdy konkurenci zareagują na nie, niwelując tę przewagę, firmy wprowadzają kolejne zmiany, mające wartość dla klientów.

Dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa i ich wpływ na przewagę konkurencyjną jako paradygmat zarządzania (paradigm)

Pojęcie paradygmatu wprowadził w 1962 roku Tomas Kuhn, określając w ten sposób zbiór podstawowych założeń o świecie, sposobach poznania i metodach jego badania. Współcześnie paradygmat oznacza zespół pojęć i teorii, które są powszechnie akceptowane przez środowisko naukowe specjalistów z danej dziedziny. Umożliwia on postęp wiedzy, rozwiązywanie kolejnych problemów oraz niewracanie do już rozstrzygniętych kwestii [Sułkowski 2013, s. 17]. Paradygmatem może być zinternalizowane przez określoną wspólnotę naukową wzorcowe (modelowe) odkrycie naukowe, czyli znaczący wytwór procesu poznania, jak i sam proces naukowego poznania, czyli przyjęte przez nią wzorcowe podejście metodologiczne, strategia postępowania badawczego, która prowadzi do poznania badanego fragmentu rzeczywistości [Moczydłowska 2015, s. 28]. Paradygmat może być opisywany na różnych płaszczyznach: ontologicznej, aksjologicznej i epistemologicznej. W zarządzaniu płaszczyzna ontologiczna dotyczy punktu widzenia złożoności otoczenia prowadzonego biznesu, aksjologiczna – punktu widzenia wartości tego, po co stosuje się zarządzanie, a epistemologiczna – punktu widzenia analizy procesów poznawczych prowadzących do wiedzy [Nogalski 2004, ss. 36–37].

Paradygmaty zmieniają się pod wpływem zmian rzeczywistości i sposobów jej badania, zwiększania się zasobów wiedzy, a także rozwoju nauki i techniki. Jest to wpisane w cykl rozwoju nauki, który obejmuje (według T. Kuhna) kilka faz. Na początku występuje okres „przedpragmatyczny”, charakteryzujący się dużą liczbą konkurencyjnych interpretacji, chęcią znalezienia czegoś nowego, wyrażaniem niezadowolonia z istniejącego stanu rzeczy, odwoływaniem się do filozofii i podejmowaniem

działań fundamentalnych. Działania te skutkują identyfikacją nowych, istotnych poznawczo obszarów analizy rozwoju nauk. W efekcie powstają paradygmaty obowiązujące w danej nauce. W następnej fazie pojawiają się przekonania, że istniejące paradygmaty przestają pełnić swe dotychczasowe funkcje instrumentów poznania określonego aspektu rzeczywistości. Dokonuje się rewolucja, która wyznacza kolejną fazę rozwoju nauki. Po pewnym czasie jednak te nowe paradygmaty, podobnie jak wcześniejsze, przestają realizować swoje funkcje poznawcze. Wynikiem jest kolejna rewolucja i poszukiwanie następnych paradygmatów [Pietruszka-Ortyl 2012, s. 69].

W praktyce oznacza to, że co jakiś czas obowiązujące paradygmaty zostają zastępowane nowymi, które zdobywają coraz więcej zwolenników. Obecnie jednym z nowych paradygmatów jest wpływ dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa na przewagę konkurencyjną firmy.

Paradygmat ten zakłada, iż przewaga konkurencyjna jest osiągnięta dzięki temu, że zasoby i kompetencje są właściwie konfigurowane oraz wykorzystywane szybciej i lepiej niż u konkurentów, przy czym zastosowanie tych zasobów i kompetencji jest wręcz ukierunkowane na zmieniające się otoczenie [Eisenhardt, Martin 2000, s. 1107]. Znaczenie dynamicznych zdolności leży zatem w odpowiedniej konfiguracji zasobów i szybkim, rutynowym ich wykorzystaniu, a nie wyłącznie w samych zasobach i ich posiadaniu przez firmę.

W dynamicznym otoczeniu charakteryzującym się hiperkonkurencją nie zawsze udaje się zbudować długotrwałą przewagę konkurencyjną i wtedy firma musi sobie zapewnić wiele następujących po sobie przewag tymczasowych, dotyczących różnych aspektów funkcjonowania firmy np. cech produktów lub sposobów obsługi klientów. Podczas gdy trwała przewaga konkurencyjna wiąże się z długookresową zyskownością, wynikającą z zastosowania takich strategii, jak: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie lub koncentracja, tymczasowe przewagi konkurencyjne mogą być niszczone w wyniku bieżących działań konkurentów. Dlatego muszą one być ciągle odnawiane oraz tworzone wokół różnorodnych zestawów zasobów i umiejętności, przy wykorzystaniu dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa. Chociaż pojedynczo przewagi te nie są długotrwałe, to następując jedna po drugiej, w sumie pozwalają firmie osiągnąć przewagę nad rywalami w dłuższym horyzoncie czasowym.

Badani menedżerowie zgadzają się ze stwierdzeniem, że dynamiczne zdolności firmy mają wpływ na przewagę konkurencyjną, dodając, że jest to zdecydowanie wpływ pozytywny.

Koncepcja dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa jako paradoks (paradox)

Paradoks jako pojęcie nie powstało wspólnie, choć jest obecnie przedmiotem zainteresowania wielu nauk: filozofii, logiki, psychologii, socjologii czy zarządzania. Wywodzi się ono z czasów starożytnej Grecji, kiedy to określało sposób rozumowania, mający na celu dowodzenie prawdziwości zdań sprzecznych. Pojęcie to zawdzięcza swój późniejszy rozwój Siegmundowi Freudowi i Carlowi Gustawowi Jungowi, którzy doszli do wniosku, że ludzki umysł działa na zasadzie spierania się przeciwstawnych sobie sił. Twierdzenie to stworzyło podwaliny pod tzw. teorię paradoksów, wykorzystywaną m.in. w matematyce i ekonomii [Gołembski, Wojtkowiak 2004, ss. 1–10].

Ogólnie paradoks jest rozumiany jako „twierdzenie zaskakująco sprzeczne z przyjętym powszechnie mniemaniem bądź rozumowaniem, którego elementy są pozornie oczywiste, ale wskutek zawartego w nim błędu logicznego lub nieostrości wyrażen prowadzą do wniosków jawnie sprzecznych ze sobą lub z uprzednio przyjętymi założeniami” [Sobol 1995, s. 823]. Natomiast w zarządzaniu jest on postrzegany jako „sprzeczne cechy w organizacjach, które istnieją równocześnie i synergicznie w czasie oraz stają się pozornie nieracjonalne lub absurdalne. Są to sprzeczności trwale istniejące, nakładające i odbijające się wzajemnie. Rozwijają się one w sytuacje pozornie irracjonalne lub absurdalne, ponieważ ich nieciągłość tworzy sytuacje, w których możliwości wyboru wydają się wzajemnie wykluczać, co czyni wybory pomiędzy nimi niezmiernie trudne” [Bratnicka-Myśliwiec 2016, s. 58].

Paradoksy mogą być prawdziwe, fałszywe lub mieć charakter antynomii. Najtrudniej poradzić sobie z prawdziwymi, czyli z takimi, które nie wynikają z błędnych założeń, ale z faktycznego, zaskakującego stanu rzeczy. Oznacza to, że pozornie absurdalny rezultat jest prawdziwy, np. kierownik, któremu brak motywacji do pracy, potrafi silnie zmotywować swój zespół. W toku działalności mogą również pojawić się paradoksy fałszywe, które na ogół od razu wydają się rzeczywistą sprzecznością, a wynikają z błędnego toku rozumowania. Zakładają one obronę fałszywych rezultatów (np. tego, że $1=2$) i mogą zostać obalone przez odrzucenie podstawy rozumowania. Zdarzają się też antynomie (gr. *antinomia* – sprzeczność praw), które są logicznymi sprzecznościami. Przykładem antynomii jest paradoks kłamcy: „Jeżeli kłamca mówi, że kłamie, to znaczy, że zawsze kłamie i nie kłamie zarazem” (Eubulides z Miletu).

Organizacje wypracowały trzy podstawowe sposoby radzenia sobie z paradoksami, określane jako: „albo – albo”, „jedno i drugie” oraz „więcej niż”. W sposobie „albo – albo” przeciwieństwa traktowane są jako odrębne zjawiska, funkcjonujące niezależnie od siebie. Organizacja powinna zaakceptować te paradoksy, nauczyć się z nimi funk-

cjonować, mając świadomość, że niektórych spraw nie da się rozstrzygnąć. Przyjęcie takiej postawy akceptacji przez kierownictwo i pracowników skutkuje brakiem podejmowania działań ukierunkowanych na rozwiązywanie zidentyfikowanych sprzeczności. W podejściu „jedno i drugie” przeciwieństwa traktowane są jako nierozłączne i wzajemnie uzależnione. Dzięki ich konfrontacji dochodzi do uwrażliwienia na różnice, dotyczące sposobów definiowania sytuacji, interesów czy wartości, jak również tworzenia scenariuszy ich godzenia, np. poprzez szukanie „złotego środka”. Z kolei sposób „więcej niż” polega na łączeniu przeciwieństw, wychodzeniu poza nie i sytuowaniu ich w nowych zależnościach. Ujęcie to znajduje wyraz w transcendencji, która prowadzi do powstania nowej zależności pomiędzy przeciwieństwami, w łączeniu i dialogu, służącym interaktywnym praktykom, angażującym przeciwieństwa we wzajemne dynamiczne oddziaływanie oraz w refleksyjnej praktyce, polegającej na utrzymywaniu przeciwieństw i wykorzystywaniu napięć do uczestnictwa w refleksji nad sprzecznością [Bratnicka-Myśliwiec 2016, ss. 60–63; Gruszczyńska-Malec, Rutkowska 2014, s. 88].

Organizacje stykają się z paradoksami zarówno w zarządzaniu strategicznym, jak i operacyjnym, w różnych obszarach funkcjonalnych i aspektach działalności. Paradoksy te dotyczą m.in. rentowności i konkurencyjności, rozwoju organizacji, efektywności, kooperacji, oburęczności organizacji (ambidexterity), cyklu życia organizacji, delegowania uprawnień, zaangażowania pracowników i efektywności pracy, wdrażania strategii, a także przywództwa w zarządzaniu.

Paradoksalny charakter ma też koncepcja dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa. Paradoks ten polega na tym, że na bazie sztywnych rutyn organizacyjnych rozwijają się dynamiczne kompetencje, które następnie zapewniają firmie adaptację do zmian. Proces ten przebiega w kilku etapach:

1. Na bazie wiedzy, doświadczenia i działań podejmowanych przez pracowników, pod wpływem uczenia się całej organizacji, powstają rutyny organizacyjne.
2. Zmiany wymuszone przez otoczenie powodują, że na bazie rutyn organizacyjnych powstają kluczowe zdolności.
3. Kluczowe zdolności, które doprowadzają do powtarzalnej (rutynowej) zmiany rutyn organizacyjnych przekształcają się w zdolności dynamiczne.
4. Zdolności dynamiczne zapewniają firmie adaptację do zmian i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej firmy.

Sztywne rutyny organizacyjne i dynamiczne zdolności, zwiększające elastyczność firmy, istnieją zatem jednocześnie w przedsiębiorstwie. Preferowanym sposobem na radzenie sobie organizacji z tym paradoksem jest podejście „jedno i drugie”, a opisany powyżej proces stanowi scenariusz godzenia tych sprzeczności. Zrozumienie i zaakceptowanie tego paradoksu może prowadzić do sprawniejszego działania

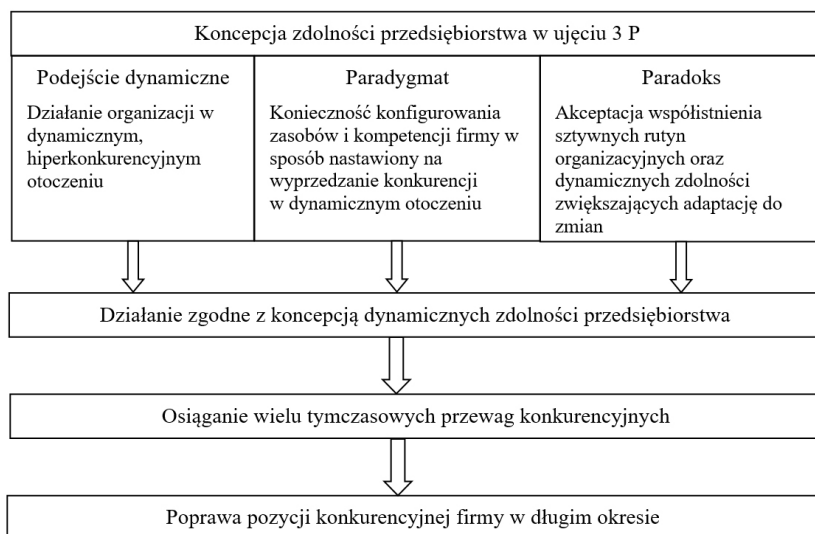
firmy, szybszego reagowania na zmiany, lepszego zaspokajania potrzeb klientów i dłuższego utrzymywania przewagi konkurencyjnej (wielu przewag tymczasowych).

Większość badanych menedżerów dostrzega pewną sprzeczność w łączeniu sztywnych rutyn organizacyjnych i uelastyczniających firmę zdolności, ale akceptuje ten fakt, widząc pozytywne rezultaty w postaci przewagi nad konkurencją.

Zakończenie

Koncepcja dynamicznych zdolności firmy jest nowoczesnym, interesującym ujęciem, zarówno od strony rozważań teoretycznych, jak i jej praktycznego zastosowania. Podsumowując, istotne są jej trzy cechy, które można ująć w postaci 3P: podejścia dynamicznego, paradygmatu i paradoksu (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Koncepcja zdolności przedsiębiorstwa w ujęciu 3P



Źródło: opracowanie własne.

Podejście dynamiczne oznacza nowy sposób tworzenia przewagi konkurencyjnej firmy w dynamicznym, hiperkonkurencyjnym otoczeniu, w jakim działa większość przedsiębiorstw. Z kolei zrozumienie przez menedżerów, że szybkie konfigurowanie zasobów i kompetencji nastawione na wyprzedzenie konkurencji i działanie w zmieniającym się otoczeniu jest podstawą osiągania przewagi konkurencyjnej, a więc potraktowanie wpły-

wu dynamicznych zdolności firmy na budowę przewagi konkurencyjnej jako paradygmatu, powinno zmienić sposób zarządzania zasobami i kompetencjami organizacji oraz podnieść jej konkurencyjność. Natomiast zaakceptowanie paradoksu w postaci jednoczesnego występowania w organizacji elementów usztywniających i uelastyczniających jej działanie, a więc rutyn organizacyjnych i dynamicznych zdolności, prowadzi do szybszych reakcji rynkowych i wyprzedzania konkurentów, co w efekcie może przynieść większą zyskowość oraz poprawę pozycji konkurencyjnej firmy w dłuższym okresie czasu.

Rozważanie koncepcji dynamicznych zdolności firmy w ujęciu 3P pozwala dostrzec jej złożoność i wytycza kierunki dalszych badań, które powinny dotyczyć m.in:

- zakresu oraz sposobu tworzenia i wykorzystania dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa w hiperkonkurencyjnym, dynamicznym otoczeniu,
- budowy przewagi konkurencyjnej na podstawie dynamicznych zdolności oraz czasu utrzymania tej przewagi na rynku,
- umiejętności godzenia w organizacji sztywnych rutyn i elastycznych dynamicznych zdolności w celu wypracowania przewagi konkurencyjnej.

Tego typu badania będą miały wartość aplikacyjną, ponieważ znajomość koncepcji dynamicznych zdolności i umiejętne wykorzystanie jej w praktyce zmienia sposób konkurowania i osiągania przewagi konkurencyjnej przez współczesne przedsiębiorstwa, działające w trudnym, zmiennym otoczeniu.

Bibliografia

Bratnicka-Myśliwiec K. (2016), *Paradoks rentowności i konkurencyjności w zarządzaniu strategicznym rozwojem przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, ss. 57–70.

Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic Capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal”, vol. 21, pp. 1105–1121.

Gołębski M., Wojtkowiak G. (2004), *Zarządzanie przez paradoksy* [w:] J. Engelhardt, Brojak-Trzaskowska (red.), *W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania*, Management Forum 2020, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin-Międzyzdroje, ss. 1–10.

Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M. (2014), *Refleksje nad paradoksami w procesie motywacji do pracy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach „Studia Ekonomiczne”, nr 183, ss. 86–96.

Jashapara A. (2011), *Knowledge Management. An Integrated Approach*, Pearson, Harlow.

Moczydłowska J. (2015), *Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim*, Zeszyty Naukowe WSH „Zarządzanie”, z. 2, ss. 27–36.

Nogalski B. (2004), *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości* [w:] I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa, ss. 36–47.

Penc-Pietrzak I. (2015), *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach „Studia Ekonomiczne”, z. 229, ss. 143–156.

Pietruszka-Ortyl A. (2012), *Szkice o paradygmatach wyłaniających się w naukach o zarządzaniu* [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, ss. 69–80.

Rakowska A. (2008), *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, Kwartalnik Naukowy Politechniki Śląskiej „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4, ss. 5–20.

Sobol E. (red.) (1995), *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń.

Sułkowski Ł. (2013), *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2, ss. 17–26.

Teece D.J. (2012), *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, „Journal of Management Studies”, vol. 49, no. 8, pp. 1395–1401.

Aleksandra Olejnik-Nizielska | aleksandra.nizielska@ue.katowice.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-3214-1583

Znaczenie wymiarów dystansu psychicznego w podejmowaniu decyzji nt. internacjonalizacji – wyniki badań ilościowych

The Meaning of Psychic Distance Dimensions in Making Decisions about Internationalization – Quantitative Research Results

Abstract: The aim of the article is to present the results of direct research on meaning of psychic distance factors in making decisions about internationalization. The methodology of research focus on critical literature overview in international business, marketing and management field presenting the concept psychic distance and its dimensions. Direct research was conducted on the sample of 251 Polish companies engaged in the process of internationalization. The direct research was conducted with the use of direct interview technique. As the results of critical literature overview the conceptualization and operationalization of psychic distance has been performed. The research allowed to identify the meaning of psychic distance dimensions influencing taking decisions about internationalization, the most important are the differences in political and economic systems. The originality of research constitute the preparation of method, interview's questions and choice of scales enabling the measurement of meaning of psychic distance dimensions in companies' internationalization.

Key words: psychic distance, dimensions of psychic distance, companies' internationalization

Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań ilościowych nt. znaczenia wymiarów dystansu psychicznego w procesie podejmowania decyzji nt. umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.

Artykuł składa się z dwóch części: teoretycznej i empirycznej.

W części teoretycznej artykułu zaprezentowano pojęcie dystansu psychicznego oraz jego wymiarów. Dystans psychiczny może być definiowany jako postrzegane przez jednostkę różnice między rynkiem macierzystym a rynkiem goszczącym przedsiębiorstwo umiędzynaradawiające swoją działalność. Do wymiarów dystansu psychicznego zalicza się różnice w systemach ekonomicznych, politycznych, różnice kulturowe, różnice w mentalności menedżerów oraz dystans geograficzny.

W części empirycznej artykułu zaprezentowano wyniki badań bezpośrednich nt. znaczenia dystansu psychicznego w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Badanie bezpośrednio przeprowadzono na próbie 251 polskich przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji. Badanie przeprowadzono w okresie marzec – czerwiec 2016 roku. Respondentami badania byli polscy menedżerowie odpowiedzialni za umiędzynarodowienie polskich firm. Technika badawczą był wywiad bezpośredni.

O nowatorskim charakterze badań świadczy fakt, że problematyka dystansu psychicznego była w ograniczonym zakresie poruszana w literaturze polskiej. Nie dokonano pomiaru dystansu psychicznego między Polską i zagranicznymi rynkami ekspansji polskich firm. Nie zidentyfikowano również znaczenia, jakie dystans psychiczny pełni w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Luka badawcza w tym obszarze zostanie wypełniona przez Autorkę. Ponadto przeprowadzone studia literaturowe pokazują, że teoretyczno – metodyczne aspekty tego zjawiska są tematem nieustannej dyskusji w literaturze zagranicznej. W związku z tym konieczne jest usystematyzowanie wiedzy nt. tego zjawiska.

Wymiary dystansu psychicznego

W literaturze dotyczącej biznesu międzynarodowego zwraca się uwagę na potrzebę analizowania znaczenia dystansu bądź dystansu psychicznego w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Od lat toczy się dyskusja na temat teoretyczno-metodycznych aspektów tego zjawiska. Obok pojęcia dystansu psychicznego wyróżnia się pojęcie dystansu, dystansu kulturowego, dystansu ekonomicznego, dystansu

politycznego, dystansu geograficznego, dystansu instytucjonalnego [Drogendijk, Martin 2014].

Koncepcja dystansu psychicznego została po raz pierwszy wprowadzona przez W. Beckermanna [1956, ss. 31–40]. Definiował on dystans psychiczny jako zespół czynników subiektywnych wpływających na rolę obiektywnego dystansu ekonomicznego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Początkowo nie prowadzono na szeroką skalę badań, których celem byłaby analiza wpływu dystansu psychicznego na wybór rynku ekspansji zagranicznej firm.

Zdaniem W. Beckermanna [1956, ss. 35–38] wartość eksportu może obniżyć się nie tylko w związku ze zwiększaniem się dystansu geograficznego między krajami, ale również w związku z rosnącym dystansem ekonomicznym, psychicznym i kulturowym, jeżeli partnerzy handlowi z krajów oddalonych od siebie pod względem kulturowym mniej się znają i rozumieją [Slangen, Beugelsdijk, Hennart 2011, ss. 875–896].

W latach 70. XX wieku koncepcja dystansu psychicznego rozwijana była przez twórców modelu sekwencyjnego J. Johansona i J. E. Vahlne. Ekonomiści z Uniwersytetu w Uppsali definiują dystans psychiczny jako ogół czynników powstrzymujących lub zakłócających przepływ informacji między przedsiębiorstwem a rynkiem. Najczęściej cytowanymi czynnikami zakłócającymi ten przepływ informacji są: różnice językowe, kultura, różnice w systemach politycznych, różnice w poziomie edukacji, praktyki biznesowe, różnice w poziomie zaawansowania technologicznego, różnice w poziomie rozwoju gospodarczego [Johanson, Vahlne 1977, ss. 23–32].

Dystans psychiczny jest definiowany jako czynnik determinujący geograficzny wzorzec internacjonalizacji, gdzie firma na początku rozwija biznes w krajach bliskich pod względem odległości geograficznej, a następnie dokonuje ekspansji na rynki bardziej oddalone [Johanson, Vahlne 1977, ss. 23–32]. Ogólnie można powiedzieć, że dystans psychiczny powoduje problemy komunikacyjne. Utrudnia transfer wiedzy, wpływa na wzrost kosztów oraz ryzyko popełnienia błędów na nieznanym rynku zagranicznym [Nordman, Tolstoy 2014, ss. 30–37]. Zdaniem badawczy z Uppsali, dystans psychiczny jest skorelowany z dystansem geograficznym. Można jednak znaleźć wyjątki od tej reguły.¹

Johanson i Wiederschein-Paul uważają, że dystans psychiczny nie jest stały. Zmienia się wraz z rozwojem technologii komunikacyjnych, handlu i innych rodzajów wy-

¹ Przykładowo dystans geograficzny między Wielką Brytanią a Australią jest duży, natomiast państwa te są zbliżone pod względem dystansu psychicznego. Z kolei Kuba i Stany Zjednoczone są położone blisko siebie (tak więc dystans geograficzny między tymi państwami jest mały), a dystans psychiczny duży.

miany społecznej [Johanson, Wiederschein-Paul 1975, ss. 305–322; Buckley, Ghauri 1993, s. 18]. Dystans psychiczny związany jest z atrakcyjnością rynków zagranicznych. Duży dystans psychiczny powoduje, że rynki zagraniczne są mniej atrakcyjne dla zagranicznej sprzedaży i inwestycji [Ojaja 2015, s. 828].

W przypadku, gdy producenci redukują dystans psychiczny, łatwiej jest im komunikować się z zagranicznymi klientami i partnerami. Dotyczy to komunikacji zarówno werbalnej jak i niewerbalnej. W ten sposób dwie strony procesu komunikacji mogą pozyskać więcej informacji [Sachdev, Bello 2014, s. 445]. Brak bezpośrednio kontaktu pomiędzy partnerami oraz trudności w koordynacji różnic czasowych i przestrzennych między nimi negatywnie wpływa na komunikację wirtualną [Klitmoller, Lauring 2014, s. 276].

Literatura dotycząca internacjonalizacji potwierdza, że łatwiej jest zarządzać działalnością biznesową w krajach bliskich pod względem dystansu psychicznego, aniżeli w krajach bardziej oddalonych [Johanson, Vahlne 1990, ss. 11–24]. Niepewność pojawia się, gdy firma zamierza eksportować swoje produkty do krajów różniących się od swoich krajów macierzystych [Erramilli, Rao 1993, ss. 19–38]. Powoduje to większe prawdopodobieństwo podejmowania niewłaściwych decyzji oraz złych wyników firmy za granicą [Sousa, Lengler 2009, ss. 591–610]. Internacjonalizacja może być definiowana zarówno jako stopień internacjonalizacji oraz rozproszenie geograficzne operacji zagranicznych. Pojawia się pytanie, jaka jest relacja między poziomem internacjonalizacji i rozproszeniem operacji zagranicznych a otoczeniem instytucjonalnym państwa macierzystego i goszczącego [Kolk, Fortanier 2013, ss. 91–93; Roy, Goll 2014, s. 849; Blanc-Brude, Cookson, Piessei in. 2014, s. 800; Arslan, Tarba, Larimo 2015, s. 997].

Zdaniem J. Evansa, A. Treadgolda i F. Mavondo [2000, ss. 373–391] różnice między krajem goszczącym a macierzystym firmy kształtują dystans. Dlatego, dystans psychiczny może być definiowany jako postrzegane przez jednostkę różnice między rynkiem macierzystym a rynkiem zagranicznym [Sousa, Lages 2011, ss. 201–222]. Przykładami czynników kształtujących dystans psychiczny są różnice językowe, kulturowe, poziom edukacji, poziom rozwoju przemysłowego [O'Grady, Lane 1996, ss. 309–333].

W artykule oparto się na definicji dystansu psychicznego C.M.P. Sousy i F. Bradleya [2006, ss. 49–70; 2008b, ss. 467–488], których zdaniem dystans psychiczny odnosi się do indywidualnych percepcji różnic między krajem macierzystym a krajem goszczącym. W pomiarze dystansu psychicznego autorzy ci biorą pod uwagę następujące czynniki: rozwój ekonomiczny kraju, warunki klimatyczne, style życia, preferencje konsumentów, język, poziom edukacji, wartości kulturowe. Zdaniem

A. Schmitt i J. Biesebroeck [2013, ss. 479–481] najważniejszymi czynnikami mającymi wpływ na wybór partnerów zagranicznych są bliskość geograficzna, kulturowa oraz możliwość nawiązania z nimi trwałych relacji.

Przystępując do operacjonalizacji oraz budowy narzędzi badawczych do badań jakościowych i ilościowych, wzorowano się na klasyfikacji CAGE (cultural, administrative, geographic, economic distance), opracowanej przez P. Ghemawats'a [2001, ss. 137–147]. Wymiary dystansu psychicznego zostały podzielone przez niego na kryteria: kulturowe, administracyjne, geograficzne i ekonomiczne. Klasyfikacja ta ma relatywnie wyczerpujący charakter. Dystans kulturowy zawiera różnice językowe, różnice w normach społecznych, różnice religijne oraz rasowe. Dystans administracyjny obejmuje różnice w systemach politycznych, walucie, uzgodnieniach dotyczących handlu zagranicznego, polityce rządu oraz podstawowych instytucji państwowych. Dystans ekonomiczny obejmuje różnice w poziomie rozwoju ekonomicznego, poziomie rozwoju infrastruktury, posiadaniu zasobów ludzkich i innych zasobów. Z kolei do czynników dystansu geograficznego zalicza się odległość między dwoma krajami w kilometrach, wielkość rynku docelowego, dostęp do mórz i oceanów, infrastrukturę transportową i telekomunikacyjną. Taki podział czynników dystansu psychicznego pomaga dokonać identyfikacji odległości pomiędzy poszczególnymi krajami ze względu na różne kryteria.

Na potrzeby badań bezpośrednich nt. znaczenia dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw opracowani własną klasyfikację kryteriów dystansu psychicznego, przedstawia ją tabela 1.

Tabela 1. Operacjonalizacja dystansu psychicznego

Wymiary	Czynniki
Kulturowy	– normy i wartości – różnice językowe – różnice religijne
Ekonomiczny	– różnice w poziomie dochodu ekonomicznego – różnice w poziomie rozwoju infrastruktury – sytuacja na rynku pracy
Polityczny	– poziom demokracji – stabilność polityczna – stabilność instytucji prawnych

Mentalność menedżerów	– różny system myślenia – stosunek do otaczającej rzeczywistości – ogół zasad, którymi jednostka kieruje się przy przetwarzaniu informacji o życiu społecznym
Dystans geograficzny	– odległość w km – różnice w strefach czasowych – koszty transportu

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, można powiedzieć, że dystans psychiczny jest jednym z najważniejszych determinant decyzji nt. internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Wybór rynków zagranicznych jest jednym z najważniejszych zagadnień w literaturze dotyczącej biznesu międzynarodowego. Badacze ciągle zadają pytanie, co skłania firmę do wyboru określonego kierunku ekspansji, w sytuacji gdy menedżerowie nie posiadają żadnego doświadczenia w działalności na tych rynkach bądź też kiedy nie mają nawiązanych relacji z partnerami zagranicznymi. Chęć realizacji celów strategicznych może prowadzić firmę do wejścia na rynki zagraniczne charakteryzujące się dużym dystansem psychicznym. Menedżerowie wchodzi na obce rynki pomimo faktu, że ich nie znają i działalność na nich obarczona jest dużym ryzykiem [Magnani, Zucchella, Floriani 2018, s. 1].

Wymiary dystansu psychicznego a podejmowanie decyzji nt. internacjonalizacji

W okresie marzec – czerwiec 2016 roku przeprowadzono badania ilościowe techniką wywiadu bezpośredniego na próbie 251 przedsiębiorstw na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Zakresem podmiotowym badań byli menedżerowie bądź pracownicy polskich przedsiębiorstw odpowiedzialni za podejmowanie decyzji nt. internacjonalizacji, zakres przedmiotowy to czynniki wpływające na postrzeganie dystansu między Polską a zagranicznymi rynkami ekspansji polskich przedsiębiorstw. W każdym z badanych przedsiębiorstw przeprowadzono jeden wywiad.

Do celów badania należała identyfikacja znaczenia postrzeganego dystansu psychicznego oraz jego wymiarów (czynników kulturowych, ekonomicznych, politycznych, różnic w mentalności menedżerów i dystansu geograficznego) na decyzje związane z internacjonalizacją polskich przedsiębiorstw (formy i kierunki ekspansji zagranicznej firm, tempo i liczba zagranicznych rynków ekspansji polskich firm, wiel-

kość sprzedaży i zaangażowania kapitałowego polskich firm na rynkach zagranicznych) oraz identyfikacja wpływu czynników dystansu psychicznego na zaangażowanie polskich firm na rynkach międzynarodowych (inicjowanie biznesu z partnerem zagranicznym, prowadzenia biznesu z partnerem zagranicznym, wycofanie biznesu z rynku zagranicznego).

Charakterystykę badanej próby przedstawiają tabele 2–4. Respondenci zostali dobrani do próby w sposób kwotowy.

W tabeli 2 przedstawiono charakterystykę badanych przedsiębiorstw natomiast w tabeli trzeciej i czwartej charakterystykę respondentów.

Tabela 2. Opis próby badawczej (w %)

Cechy przedsiębiorstw	Odsetek	Cechy przedsiębiorstw	Odsetek
Ilość pracowników w firmie (N=251)		Branża działalności firmy (N = 251)	
Do 10 pracowników	18,73	Niskich technologii	51,39
Od 11 do 50 pracowników	30,28	Wysokich technologii	48,61
Od 51 do 250 pracowników	26,29	razem	100,00
Pow. 251 pracowników	24,70	Geograficzny zasięg działalności (N=251)	
Razem	100,00	Firma działa na mniej niż 3 kontynentach	72,11
Profil działalności firmy (N=251)		Firma działa na więcej niż 3 kontynentach	27,89
Produkcja	56,18	Razem	100,00
Usługi	20,72	Wolumen eksportu (N=251)	
Handel	11,95	Firma eksportuje mniej niż 25% swojej sprzedaży za granicę	62,95
PPHU	11,16	Firma eksportuje więcej niż 25% swojej sprzedaży za granicę	37,05
Razem	100,00	Razem	100,00
Pochodzenie kapitału firmy (w %)			

100% kapitał polski	87,65		
Kapitał mieszany	12,35		
Razem	100,00		

Źródło: badania własne.

Respondenci badania zostali scharakteryzowani biorąc pod uwagę ich stanowisko, wiek, płeć, wykształcenie (tabela 3). Większość respondentów stanowili specjaliści ds. marketingu i sprzedaży współpracujący bezpośrednio z prezesami zarządów bądź właścicielami badanych firm.

Tabela 3. Charakterystyka respondentów badania (w %)

Stanowisko/ funkcja (N=251)	Odsetek	Płeć (N=251)	Odsetek
specjalista ds. marketingu i sprzedaży	22,71	kobieta	51,39
właściciel	15,94	mężczyzna	48,61
dyrektor biura zarządu	15,54	razem	100,00
manager eksportu	14,74	wykształcenie (N=251)	Odsetek
prezes zarządu	7,17	ekonomia	29,08
manager ds. eksportu	5,98	zarządzanie	25,10
manager ds. sprzedaży	4,78	inżynieria	13,15
manager produkcji	4,38	biznes	5,58
manager ds. kluczowych klientów	3,98	prawo	3,19
manager ds. logistyki	3,59	nauki polityczne	2,39
dyrektor ds. finansowych	1,20	inne, jakie?	21,51
razem	100,00	razem	100,00
Wiek (N=251)	Odsetek		
21-30	5,58		
31-40	43,82		
41-50	34,26		

Źródło: badania własne.

Poziom kompetencji menedżerów, w tym poziom znajomości języków obcych, skłonność do prowadzenia biznesu na rynkach zagranicznych zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Poziom kompetencji międzynarodowych respondentów (średnia ocen respondentów)

wielkość próby N=251	Oceny respondentów					
	Słaba (1)	Satysfak- cjonu- jący (2)	Dobry (3)	Bardzo dobry (4)	Płynny (5)	Średnia ocen
angielski (N=244)	5,74	9,43	40,98	24,59	19,26	3,42
niemiecki (N = 197)	21,83	14,21	40,10	13,20	10,66	2,77
rosyjski (N=152)	48,03	13,82	19,08	11,84	7,24	2,16
inne (N=46)	65,22	4,35	15,22	2,17	13,04	1,93
wielkość próby N=251	Oceny respondentów					
	Słaba (1)	Satysfak- cjonu- jąca (2)	Dobra (3)	Bardzo dobra (4)	Wyśmienita (5)	Średnia ocen
skłonność do podróżowania	1,99	7,97	22,71	37,85	29,48	3,85
odwaga decy- zyjna	1,20	6,77	26,69	37,45	27,89	3,85
globalny sposób myślenia	1,20	5,98	27,09	39,84	25,90	3,85
ogólna wiedza nt. rynków zagranicznych	1,20	7,17	33,86	37,45	20,32	3,69
skłonność do zmian	1,99	9,96	26,69	39,44	21,91	3,69

Źródło: badania własne.

Opis próby pokazuje, że respondenci charakteryzowali się wiedzą oraz doświadczeniem, a także kompetencjami w zakresie znajomości języków obcych i indywidualnymi cechami, takimi jak: skłonność do podróżowania, odwaga decyzyjna, globalny system myślenia, ogólna wiedza nt. rynków zagranicznych oraz skłonność do zmian pozwalające im prowadzić działalność na rynkach zagranicznych.

Respondentów poproszono o ocenę znaczenia poszczególnych wymiarów dystansu psychicznego (różnic w systemach politycznych, ekonomicznych, różnic w mentalności menedżerów, różnic kulturowych oraz dystansu geograficznego) w podejmowaniu decyzji nt. internacjonalizacji przedsiębiorstw. Do decyzji tych należą: wybór form i kierunków ekspansji zagranicznej, decyzja nt. zasięgu geograficznego działalności, decyzje nt. tempa umiędzynarodowienia firm, decyzje nt. wolumenu sprzedaży zagranicznej oraz wielkości zaangażowanie kapitałowe za granicą.

Respondenci dokonali swoich ocen na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo małe znaczenie, a 5 bardzo duże znaczenie (tabela 5).

Zdaniem respondentów, największy wpływ na podejmowanie decyzji związanych z wyborem strategii wejścia na rynki zagraniczne ma stabilność polityczna, poziom demokracji oraz stabilność instytucji prawnych. Następnym ważnym czynnikiem są różnice w systemach ekonomicznych, a przede wszystkim poziom infrastruktury gospodarczej, poziom rozwoju ekonomicznego mierzony wielkością PKB per capita, sposób myślenia menedżerów oraz wartości i normy.

Na wybór kierunków zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw największy wpływ mają różnice w systemach politycznych: stabilność polityczna, poziom demokracji, stabilność instytucji prawnych. Istotne znaczenie mają również różnice w systemach ekonomicznych, poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej oraz sytuacja na rynku pracy w regionie. Ważne znaczenie ma również sposób myślenia menedżerów oraz odległość w kilometrach.

Decyzje związane z geograficznym rozproszeniem operacji zagranicznych (mierzone liczbą krajów i kontynentów, w których działają badane firmy) uwarunkowane są głównie stabilnością polityczną, stabilnością instytucji prawnych, poziomem demokracji. W następnej kolejności są to poziom rozwoju ekonomicznego, różnice w mentalności menedżerów, poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej.

Na tempo internacjonalizacji wpływ ma poziom demokracji, stabilność polityczna i stabilność instytucji prawnych, poziom rozwoju ekonomicznego, sposób myślenia menedżerów, ogół zasad, którymi kieruje się jednostka przy przetwarzaniu informacji o życiu społecznym.

Decyzje nt. wielkości sprzedaży zagranicznej zależą od stabilności politycznej i stabilności instytucji prawnych, poziomu demokracji, wartości i norm oraz poziomu

rozwoju ekonomicznego mierzonego wielkością PKB, poziomowi rozwoju infrastruktury gospodarczej i sposobu myślenia menedżerów.

Na wartość zaangażowania kapitałowego wpływ ma poziom demokracji i stabilność polityczna, poziom rozwoju ekonomicznego i stosunek menedżerów do otaczającej rzeczywistości, stabilność instytucji prawnych, sposób myślenia menedżerów.

Podsumowując, można powiedzieć, że na decyzje dotyczące umiędzynarodowienia przedsiębiorstw największy wpływ mają czynniki polityczne oraz ekonomiczne, ich wpływ jest duży. W następnej kolejności są to różnice kulturowe, różnice w mentalności menedżerów oraz dystans geograficzny. Znaczenie tych czynników jest średnie.

Tabela 5. Znaczenie wymiarów dystansu psychicznego w procesie podejmowania decyzji nt. internacjonalizacji (średnia ocen respondentów na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo mały stopień, a 5 bardzo duży stopień)

Czynniki	Strategie wejścia na rynki zagraniczne	Kierunki zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw	Liczba krajów będących przedmiotem ekspansji zagranicznej	Tempo internacjonalizacji	Wartość eksportu	Wartość zaangażowania kapitałowego
Różnice w systemach politycznych						
Poziom demokracji	4,27	4,00	3,51	3,65	3,68	3,72
Stabilność polityczna	4,35	4,20	3,65	3,51	3,93	3,73
Stabilność instytucji prawnych	4,14	4,11	3,56	3,56	3,80	3,48
Różnice w systemach ekonomicznych						
Poziom rozwoju ekonomicznego (mierzony wielkością PKB per capita)	3,47	3,61	3,49	3,31	3,54	3,56
Poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej	3,61	3,52	3,26	3,25	3,45	3,45
Sytuacja na rynku pracy w regionie	2,90	3,18	2,89	2,76	3,00	2,93

Różnice mentalności menedżerów						
Sposób myślenia menedżerów	3,32	3,37	3,37	3,37	3,47	3,38
Stosunek menedżerów do otaczającej rzeczywistości	3,02	3,33	3,33	3,18	3,39	3,55
Ogół zasad, którymi menedżer kieruje się przy przetwarzaniu informacji nt. otoczenia zagranicznego	2,27	3,33	3,47	3,21	3,32	3,37
Różnice kulturowe						
Wartości i normy	3,14	3,24	2,87	3,01	3,16	3,01
Różnice językowe	2,66	2,51	2,41	2,49	2,53	2,57
Różnice religijne	2,65	2,56	2,55	2,59	2,73	2,41
Dystans geograficzny						
Odległość w kilometrach	3,02	3,16	3,00	2,89	3,18	2,83
Różnice w strefach czasowych	2,27	2,32	2,38	1,92	2,50	2,27
Koszty transportu	2,49	2,16	2,05	2,63	2,16	2,11

Źródło: badania własne.

Respondentów poproszono również o wskazanie znaczenia poszczególnych wymiarów dystansu psychicznego w podejmowaniu decyzji nt. zaangażowania firm w działalność międzynarodową (tabela 6).

W podejmowanie decyzji nt. inicjowania, prowadzenia jak i wycofywania biznesu z określonego rynku zagranicznego największe znaczenie mają różnice w systemach politycznych i ekonomicznych.

Na podejmowanie decyzji nt. inicjowania biznesu z partnerem zagranicznym największy wpływ ma poziom demokracji, poziom rozwoju ekonomicznego, poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej, stabilność polityczna, oraz stabilność instytucji prawnych, a także wartości i normy.

Na prowadzenie z biznesu z partnerem zagranicznym największy wpływ ma poziom demokracji, stabilność demokracji i stabilność instytucji prawnych, poziom rozwoju ekonomicznego, stosunek menedżerów do otaczającej rzeczywistości, wartości i normy, sytuacja na rynku pracy w regionie oraz sposób myślenia menedżerów.

Na wycofanie biznesu z określonego rynku zagranicznego wpływ ma poziom demokracji, stabilność polityczna, różnice w mentalności menedżerów, w tym: stosunek menedżerów do otaczającej rzeczywistości, sposób myślenia menedżerów oraz ogół zasad, którymi jednostka kieruje się jednostka przy przetwarzaniu informacji nt. otoczenia zagranicznego oraz odległość w kilometrach.

Tabela 6. Znaczenie czynników dystansu psychicznego w podejmowaniu decyzji nt. zaangażowania na rynkach zagranicznych

Czynniki	Inicjowanie biznesu z part- nerem zagra- nicznym	Prowadzenie biznesu z part- nerem zagra- nicznym	Wycofanie biznesu z okre- ślonego rynku zagranicznego
Różnice w systemach politycznych			
Poziom demokracji	4,06	3,96	3,41
Stabilność polityczna	3,82	3,96	3,14
Stabilność instytucji prawnych	3,76	3,66	3,00
Różnice w systemach ekonomicz- nych			
Poziom rozwoju ekonomicznego (mierzony wielkością PKB per capita)	4,01	3,85	3,36
Poziom rozwoju infrastruktury gos- podarczej	3,94	3,88	3,24
Sytuacja na rynku pracy w regionie	3,40	3,43	3,04
Różnice mentalności menedżerów			
Sposób myślenia menedżerów	3,53	3,44	3,34
Stosunek menedżerów do otaczają- cej rzeczywistości	3,75	3,75	3,48
Ogół zasad, którymi menedżer kieru- je się przy przetwarzaniu informacji nt. otoczenia zagranicznego	3,89	2,71	3,25
Różnice kulturowe			
Wartości i normy	3,53	3,49	2,89
Różnice religijne	2,90	2,90	2,31

Różnice językowe	2,92	2,87	2,53
Dystans geograficzny			
Odległość w kilometrach	3,13	2,37	3,25
Różnice w strefach czasowych	2,24	1,92	2,86
Koszty transportu	3,45	2,63	2,07

Źródło: badania własne.

Podsumowując, można powiedzieć, że podobnie jak w przypadku podejmowania decyzji nt. internacjonalizacji przedsiębiorstw na podejmowanie decyzji nt. relacji z partnerami zagranicznymi największy wpływ mają różnice w systemach ekonomicznych i politycznych. Należą do nich: różnice w poziomie demokracji, różny poziom stabilności politycznej, różnice w poziomie rozwoju ekonomicznego, różny poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej.

Ponadto przeprowadzone studia literaturowe pokazują, że teoretyczno-metodyczne aspekty tego zjawiska są tematem nieustannej dyskusji w literaturze zagranicznej. W związku z tym konieczne jest usystematyzowanie wiedzy nt. tego zjawiska.

Polski dorobek naukowo-badawczy obejmuje szereg prac o charakterze przy czynkowym, dotyczących postulowanych zmian zachowań polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, przeprowadzono też badania empiryczne dotyczące internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Nie dokonano natomiast identyfikacji znaczenia dystansu psychicznego w procesie umiędzynarodowienia polskich firm. Problematyka ta stanowi przedmiot badań autorki.

Implikacje praktyczne i kierunki dalszych badań

Przeprowadzone badania mają również wymiar użytkowy. Wyniki badań są źródłem informacji dla menedżerów, w jaki sposób zwiększać zaangażowanie na rynkach międzynarodowych. Badania mogą stanowić wskazówkę dla polskich menedżerów, w jaki sposób zmagać się z rosnącą konkurencją oraz jak dobierać partnerów na rynkach zagranicznych. Jednym z najważniejszych czynników determinujących decyzje menedżerskie jest sytuacja geopolityczna na ościennych rynkach wschodnich, w szczególności Rosji, Białorusi i Ukrainy. Polskie firmy zaczynają wierzyć, że mogą odnieść sukces na rynkach zagranicznych. Zmniejszają dystans psychiczny między

Polską a zagranicznymi rynkami ekspansji polskich firm poprzez dokonywanie analizy rynków zagranicznych, zdobywanie know-how oraz budowanie silnej, rozpoznawalnej marki.

W przyszłości planuje się kontynuowanie badań nad znaczeniem dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji, kolejnym etapem badań będzie prognoza znaczenia dystansu psychicznego w procesie umiędzynarodowienia polskich firm.

Zakończenie

Polski dorobek naukowo-badawczy obejmuje szereg prac o charakterze przyczynkowym, dotyczących postulowanych zmian zachowań polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, przeprowadzono też badania empiryczne dotyczące internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Nie dokonano natomiast identyfikacji znaczenia dystansu psychicznego w procesie umiędzynarodowienia polskich firm. Problematyka ta stanowi przedmiot badań autorki.

Wyniki badań bezpośrednich pokazały, że na decyzje menedżerów dotyczące internacjonalizacji największy wpływ mają różnice w systemach ekonomicznych i politycznych między krajem macierzystym a goszczącym przedsiębiorstwa.

Podstawowy wkład, jaki wniesie rozwiązanie postawionego problemu do dorobku dyscyplin naukowych, jakimi są zarządzanie, marketing i biznes międzynarodowy jest dokonanie konceptualizacji oraz operacjonalizacji pojęcia dystansu psychicznego oraz opracowanie metody badawczej, pytań kwestionariusza a także dobór skal umożliwiających pomiar znaczenia wymiarów dystansu psychicznego w podejmowaniu decyzji nt. internacjonalizacji.

Dystans psychiczny definiowany jest jako zespół czynników subiektywnych wpływających na rolę obiektywnego dystansu ekonomicznego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Do najważniejszych wymiarów dystansu psychicznego zalicza się: różnice kulturowe (normy i wartości, różnice językowe, różnice religijne), różnice w systemach ekonomicznych (różnice w poziomie rozwoju ekonomicznego, poziom rozwoju infrastruktury, sytuacja na rynku pracy), różnice w systemach politycznych (poziom demokracji, stabilność polityczna, stabilność instytucji prawnych), różnice mentalności menedżerów (różny sposób myślenia, stosunek do otaczającej rzeczywistości, ogół zasad, którymi jednostka kieruje się przy przetwarzaniu informacji o życiu społecznym), dystans geograficzny (odległość geograficzna, różnice w strefach czasowych, różnice w strefach klimatycznych).

Dystans psychiczny jest jedną z najważniejszych determinant decyzji menedżerów nt. umiędzynarodowieniem działalności zarządzanych przez nich przedsiębiorstw.

Na wszystkie decyzje dotyczące umiędzynarodowienia największy wpływ mają różnice w systemach ekonomicznych i politycznych, wymiarami o mniejszym znaczeniu są różnice kulturowe, różnice w mentalności menedżerów oraz dystans geograficzny. Znaczenie tych czynników w podejmowaniu decyzji nt. internacjonalizacji jest duże.

Bibliografia

Arslan A., Tarba S., Larimo J. (2015), *FDI entry strategies and the impact of economic freedom distance: Evidence from Nordic FDI in transitional periphery of CIS and SEE*, „International Business Review”, No. 24.

Beckerman W. (1956), *Distance and the Pattern of Inter-European Trade*, „The Review of Economics and Statistics”, No. 38(1).

Blanc-Brude, Cookson G., Piesse J. i in. (2014), *The FDI location decision: Distance and the effects on spatial dependence*, „International Business Review”, No. 23.

Buckley P., Ghauri P. (1993), *International business strategy. Theory and Practice*, Routledge.

Drogendijk R., Martin O.M. (2015), *Relevant dimensions and contextual weights of distance in international business decisions: Evidence from Spanish and Chinese outward FDI*, „International Business Review”, No. 24, ss. 133–147.

Erramilli M.K., Rao C.P. (1993), *Service Firms International Entry Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach*, „Journal of Marketing”, No. 3, ss. 19–38.

Evans J., Treadgold A., Mavando F. (2000), *Explaining export development through Psychic Distance*, „International Marketing Review”, No. 17(2), ss. 164–168.

Ghemawat P. (2001), *Distance still matters. The hard reality of global expansion*, „Harvard Business Review”, No. 97(8), ss. 137–147.

Johanson J., Vahlne J.E. (1977), *The Internationalisation Process of a Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitments*, „Journal of International Business Studies”, No. 8(1), ss. 23–32.

Johanson J., Wiedersheim P.F. (1975), *The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies”, No. 12(3), ss. 305–322.

Klitmoler A., Lauring J. (2016), *When distance is good: A construal level perspective on perceptions of inclusive international language use*, „International Business Review”, No. 25, ss. 276–285.

Kolk A., Fortanier F. (2013), *Internationalization and environmental disclosure: the role of home and host institutions*, „Multinational Business Review”, No. 21.

Magnani G., Zucchella A., Floriani D. (2018), *The logic behind foreign market selection: Objective distance dimensions vs. Strategic objectives and psychic distance*, „International Business Review”, No. 27, ss. 1–20.

Nordmann E.R., Tolstoy D. (2014), *Does relationship psychic distance matter for the learning process of internationalizing SMEs?*, „International Business Review”, No. 23(1), ss. 23–37.

O’Grady S., Lane H.W. (1996), *The psychic distance paradox*, „Journal of International Business Studies”, No. 27(2), ss. 309–333.

Ojala A. (2015), *Geographic, cultural and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures*, „International Business Review”, No. 24 (5), ss. 825–835.

Roy A., Goll I. (2014), *Predictors of various facets of sustainability of nations: The role of cultural and economic factors*, „International Business Review”, No. 24.

Sachdev H.J., Bello D.C. (2014), *The effect of transaction cost antecedents on control mechanism: Exporters’ psychic distance and economic knowledge as moderators*, „International Business Review”, No. 23.

Schmitt A., Biesebroeck J. (2013), *Proximity strategies in outsourcing relations: The role of geographical, cultural and relational proximity in the European automotive industry*, „Journal of International Business Studies”, No. 44, sss. 475–503.

Slangen A., Beugelsdijk S., Hennart J.F. (2011), *The Impact of Cultural Distance on Bilateral Arm's Length Exports. An International Business Perspective*, „Management International Review”, No. 51, ss. 875–896.

Sousa C.M.P., Bradley F. (2006), *Cultural Distance and Psychic Distance: Two Pears in a Pod?*, „Journal of International Marketing”, No. 14(1), ss. 49–70.

Sousa C.M.P., Lengler J.F.B. (2009), *Psychic Distance, International Marketing Strategy and Export Performance: Establishing an Empirical Link*, „Journal of Marketing Management”, No. 25, ss. 591–610.

Sousa M.P., Lages L.F. (2011), *The PD scale: a mesure of psychic distance and its impact on international marketing strategy*, „International Marketing Review”, No. 2(2), ss. 201–222.

Magdalena Rybicka

Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Centrum Badań Azjatyckich

Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych

ORCID ID: 0000-0002-5102-1296

Scenariusze rozwoju Nowego Szlaku Jedwabnego – strategie i perspektywy przyszłości

Scenarios for the Development of the New Silk Road – Strategies and Prospects for the Future

Abstract: The New Silk Road, inspired by the tradition, laid the foundations for the creation of a new economic, political and cultural reality linking Asia and Europe at the initiative of China. This article is an attempt to indicate the possibilities of development from the perspective of Poland, together with recommendations concerning the future. The author is aware of the complexity and breadth of this subject matter, and this study is only a collection of main thoughts related to illustrating the future of the created Silk Road.

Key words: New Silk Road, Belt and Road Initiative, scenarios, strategies, future.

Wstęp

Szlak Jedwabny stał się w ostatnich latach niezwykle nośnym hasłem, jednak nie jest to nowa inicjatywa, a jedynie podjęta na nowo przez Prezydenta Xi w 2013 r. Świat i Azja XXI wieku są pod wpływem tendencji wznoszących, jak i przeżywających silne turbulencje rozwoju, co ogólnie zwiększa stopień niepewności realizacji wcześniej zakładanych scenariuszy przyszłości [Hübner, Rybicka, Wieszczycka 2016, ss. 23–80]. Koncepcje rozwoju Szlaku Jedwabnego są niejednoznaczne, strona chińska wydaje się tu jedynym komponentem pewnym swych działań, reszta świata zaś

albo stara się stać w opozycji, albo przyłączyć lub też przeczekać, nie bardzo wiedząc, jak zareagować. W chińskiej strategii Jedwabnego Szlaku dotyczącej centralnej i wschodniej części Europy, Polska mogłaby zapewne odgrywać kluczową rolę w swoim regionie.¹ Pozostają jednak co najmniej dwa zasadnicze pytania: na ile Polska/Unia Europejska jest tym zainteresowana, a jeśli odpowiedź jest pozytywna – na ile jest do tego odpowiednio przygotowana? Wielu ekspertów jest zdania [Szczudlik 2017, ss. 40–55], że Polska w porównaniu z innymi krajami członkowskimi UE ma do nadrobienia zaległości w relacjach z Chinami.

Wyzwania i niepewności są niestety liczne, odnoszą się nie tylko do Polski czy UE, ale i ogólnosiwiatowego rozłożenia sił i tworzenia nowego porządku świata. Można w największym skrócie wskazać kilka z tych, których świat powinien się najbardziej obawiać. Obecnie polityczna przyszłość wielu kluczowych krajów znajduje się na rozdrożu, ale do zasadniczych czynników zwiększających niepewność w dłuższym okresie zaliczyć należy bez wątpienia długofalowe oznaki słabości i problemy zbiurokratyzowanej UE, łącznie ze wstrząsem Brexitu, kryzysem migracyjnym (gdzie przywódcom europejskim trudno jest – poza kupowaniem pomocy tureckiej, która też wydaje się chwiejna – sformułować ogólnie akceptowalną proaktywną strategię zapobiegania negatywnym skutkom tych procesów) oraz dezintegrującą dyskusję na temat reformowania Unii.

Kolejną grupę spraw stanowi możliwość pojawienia się silniejszych (i zapowiedzianych) tendencji protekcyjnych, hamujących handel międzynarodowy i w sposób bezprecedensowy starających się izolować kulturowo Stany Zjednoczone (pod hasłem „America First”) za prezydentury D. Trumpa. Wielkie plany integracyjne Zachodu, jak partnerstwo regionu Pacyfiku czy wielka umowa transatlantycka pomiędzy Europą i krajami Ameryki Północnej, utknęły w zawiłych negocjacjach, które jeszcze skomplikował wybór D. Trumpa na prezydenta.

Wreszcie trzecią grupą zjawisk, wnoszących ogromny ładunek niepewności w globalizujący się świat, są konflikty polityczne i militarne w wielu krajach, z których ostatnio żaden nie może być do końca rozwiązany.

Na tle choćby już tych trzech „pakietów spraw” nawiązujących do niepewności i zagrożeń w skali światowej, szczególnego znaczenia nabiera odnalezienie mechanizmów współpracy i integracji, które pomagałyby stabilizować i napędzać siły rozwoju. Powodzenie gospodarki globalnej w coraz większym stopniu może być uzależnione od sukcesu krajów Dalekiego Wschodu – w tym Chin, łącznie z ich sztanda-

¹Tematyka Szlaku Jedwabnego w kontekście historycznym, aż po dzień dzisiejszy szeroko omawiana jest w monografii pod tytułem *Szlak Jedwabny i Chiny: historia i dzień dzisiejszy* [Hübner 2018].

rową inicjatywą rekonstrukcji wielkich szlaków handlowych Eurazji – w tym Szlaku Jedwabnego. Chińska inicjatywa reaktywacji historycznego Szlaku Jedwabnego, a więc silniejszego zintegrowania Eurazji, rozumianej najczęściej jako jeden kontynent i nowego otwarcia Eurazji na resztę świata poprzez dalszy rozwój globalnych węzłów transportu oraz wybranych centrów pozyskiwania surowców i produkcji, potencjalnie może mieć istotne znaczenie dla tworzenia skorygowanej konfiguracji globalnego układu sił [Hübner, Rybicka, Wieszczycka 2017a, ss. 68–95; 2017b, ss. 40–67], czy Nowego Szlaku Jedwabnego.

Jednocześnie ukazywane są fiaska różnych interesów z udziałem partnera chińskiego. Strony rządowe, zarówno polska, jak i europejska, czy też amerykańska podpisują szereg umów bilateralnych, delegacje rządowe i biznesowe wzajemnie się odwiedzają, jednak nie widać jednorodnej i jednoznacznej polityki zaplanowanej w obszarze rozwoju Szlaku Jedwabnego. Brak jest konkretów oraz wyrazistego stanowiska krystalizującego kierunek rozwoju wzajemnych stosunków. Całość tych zachowań można streścić zgodnie z tytułem podrozdziału artykułu D. Wnukowskiego [2017, ss. 56–80]: „Bez Chin – źle, z Chinami – niełatwo...”.

Relacje dyplomatyczne Polski z Chinami są teraz prawdopodobnie najlepsze w historii². W 2011 r. poziom stosunków dyplomatycznych został podniesiony do poziomu „strategicznego partnerstwa”, a w 2016 r. do „wszechstronnego strategicznego partnerstwa” [Hübner, Rybicka, Wieszczycka 2018, ss. 34–47].

Niniejsze opracowanie stanowi autorskie podejście do próby omówienia możliwości rozwoju inicjatywy Pasa i Szlaku w perspektywie niedalekiej przyszłości, ukazując przy tym możliwe pozytywne, jak i negatywne czynniki tego rozwoju. Zostanie też dokonana bardzo ogólna analiza (ze względu na ograniczoność opracowania pod względem objętościowym), wskazująca najłabsze strony polskiej gospodarki i przedsiębiorczości w zakresie współpracy w ramach Nowego Szlaku Jedwabnego.

² W 2011 poziom stosunków dyplomatycznych został podniesiony do poziomu „strategicznego partnerstwa”, a w 2016 r. do „wszechstronnego strategicznego partnerstwa”. Po wcześniejszych wizytach prezydenta Komorowskiego i premiera Wen Jiabao, do najważniejszych kamieni milowych w ostatnich latach należy zaliczyć wizytę w Chinach prezydenta Andrzeja Dudy w listopadzie 2015 r., wicepremiera Mateusza Morawieckiego w lutym 2017 r. oraz prezydenta Xi Jinpinga w czerwcu 2016 r. w Polsce. Odwiedził on terminal kolejowy w Łodzi, gdzie zaplanowano wstępnie polski punkt węzłowy dla europejskiej odnogi Pasa i Szlaku. W maju 2017 r. przebywała w Pekinie, jako uczestnik Forum Pasa i Szlaku, premier Beata Szydło oraz w lutym tego roku – wicepremier Mateusz Morawiecki. W czasie wizyty prezydenta Xi w 2016 r., w obecności prezydentów obydwu państw, Ministerstwo Rozwoju oraz Narodowa Komisja Rozwoju i Reform ChRL, podpisały memorandum o porozumieniu w sprawie Wspólnego Sformułowania Założeń Dwustronnego Planu Współpracy. Wzmocnienie współpracy inwestycyjnej w obszarze infrastruktury logistycznej przewidywało z kolei memorandum o współpracy, które wicepremier Morawiecki podpisał z chińskim ministrem handlu Hucheng Gao.

Perspektywa polska

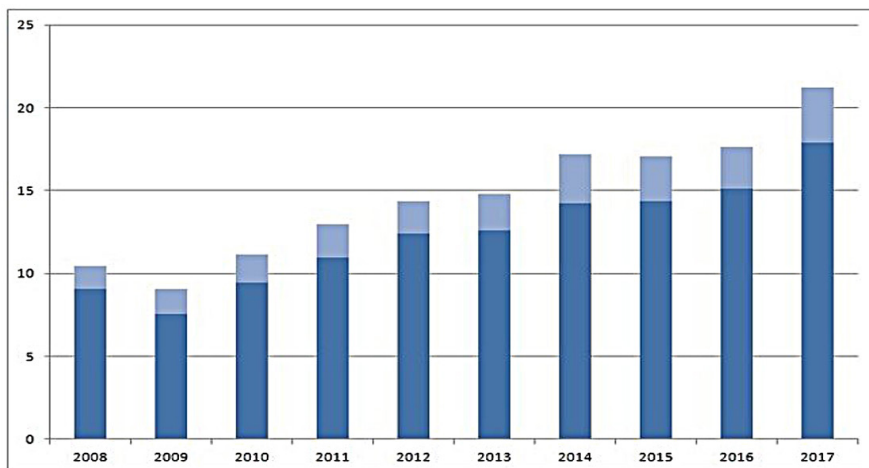
Jak się najczęściej określa, Chiny balansują pomiędzy rynkiem a scentralizowanym decydowaniem i bezpośrednią ingerencją w procesy gospodarcze. Pięcioletni plan rozwoju gospodarczego Chin, przyjęty w marcu 2016 r. jako kolejna, trzynasta wieloletnia narodowa koncepcja rozwoju, nie podaje wyraźnych proporcji tych dwóch składników systemowych; są tam deklaracje wzmacniające rolę rynku, ale również wyostreza się możliwość bezpośredniej interwencji i ingerencji państwa. Niektórzy charakteryzują to rozwiązanie jako „więcej rynku i więcej państwa” [Szczudlik 2017, ss. 40–55].

Imponujące wyniki gospodarcze i szybkie bogacenie się społeczeństwa, równolegle zwiększały stopień asertywności zarówno liderów chińskich, jak i przeciętnego członka społeczeństwa, a realizacja przeprowadzonych w 2008 r. Igrzysk Olimpijskich w Pekinie wyeksponowała w skali globalnej nowe oblicze Chin i ich sukces nie tylko wewnętrzny, ale i międzynarodowy w globalizującym się świecie. Wymiana handlowa między Chinami a Polską stała się bardzo atrakcyjna.

Eksport z Państwa Środka liczony w dolarach wzrósł o 11,4%, a import aż o 15,9% – wynika z danych Głównego Urzędu Celnego ChRL [GUS ChRL]. Choć całkowita wartość wymiany handlowego dominatora ze światem znów przekroczyła 4 biliony dol., to nie udało się pobić rekordu z 2014 r.

Historyczny poziom osiągnął za to obrót Chin z Polską. Łączna wymiana wzrosła o ponad 20% i po raz pierwszy przebiła 20 mld dol., co plasuje Polskę na ósmym miejscu wśród partnerów handlowych Pekinu z Unią Europejską. Jest to przede wszystkim zasługa ogromnego eksportu zza Muru nad Wisłę. W 2017 r. sięgnął on blisko 18 mld dol. po wzroście o 18% [Kalwasiński 2018].

Wykres 1. Import do Polski z Chin (ciemnoniebieski) i eksport (jasnoniebieski) w mld dolarów



Źródło: Bankier.pl na podstawie danych Głównego Urzędu Celnego ChRL [Kalwasiński 2018].

Duże ujemne saldo w handlu z Państwem Środka nie jest jednak taką katastrofą, jak się może wydawać. Deficyt z Chinami jest rekompensowany w wymianie z innymi krajami – globalnie od 2015 r. jesteśmy na plusie – eksport z Polski przewyższa import do kraju. Firmy nad Wisłą są po prostu elementami globalnych łańcuchów wartości. Ponad jedna czwarta eksportu z Polski trafia do Niemiec i z zachodnim sąsiadem notujemy wyraźną nadwyżkę. Część krajowych podzespołów znajduje się potem w niemieckich maszynach sprzedawanych do Chin. Celem polskiego rządu, jak i przedsiębiorstw, powinno być raczej pięcie się firm w górę łańcuchów wartości, czyli przechwytywanie większej części marży niż niwelowanie deficytów bilateralnych.

Transport lotniczy

Mówiąc o imporcie i eksporcie w aspekcie Szlaku Jedwabnego, należy pamiętać o dwóch istotnych czynnikach, czyli transporcie i czasie. Polska, jako centralny punkt w Europie Środkowo-Wschodniej, wydaje się oczywistym miejscem, idealnym do stworzenia węzła przeładunkowego. Najszybszą drogą transportową obecnie jest droga lotnicza, ale to też najdroższy sposób transportu. Trzeba wziąć jednak pod

uwagę ciągłą presję związaną z czasem realizacji zamówień oraz silnym rozwojem ogólnosiwiatowym lotnictwa i innowacyjności przemysłu lotniczego. W związku z tym w Polsce powstał plan wybudowania do 2028 r. Centralnego Portu Lotniczego, który ma się znajdować w centralnej części kraju między Warszawą a Łodzią (planowany węzeł kolejowy) w Baranowie [Chabiera 2018]. Port ten będzie nastawiony na wzrastający ruch pasażerski (jak wskazują statystyki, liczba pasażerów rodzimych lotnisk wzrosła z 5,8 mln w roku 2000 do 34 milionów w 2018 roku) oraz rosnącą potrzebę świadczenia usług cargo. Według statystyk Urzędu Lotnictwa Cywilnego, jak podaje gazeta.pl, w 2030 roku polskie lotniska obsługują 60 milionów gości. Umieszczenie niniejszego lotniska w Baranowie ze strony logistycznej wydaje się najbardziej słuszne. W pobliżu przecinają się autostrady A1 i A2, w okolicy jest ekspresowa ósemka do Wrocławia, ale też bardzo blisko znajduje się infrastruktura kolejowa.

Rysunek 1. Planowana linia szybkiej kolei Warszawa–Łódź i czas dojazdu z Warszawy i Łodzi do CPK



Źródło: [https://forsal.pl; Śmietana 2018].

W planach jest stworzenie szybkiej linii kolejowej, która umożliwi dojazd w ciągu 15 minut z Warszawy, oraz w ciągu 25 minut z Łodzi do CPL. Samo założenie wybudowania hubu wydaje się słuszne i wychodzące naprzeciw przyszłości, w której ruch lotniczy będzie wzrastał zarówno w infrastrukturze pasażerskiej, jak i towarowej. Jednak, aby niniejszy pomysł mógł zostać zrealizowany, potrzebne są bardzo duże

nakłady finansowe. Według szacunków na budowę lotniska i dojazdów potrzeba łącznie między 31 a 35 mld zł. Według rządu polskiego wciąż niewykluczone jest, że sam port, który według założeń ma być dochodowy, zbuduje za swoje pieniądze prywatny inwestor. Dojazdy będą powstawać ze środków publicznych. Wiadomo już, że budowę nowych linii kolejowych, w tym trasy Łódź–Warszawa, ma nadzorować specspółka. Podczas Europejskiego Kongresu Gospodarczego w 2017 r. zostało zauważone, że należy zapewnić przygotowanie inwestycji pod docelową przepustowość rządu 100 mln pasażerów rocznie i zapewnić budowę modułową, poczynając od przepustowości 50 mln pasażerów [Śmietana 2018]. Sceptycy wskazują, że planowany port lotniczy jest nazbyt mocno oddalony od centrum dużego miasta [Józefiak 2018]. Finansowanie inwestycji możliwe jest w następujących wariantach:

- finansowanie z budżetu Państwa. Pełnomocnik rządu ds. Centralnego Portu Komunikacyjnego RP Mikołaj Wild stwierdził, że „gdybyśmy mieli sfinansować CPK z budżetu, to kwota 3 mld rocznie przez 10 lat nie jest ciężarem nie do udźwignięcia” [Walków 2017];
- finansowanie prywatne, w szczególności z uwzględnieniem chińskich przedsiębiorców;
- finansowanie z wykorzystaniem wsparcia międzynarodowych instytucji finansowych, takich jak Europejski Bank Inwestycyjny, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju;
- finansowanie z udziałem środków Polskiego Funduszu Rozwoju przy wsparciu instytucji finansowych, zainteresowanych inwestycjami infrastrukturalnymi.

Nie zauważono tu dotychczas jeszcze kolejnej możliwości. Najbardziej oczywiste pozytywy z rozwoju stosunków polsko-chińskich i z uczestnictwa w Inicjatywie Pasa i Szlaku, pojawiają się wraz z nowymi szansami i możliwościami promocji polskiego eksportu do Chin, rozbudowy infrastruktury i możliwości rozwijania działalności lobbingsowej na rzecz pozyskiwania inwestycji typu „greenfield” z Chin [Hübner, Rybicka, Wieszczycka 2018, ss. 34–47]. A przy budowie takiego portu bez wątpienia warto zainteresować się powyższym rozwiązaniem.

Zasadność danej decyzji, mimo wielu niewiadomych i niepewności, które towarzyszą tej inicjatywie, dotyczącej wybudowania poważnie dużego lotniska obsługującego zarówno wzmożony ruch pasażerski, jak i cargo w centralnej Polsce, wydaje się, co do zasady, oczywista. Biorąc pod uwagę przykład z zachodnich krajów, jak i z Chin, aby nie pozwolić się zepchnąć na margines wykluczenia dotyczącego właśnie zarówno ruchu pasażerskiego z Chin i do Chin z centralnej Europy, jak i obsługi cargo, nieodzowna jest konieczność budowy nowego większego lotniska, które podoła powyższym wyzwaniom.

Polska ma korzystną pozycję jako kraj tranzytowy pomiędzy Chinami a Europą Zachodnią i ze względu na swój rozmiar, potencjał gospodarczy i stabilność rozwoju, odgrywa ważną rolę w podregionie środkowej i wschodniej Europy. Wszystko to stanowi istotne atuty i jest dostrzegane ze strony chińskiej. Polski prestiż został z pewnością również podniesiony w oczach Chin poprzez wybór D. Tuska na Przewodniczącą Rady Europy oraz niedawny wybór Polski na niestałego członka Rady Bezpieczeństwa ONZ (lata 2018–2019).

Jednakże, poza działalnością dyplomatyczną i wizytami wysokiego szczebla, okresu ostatnich paru lat pod rządami obu opcji politycznych nie można raczej uznać za szczególnie nasycony konkretnymi i skutecznymi działaniami ze strony polskiej w planie bardziej ogólnym. Czasem wydaje się, iż Chińczycy w większym stopniu niż sami Polacy wierzą w Polskę, dostrzegając jej potencjał i zalety jako partnera [Hübner, Rybicka, Wieszczycka 2018, ss. 34–47].

Transport kolejowy

Według chińskich źródeł, pomiędzy Europą a Chinami jest w tej chwili ok. 40 połączeń kolejowych, z których 9 przebiega przez Polskę, docelowo na zachód Europy, a 3 są bezpośrednimi połączeniami pomiędzy Polską a Chinami (Łódź–Chengdu, lub Xiamen; Kutno–Chengdu; oraz Suzhou–Warszawa). Polska odgrywa rolę ważnego państwa tranzytowego pomiędzy Chinami a zachodnią częścią Europy.

W połowie roku 2016 PEKAES podpisał umowę z chińską firmą Ningbo Westrail Supply Chain Management na obsługę drobnicy kolejowej na trasie Europa–Chiny, zaś przedmiotem umowy jest promocja i rozwój rozwiązań kolejowych w logistyce pomiędzy Chinami a krajami Europy Środkowo-Wschodniej, w chwili obecnej w dużej mierze realizowane w oparciu o terminal kolejowy Spedcontu (wchodzącego w skład grupy PEKAES) w Łodzi. W 2016 r. przyjechało do Polski (głównie w okolice Łodzi, która została wyznaczona przez stronę chińską i polską, jako wielki „hub logistyczny” w tej części Europy) ok. 400 pociągów z Chin (Chengdu) trasami Nowego Szlaku, a w 2017 miało dotrzeć ok. 1000. Każdy z nich przewozi ponad 32 tys. ton towarów. Przyjeżdżają głównie załadowane w jedną stronę – import do Polski i Europy, ale istnieje nadzieja, że przewozy w przyszłości będą bardziej zrównoważone (tu mają do odegrania dużą rolę władze i dyplomaci polscy, aby rozwinąć eksport towarów z Polski do Chin).

Należy wziąć pod uwagę powstanie w Polsce w 2017 r. Klastra Kolejowego, który ma zadbać o jak najlepsze wykorzystanie funduszy krajowych i zewnętrznych na po-

trzeby kolei, w tym także chińskich środków przeznaczonych na rozwój projektu Pasa i Szlaku³. Pomimo tego, że przewozy drogą kolejową mają w tej chwili jeszcze charakter marginalny, szczególnie jeśli porównuje się je z wolumenem przewożonym drogą morską, oraz pomimo faktu, że ich potencjał i rozwój ocenić będzie można obiektywnie zapewne dopiero za kilka lat, jest to dziedzina, której z pewnością nie należy ignorować, zwłaszcza w kontekście chińskich planów inwestycyjnych, które już w dużej części są realizowane na terenie Kazachstanu czy Gruzji.

Za kolejną przemawia możliwość znacznego skrócenia czasu transportu podróży, jak i czasu przewozu wielkich ładunków na długich trasach. Kolej to także ograniczenie emisji CO₂ i innych gazów do atmosfery, a więc przekłada się na większą troskę o środowisko naturalne. Przyczynia się także do poprawy bezpieczeństwa w całym sektorze transportowym, gdyż więcej ludzi i ładunków na torach oznacza mniejsze natężenie ruchu samochodowego.

Przedstawiona analiza wykazuje szczególną pozycję Azji Północno-Wschodniej, a w tym – kluczowe znaczenie Chin dla stosunków gospodarczych Polski z Azją i z zagranicą w ogóle. Chiny są partnerem trudnym i wymagającym i nie można obecnie oczekiwać szerokiego otwarcia rynku chińskiego na import z zagranicy, w tym z Polski. Charakterystyczna będzie raczej obrona krajowych producentów przed konkurencją z zewnątrz. Chiny będą również skoncentrowane na promocji własnego eksportu, a sprzedaż polskiej żywności nie będzie najłatwiejsza w warunkach obowiązującego od 2014 r. embargo na polską wieprzowinę i przy skomplikowanych procedurach uzyskiwania certyfikatów na inne produkty rolno-spożywcze.

Zrozumienie problemu na najwyższym szczeblu podkreśla polityczny kaliber dotychczasowych kontaktów państwowych pomiędzy Chinami i Polską, ale eksperci radzą, by przede wszystkim wzmocnić system wsparcia dla przedsiębiorstw i rozwoju przedsiębiorczości w ogóle [Szczudlik 2016].

Transport morski

W skali wewnątrz europejskiej, Polska jest ważną częścią składową Podregionu Krajów Bałtyckich, najczęściej określanego w literaturze angielskojęzycznej terminem Baltic Sea Region – BSR, który odgrywa coraz bardziej eksponowaną rolę w ekonomii Europy i w jej stosunkach ekonomicznych z resztą świata. Do głównych czynni-

³ Według informacji, jaką dysponujemy, do dyspozycji zostało przekazane 67 mld zł w ramach Krajowego Programu Kolejowego [www.nakolei.pl]

ków zwiększających dynamikę stosunków gospodarczych pomiędzy Chinami a tym podregionem można zaliczyć generalny trend wzrostu wymiany towarowej pomiędzy Chinami i Europą oraz (od 2013 r.) stymulujący te tendencje wpływ polityki gospodarczej Chin związanej z Inicjatywą Pasa i Szlaku [Hübner 2018].

Aspektem szczególnie istotnym z punktu widzenia klienta nabywającego usługę transportową jest cena, jaką trzeba zapłacić za fracht towaru z odległej Azji. Dzięki budowie coraz większych statków, zdolnych do przewozu dużej liczby kontenerów, jednostkowy koszt przewozu pojedynczego skonteneryzowanego ładunku stale się obniża. W 2010 roku dysponująca flotą 145 kontenerowców o łącznej pojemności 5,8 mln TEU firma APL, ustaliła ceny za fracht kontenera z Azji do Europy na 2787 dolarów. Jednak już w marcu 2012 roku niektórzy armatorzy oferowali swoje usługi za cenę 1200 dolarów za kontener. Była ona co prawda wynikiem wojny cenowej prowadzonej przez największych graczy na rynku i w kwietniu nastąpiła jej korekta. Jednak ze względu na olbrzymią podaż usług transportowych spowodowaną zwozowaniem dużej liczby wielkogabarytowych jednostek, w dłuższej perspektywie, ceny frachtu na pewno nie będą rosnąć [Gradowicz 2013].

Polska może odegrać istotną rolę właśnie w morskim segmencie współpracy opartej na ideach Inicjatywy Pasa i Szlaku, (odnowiona tradycja szlaków morskich – The Maritime Silk Road), w skali europejskiej. W trasach morskich związanych z koncepcją Morskiego Szlaku Jedwabnego, kluczową rolę odgrywa Kanał Sueski, a docelowo – porty niemieckie i holenderskie; w następnej kolejności wymienia się z reguły Polskę, Szwecję, Danię i Finlandię.

Handel z Chinami może być uznany za strategicznie ważny dla całego regionu Morza Bałtyckiego (głównie poprzez porty w Hamburgu, Szczecinie, Gdańsku i Gdyni) oraz Morza Północnego (głównie poprzez porty belgijskie i holenderskie). W związku z tym, za priorytetowe uznaje się rozbudowę samych portów i bezpośredniej infrastruktury, jak również połączonego z nimi zaplecza produkcyjnego, ośrodków handlowych i sieci połączeń komunikacyjnych na lądzie. Wszystko to stanowi oś konstrukcyjną, przewidzianego w koncepcji chińskiego Morskiego Szlaku Jedwabnego, korytarza „Morze Północne – Bałtyk”.

W tym kontekście, z punktu widzenia Polski, znaczenia nabiera dalsza rozbudowa portów morskich (szczególnie Gdańska), przez który przechodzi ok. 40% handlu polsko-chińskiego. Eksperci zwracają również uwagę na konieczność ulepszenia systemu połączeń Gdańska z innymi ośrodkami w rejonie i w samej Polsce, włączając w to problem uregulowania dla potrzeb transportu rzeki Wisły i innych wewnętrznych szlaków wodnych w regionie [Hübner, Rybicka, Wieszczycka 2018, ss. 34–47]. W literaturze przedmiotu wskazywane są wady transportu morskiego. Główna to czas oraz

fakt, że w łańcuchu dostaw kontenery odbierane ze statków jadą dalej transportem drogowym. Jednak taki punkt widzenia spowodowany jest zawężeniem obrazu całościowego w transporcie, gdyż nie wszystkie towary wymagają transportu szybkiego, zaś przewóz dalszy za pomocą samochodów głównie spowodowany jest zbyt wąską strukturą drogi kolejowej oraz zerowym rozwojem dróg rzecznych.

Zakończenie

Potrzebna jest bardziej wyeksponowana warstwa szczegółowa realizacji strategii – od jej gruntownego przedyskutowania po konsekwentną i precyzyjną realizację. Wiele inicjatyw w Polsce rozpoczyna się i kończy na podpisaniu memorandum. Brak jest skoordynowanej działalności i planowania przyszłości na kilka lat (a warto, aby to planowanie opiewało przynajmniej na dwie dekady). W szczególności należy podkreślić brak starań ze strony polskiego rządu, który w tej kwestii od wielu lat pozostaje bierny lub mało zainteresowany promowaniem rodzimych producentów na rynku azjatyckim, ze szczególnym zwróceniem uwagi na rynek chiński. Powodów takiego działania może być wiele, po pierwsze brak ekspertów w rządzie od rynku azjatyckiego albo ich zbyt mała liczba, po wtóre niewielka znajomość rynku chińskiego. Wszystkie te aspekty nie pomagają polskim przedsiębiorcom w odnalezieniu się na chińskim rynku zbytu.

Myśląc o przyszłości, zauważyć należy, że jest potrzebne dogłębne zrozumienie procesów i uznanie twardych realiów, ale również – umiejętność negocjacji z partnerem chińskim w duchu czysto biznesowym, a nie tylko błędzenie w konwekcji rozważań *wishful thinking*.

Z rozmów z przedstawicielami polskiego środowiska biznesowego mającego doświadczenie chińskie wynika, iż typowe bariery w rozwoju kontaktów gospodarczych obejmują:

- wzajemną nieznajomość specyfiki rynków i specyfiki kulturowej;
- typowe podejście z polskiej strony sprowadza się najczęściej do pojedynczego zakupu importowego w Chinach, bez szerszej wizji długofalowych kontaktów połączonych z systematyczną ich rozbudową i z pewnymi inwestycjami;
- wyolbrzymioną skalę niepewności działania, powiększoną przez wyrwykowe, indywidualne doświadczenia negatywne w fazie wstępnej kontaktów;
- słabe przygotowanie projektu – częste poszukiwanie wyjścia z trudnej sytuacji, np. u polskich władz konsularnych, ale dopiero w fazie *post factum*.

Pomimo postępu, zgodnie z opinią środowiska biznesowego, w dalszym ciągu infrastruktura wspierania inwestorów na obcym terytorium jest w Chinach słabo

rozwinęta. Przyszłość nie jawi się też lepiej, jeśli pomyślimy o współpracy polsko-chińskiej, głównie z powodu braku ustalenia programu długofalowego wspierającego powiązania biznesowe z Chińczykami.

Zdaniem przedstawicieli polskich firm działających w Chinach, jak również niezależnych ekspertów, potrzebny jest szereg usprawnień systemowych przy współpracy z Chinami:

- lepsze przygotowanie i wstępne rozeznanie co do specyfiki rynku;
- bezpośrednia obecność na rynku chińskim, biznes nie może być prowadzony wyłącznie w oparciu na wiadomościach z Internetu; zdaniem doświadczonych przedstawicieli środowiska, najczęściej – przynajmniej w fazie początkowej, potrzebny jest zaufany partner miejscowy;
- szersze oferowanie przez konkretnych przedstawicieli konsulatów pomocy merytorycznej i opieki prawnej, a z drugiej strony korzystanie z niej przez polski biznes;
- we wszystkich działaniach podejście systemowe i długofalowe;
- lepsze szkolenie kadr i dalszy rozwój nauki języka chińskiego, choć zauważalny jest wyraźny postęp w tej dziedzinie.

Polskie firmy, które chcą rozwijać handel zagraniczny z Chinami, mogą osiągnąć nowe rynki zbytu i być na nich konkurencyjne. Jednak konieczne jest, aby szczegółowo poznały swoich przyszłych kontrahentów, ich przyzwyczajenia, wymagania i gusta. Dzięki temu mają szansę na eksportowanie swoich towarów na nowe chińskie i azjatyckie rynki zbytu.

W kontekście współpracy dla potrzeb inicjatywy Pasa i Szlaku, rezultatem zaangażowania w projekt będzie rozbudowa infrastruktury korzystnej dla strony chińskiej, ale tworzącej mierzalne wartości również dla partnera polskiego. Oczywiście strona chińska nie pojawi się z projektami, których głównym celem jest przysporzenie korzyści tylko Polsce, ale starannie przygotowane *feasibility studies* poszczególnych propozycji może zagwarantować pewien ich podział, który i dla nas może okazać się atrakcyjny.

Ważnym działaniem jest w obecnej sytuacji potrzeba dywersyfikacji partnerów, silnie zdominowanych przez bardzo atrakcyjne dla Polski rynki europejskie. Mocne oparcie się na jednym tylko regionie nie jest korzystne dla którejkolwiek z gospodarek narodowych. Należy szukać rozwiązań skutecznych ekonomicznie z punktu widzenia gospodarki narodowej, a nie tylko partnerów w sensie politycznym.

Chińczycy cały czas podkreślają, że jesteśmy najdalej wysuniętym punktem na ich nowym Szlaku, który jako pierwszy w Europie Środkowo-Wschodniej otworzył połączenia kolejowe z Chinami. Korzystne położenie Polski zaczęło już napędzać naszą gospodarkę [Bielewicz 2017]. Przez wschodnią granicę Polski, według danych

PKP Cargo, do kraju wjeżdża 20 składów pociągów z Chin tygodniowo. Ocenia się, iż docelowo przez Polskę może przejeżdżać 15% towarów przesyłanych z Chin drogą lądową do krajów Unii Europejskiej. W związku z tym, PKP Cargo zamierza otworzyć w Chinach swoją ekspozyturę [Hübner 2018].

Polska stara się o przyciągnięcie na swoje terytorium większego strumienia inwestycji z Chin, ale jednocześnie obawia się przejmowania przez stronę chińską kanałów dystrybucji czy też nawet całych zakładów produkcyjnych dla wykorzystania własnych mocy i unikania unijnych ceł antydumpingowych. Jest obawa, że inwestor z Chin może nawet w niektórych przypadkach zamykać przejęte zakłady w celu eliminowania konkurencji czy też przenosić całe zakłady na swój teren, zwalniając pracowników miejscowych. Problemem jest również nieprzestrzeganie przez niektóre podmioty chińskie prawa własności intelektualnej. Kradzieże całych brandów zdarzają się ostatnio rzadko i nie grożą Polsce, ale przy kopiowaniu samego designu (dużo częstsze przypadki) dochodzenie swoich praw wymaga czasu, a procedury są bardzo skomplikowane [Szczudlik 2017, ss. 40–55].

Bibliografia

Bielewicz M. (2017), *Słodko – kwaśna droga na chińskie stoły Przepis na sukces dla polskich firm spożywczych*, Szanghaj.

Chabiera S. (2018), *Centralny Port Lotniczy – studium z zakresu zarządzania rynkiem lotniczym w Polsce* [online], https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/13751/CPL_S_Chabiera.pdf?sequence=1&isAllowed=y, dostęp: 31.07.2018.

Główny Urząd Celny ChRL [online], <http://www.gochina.gov.pl/index/?id=812b-4ba287f5ee0bc9d43bbf5bbe87fb>, dostęp: 03.04.2019.

Gradowicz C. (2013), *Efektywny transport morski a współczesne potrzeby przedsiębiorstw – aspekt zaopatrzenia z rynków niskokosztowych* [online], <https://www.czasopismologistyka.pl/artykuly-naukowe/send/274-artykuly-na-plycie-cd-1/3550-artykul>, dostęp: 27.09.2018.

<https://forsal.pl>, dostęp: 04.04.2019.

Hübner W. (2018), *Szlak Jedwabny i Chiny: historia i dzień dzisiejszy*, AFiB Vistula, Warszawa.

Hübner W., Rybicka M., Wieszczycka W. (2016), *Liderzy Azji i tradycje Szlaku Jedwabnego w nowej architekturze świata* [w:] W. Hübner (red.), *Monografie. Azja XXI wieku i renesans Szlaku Jedwabnego. Tradycja kształtująca przyszłość*, Wydawnictwo Akademii Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa, ss. 23–80.

Hübner W., Rybicka M., Wieszczycka W. (2017a), *Nowy Szlak Jedwabny – różne perspektywy narodowe i różne cele do pogodzenia* [w:] *Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie 2016–2018*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa, ss. 68–95.

Hübner W., Rybicka M., Wieszczycka W. (2017b), *Nowy Szlak Jedwabny – uwarunkowania historyczne a współczesność* [w:] *Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie 2016–2018*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa, ss. 40–67.

Hübner W., Rybicka M., Wieszczycka W. (2018), *Nowy Szlak Jedwabny – uwarunkowania historyczne a współczesność*, SGH, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 4 (49), ss. 34–47.

Józefiak B. (2018), *Będzie Centralny Port Lotniczy za 30 miliardów złotych. Tylko po co?* [online], <http://weekend.gazeta.pl/weekend/1,152121,21532599,bedzie-centralny-port-lotniczy-za-30-miliardow-zlotych-tylko.html>, dostęp: 31.07.2018.

Kalwasiński M. (2018), *Eksport z Polski do Chin najwyższy w historii* [online], <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Eksport-z-Polski-do-Chin-najwyzszy-w-historii-7568470.html>, dostęp: 09.09.2018.

Szczudlik J. (2016), *Three years of the silk road: successes and challenges*, The Polish Institute of International Affairs Report, No. 71 [online], <http://www.pism.pl/publications/bulletin/no-71-92>, dostęp: 03.04.2019.

Szczudlik J. (2017), *Chiński dylemat Polskiej polityki zagranicznej*, „Polski Przegląd Dyplomatyczny”, nr 3, ss. 40–55.

Śmietana K. (2018), *Jeszcze dziewięć lat i Centralny Port Komunikacyjny gotowy* [online], <http://forsal.pl/artykuly/1106267,inwestycja-w-centralny-port-komunikacyjny-jest-projekt-specustawy.html>, dostęp: 31.07.2018.

Walków M. (2017), *Szanghaj nad Wisłą? Centralne lotnisko ma być jednym z 10 najlepszych na świecie*, „Business Insider Polska” [online], <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/cpk-centralny-port-komunikacyjny-wywiad-z-mikolajem-wildem/n4ggdd0>, dostęp: 03.04.2019.

Wnukowski D. (2017), *Chiński dylemat polskiej polityki zagranicznej*, „Polski Przegląd Dyplomatyczny”, nr 3, ss. 56–80.

www.nakolei.pl, dostęp: 03.04.2018.

Marianna Greta | marianna.greta@p.lodz.pl

Politechnika Łódzka, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

ORCID ID: 0000-0003-2804-4841

Jacek Otto | jacek.otto@p.lodz.pl

Politechnika Łódzka, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

ORCID ID: 0000-0002-4729-3627

Strategie przyszłości – euroregion w kontekście pozyskiwania zewnętrznej pomocy funduszowej dla lokalnej przedsiębiorczości

Strategies for the Future – an Euroregion in the Context of Acquiring External Funded Aid for Local Entrepreneurship

Abstract: The study is of a theoretical and empirical nature, where in the theoretical part are presented the possibilities of additional regional use from external fund assistance, including non-EU funds, which the euroregion can obtain for local entrepreneurship thanks to special privileging.

In the empirical part, the attempt was made to verify in practice the chosen example. The selected euroregion was treated as a tool for local entrepreneurship and development strategy, taking into account its role as a beneficiary of diversified fund sources.

Key words: euroregion, aid funds from outside the EU, euroregional entrepreneurship

Wstęp

Unia Europejska (UE), a wcześniej Wspólnoty Europejskie od samego początku miały wpisane w swoją filozofię rozwojową zaistnienie w gospodarce światowej jako pokojowa i o dużej konkurencyjności gospodarka w postaci konstrukcji ponadnarodowego

ugrupowania integracyjnego. W związku z tym wciąż poszukiwano obiecujących strategii przyszłości i proces ten trwa do dziś. Strategie te czyli programy rozwojowe uwzględniały zawsze znaczenie lokalnej przedsiębiorczości rozumianej jako rozwijanej w ramach rynku wewnętrznego. Obecnie taką strategią teraźniejszości i przyszłości dla Unii Europejskiej jest Strategia Europa 2020, w ramach której przedsiębiorczość jest ważnym elementem a nawet priorytetem. Wymownym tego dowodem są choćby realizowane w ramach tej strategii takie programy jak np. „Unia innowacji”, „Europa efektywnie korzystająca z zasobów”, czy „Polityka przemysłowa w erze globalizacji”. Wykonawcą Strategii Europa 2020 są wszystkie realizowane polityki unijne oraz regiony państw członkowskich, do których adresowana jest pomoc strukturalna. A skoro tak, to właśnie m. in. regiony są miejscem realizacji wyzwań związanych z przedsiębiorczością. To do regionów kierowane są fundusze tworzące szeroko pojętą pomoc strukturalną, a przeznaczone na pobudzanie przedsiębiorczości. Oprócz funduszy unijnych regiony, a szczególnie euroregiony, są beneficjentem funduszy zewnętrznych będących wynikiem różnych form współpracy UE z partnerami zewnętrznymi.

Celem prezentowanego opracowania jest przedstawienie euroregionu jako szczególnego beneficjenta zewnętrznych funduszy pomocowych o znaczeniu dla pobudzania lokalnej przedsiębiorczości. W związku z tym podjęto próbę uwzględnienia i opisu następujących zagadnień:

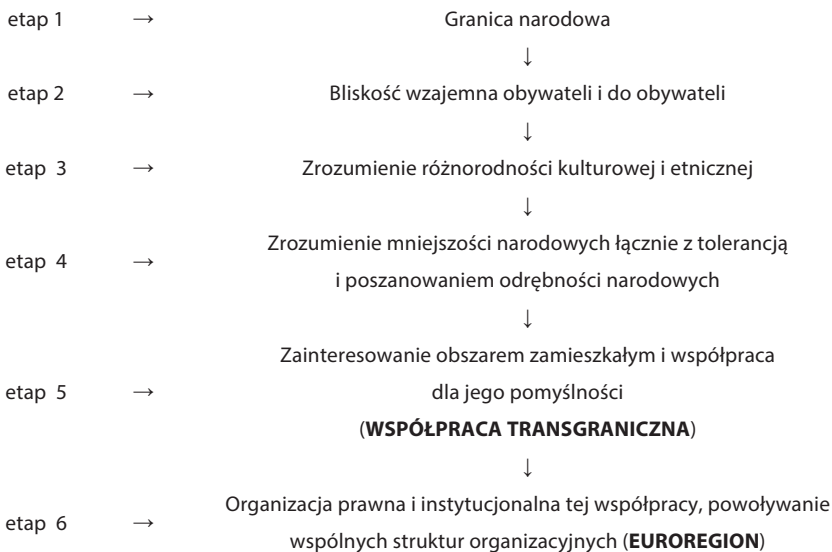
- problematyki euroregionalizacji i euroregionu w kontekście szczególnego beneficjenta;
- opisu zewnętrznych funduszy tj. Mechanizmu (Instrumentu) Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG), Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz Szwajcarskiego Mechanizmu Finansowego i ich obszarów wsparciowych z możliwością wykorzystania w praktyce dla lokalnej przedsiębiorczości;
- przedstawienia euroregionu jako beneficjenta powyższych funduszy pomocowych na przykładzie realizowanych projektów.

Wzmiankowane powyżej fundusze są formą bezzwrotnej pomocy zagranicznej przyznanej przez Norwegię, Islandię, Lichtenstein oraz Szwajcarię głównie nowym członkom UE, w tym Polsce będącej ich największym odbiorcą. W zamian za tę pomoc, która oddziałuje wielokierunkowo na pobudzanie lokalnej przedsiębiorczości, kraje darczyńcy korzystają z dostępu do rynku wewnętrznego UE. Wielokierunkowość oddziaływania tych funduszy wynika z głównych celów dla których zostały uruchomione tj. zmniejszanie różnic społeczno-gospodarczych na obszarze EOG oraz umacnianie więzi i współpracy między krajami darczyńcami i beneficjentami.

Kilka uwag o istocie euroregionalizacji w kontekście szczególnej partycypacji w pomocy strukturalnej

Euroregionalizacja jest procesem prowadzącym do powstania szczególnego rodzaju regionu, tj. euroregionu, jak również jest polityką regionalną prowadzoną w tej zorganizowanej strukturze społeczno-ekonomicznej. Proces tworzenia euroregionów jest następstwem rozwijającej się współpracy transgranicznej, co można zobrazować na poniższym schemacie 1.

Schemat 1. Od współpracy transgranicznej do euroregionu



Źródło: opracowanie własne.

Zarówno do współpracy transgranicznej jak i euroregionalnej potrzebni są partnerzy pochodzący z co najmniej dwóch krajów sąsiadujących ze sobą przez granicę państwową. Zarówno współpraca transgraniczna jak i euroregion zapewniają bliskość wzajemną, rozwój stosunków dobrosąsiedzkich, jak też zainteresowanie obszarem objętym tymi rodzajami wzajemnych powiązań. Jednakże euroregion wiąże bardziej partnerów niż współpraca transgraniczna. Jest bowiem – odróżnieniu do współpracy transgranicznej – strukturą zorganizowaną, posiadającą instytucje odpowiedzialne za organizację regionu. Instytucjami tymi są rada euroregionu, sekretariat

i tematyczne grupy robocze. To one czynią z euroregionu strukturę zorganizowaną (etap 6 na schemacie 1) oddziaływującą wielokierunkowo na obszar, który ten euroregion obejmuje. Euroregiony są pomysłem niemieckim na trwałość ugrupowania integracyjnego oraz ewenementem w skali światowych procesów integracyjnych. Poparcie niemieckie powoduje m.in. to, że euroregion jest regionem szczególnego uprzywilejowania w ubieganiu się o środki pomocowe w formie funduszy strukturalnych i realizowanych na ich podstawie przedsięwzięć. W ten sposób euroregion oprócz ogólnie dostępnych krajowych programów operacyjnych korzysta z innych wyłącznie dla niego przeznaczonych (np. Program Operacyjny Polska Wschód, czy Europejska Współpraca Terytorialna – EWT). Będąc zaś swego rodzaju ewenementem integracyjnym „zdobywa” fundusze pozaunijne wynikające z różnych form współpracy jakie UE rozwija z partnerami zewnętrznymi. Tego rodzaju funduszami są Mechanizm Finansowy EOG i Norweski Mechanizm Finansowy (tzw. fundusze norweskie) oraz Szwajcarski Mechanizm Finansowy, a ich prezentacja przedstawiona zostanie w kolejnym fragmencie opracowania.

Pozaunijne fundusze strukturalne.

Fundusze norweskie – znaczenie w strategii rozwojowej krajów UE [Greta 2013, ss. 144–146]

Na tzw. fundusze norweskie składają się dwa fundusze, tj. Mechanizm Finansowy EOG oraz Norweski Mechanizm Finansowy.

Mechanizm finansowy EOG pochodzi od trzech krajów EFTA, jako darczyńców (Norwegia, Islandia, Lichtenstein), które to od 1992 r. (umowa weszła w życie w 1994 r.) z krajami UE współtworzą duży i wspólny region tzw. Europejski Obszar Gospodarczy. EOG jest ciekawym przykładem pewnego rodzaju „tworu integracyjnego”, w którym po części urzeczywistnia się koncepcja Europy tzw. koncentrycznych kręgów lansowana wcześniej tj. w latach dziewięćdziesiątych przez Komisję Europejską. Koncepcja ta miała połączyć idee pogłębiania i poszerzania integracji przy priorytecie pogłębiania. EOG ma dziś określoną strukturę organizacyjną, którą tworzą Rada EOG, Wspólny Komitet EOG oraz Komitet Parlamentarny i Doradczy. Dziś EOG jest regionem, na którym obowiązują zasady rynku wewnętrznego i następujące priorytety współpracy dla trzydziestki (tj. obszaru EOG) [Greta 2013, ss. 141–142; <http://www.eog.gov.pl/>; https://ec.europa.eu/commission/index_en]:

- ochrony środowiska oraz interesów konsumentów,
- ustanawiania wspólnych przepisów regulujących konkurencję, pomoc i opiekę państwa,
- szerokiej współpracy społecznej łącznie z edukacją i kulturą,
- współpracy w ramach MSP i turystyki.

W rezultacie Układ o EOG realizuje [Greta 2013, ss. 141–142; <http://www.eog.gov.pl/>; https://ec.europa.eu/commission/index_en]:

- uczestnictwo w rynku wewnętrznym,
- harmonizację przepisów i wymogów dotyczących dóbr i usług w zakresie zdrowia, bezpieczeństwa,
- ochronę i rozwój zasobów ludzkich, m. in. promowanie wykształcenia, opiekę zdrowotną i nad dziećmi,
- sferę B+R, nowoczesne technologie dla realizacji wyzwań gospodarki opartej na wiedzy,
- zrównoważony rozwój gospodarczy z poszanowaniem środowiska naturalnego i właściwym nim zarządzaniem,
- ochronę dziedzictwa kulturowego i tożsamości w wymiarze narodowym i europejskim,
- transport publiczny i rewitalizację miast, kontrole graniczne.

Wymienione powyżej obszary współpracy stanowią także potencjalne obszary wsparcia, które realizuje Mechanizm Finansowy EOG w wybranych krajach UE w zamian za uczestnictwo trzech krajów EFTA w unijnym rynku wewnętrznym. Poza współpracą i mechanizmem tego finansowania pozostaje wciąż rolnictwo tj. Wspólna Polityka Rolna (WPR), rybołówstwo, oraz unia celna wobec krajów trzecich. Odbiorcami funduszy jest szesnaście krajów UE, a mianowicie dwanaście krajów przyjętych do ugrupowania w roku 2004 oraz 2007, a także Hiszpania, Portugalia, Grecja i Chorwacja.

Układ współpracy mający konstrukcję EOG daje możliwość dla niektórych krajów UE (biedniejszych, w tym Polsce) korzystania z funduszy dla rozwoju przedsiębiorczości lokalnej zgodnej ze Strategią Europa 2020. Ta pomoc strukturalna ulega wciąż ewolucji i intensyfikacji, czego dowodem może być Norweski Mechanizm Finansowy. Norwegia (poza Mechanizmem Finansowym EOG) uruchomiła jako darczyńca pokazaną transzę pomocy strukturalnej na inwestycje i rozwój w nowoprzyjętych krajach z Europy środkowo-wschodniej oraz dla tzw. starych UE będących krajami spójności (Hiszpania, Portugalia, Grecja) w formie Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Największym beneficjentem pomocy z Norwegii jest Polska, na którą przypada jedna trzecia całej puli finansowej. Aktywność Norweskiego Mechanizmu Finansowego w Polsce koncentruje się na [Raport 2011]:

- lokalnych i regionalnych inicjatywach na rzecz zmniejszania nierówności i promowania spójności społecznej,
- technologiach dotyczących wychwytywania i składowania CO₂,
- ochronie środowiska oraz wsparcia efektywności energetycznej i odnawialnych źródeł energii,
- konserwacji i rewitalizacji dziedzictwa kulturowego,
- ochronie zdrowia i jej dostosowania do trendów demograficzno-epidemiologicznych współcześnie obowiązujących,
- polko-norweskiej współpracy badawczej w zakresie ochrony środowiska, zmian klimatycznych, ochrony zdrowia, nauk społecznych z uwzględnieniem tematyki migracji i konsekwencji w tym obszarze,
- kontynuacji Funduszu Stypendialnego,
- przeciwdziałania przemocy w rodzinie,
- wsparciu obszaru Schengen,
- wymiarze sprawiedliwości oraz wsparciu służby więziennej,
- kontynuacji pomocy funduszowej dla organizacji pozarządowych.

Obydwa omawiane tu fundusze ukierunkowane są na realizację strategii teraźniejszości, a służącej strategii przyszłości. Tak samo jak w obecnej Strategii Europa 2020 również w funduszach norweskich priorytety dotyczą rozwoju społeczno-gospodarczego w kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego. Założenia powyższe realizuje także Szwajcarski Mechanizm Finansowy, którego znaczenie przedstawiono poniżej.

Szwajcarski Mechanizm Finansowy – znaczenie w strategii rozwojowej krajów UE

Szwajcaria, jako kraj blisko związany i współpracujący w rynku wewnętrznym UE, w zamian za tę „bliskość” przystąpiła do uruchomienia programu pomocowego (Szczyt Szwajcaria – Unia Europejska w 2004 r.) mającego na celu zmniejszanie różnic społeczno-gospodarczych w rozszerzonej UE. Efektem tegoż programu stał się m. in. Szwajcarski Mechanizm Finansowy uruchomiony od 2006 roku (powszechnie zwane funduszami szwajcarskimi). I tu Polska jest również największym jego beneficjentem (blisko 40% całej puli środków dostępnych dla nowoprzyjętych beneficjentów od 2004 r.). Szwajcarskie dotacje kierowane są na wsparcie projektów z zakresu infrastruktury, bezpieczeństwa, sektora prywatnego, ochrony środowiska i zdrowia, przedsiębiorczości lokalnej, szczególnie w euroregionach. Szczegółową informację o obszarach aktywności funduszu szwajcarskiego opisuje poniższa tabela.

Tabela 1. Obszary wsparcia w ramach Szwajcarskiego Mechanizmu Finansowego

Obszar wsparcia	Opis obszaru wsparcia
Bezpieczeństwo, stabilność, reformy	– zwiększenie lokalnych możliwości zarządzania na szczeblu regionalnym i lokalnym, – działania służące zabezpieczeniu granic, – poprawa zarządzania kwestiami dotyczącymi imigracji i azylu, – dostęp do systemów informacji na temat prawa dotyczącego bezpieczeństwa oraz opracowanie prawnych aspektów bezpieczeństwa, – modernizacja administracji wymiaru sprawiedliwości, – wzmacnianie instytucji oraz zdolności do walki z korupcją i przestępczością zorganizowaną, – bezpieczeństwo jądrowe, – zapobieganie klęskom żywiołowym i usuwanie ich skutków, – regionalne inicjatywy rozwoju w regionach peryferyjnych lub w niekorzystnym położeniu.
Infrastruktura i środowiska	– naprawa i modernizacja podstawowej infrastruktury (wydajne wykorzystanie energii, woda pitna, ścieki, usuwanie odpadów, transport publiczny), – poprawa warunków środowiskowych, redukcja emisji substancji szkodliwych, opracowywanie i przestrzeganie standardów i norm monitoringu ekologicznego, – usuwanie odpadów toksycznych i rewitalizacja zanieczyszczonych terenów przemysłowych, – planowanie zagospodarowania przestrzennego regionów, terenów miejskich i wiejskich, infrastruktura, środowisko, itp.: transgraniczne inicjatywy związane z ochroną środowiska, np. Środowisko dla Europy”, – różnorodność biologiczna i ochrona środowiska.
Promocja sektora prywatnego	– rozwój sektora prywatnego i propagowanie eksportu ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), – ułatwianie dostępu do kapitału, wsparcie dla MSP w dziedzinie zarządzania, – propagowanie zatwierdzonych organicznych produktów rolnych, – propagowanie standardów, norm i oceny zgodności w dziedzinie produkcji przemysłowej i rolniej, – propagowanie produkcji przemysłowej, która z punktu widzenia społecznego, ochrony środowiska oraz skuteczności ekologicznej jest zgodna z zasadą zrównoważonego rozwoju, – poprawa ram regulacyjnych sektora finansowego oraz wzmacnianie instytucji rynków finansowych, – ochrona własności intelektualnej.

Rozwój ludzki i społeczny	– wzmocnienie zdolności administracji publicznej na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym pod względem stosowania standardów europejskich, – szkolenie techniczne i zawodowe, – badania i rozwój (programy wymian naukowych, stypendia, partnerstwa, współpraca w dziedzinie badań stosowanych itp.), – zdrowie (modernizacja szpitali, reforma systemów ubezpieczeń zdrowotnych, działania prewencyjne itp.), – partnerstwa miast i gmin, – wspieranie międzynarodowych inicjatyw rozwojowych.
---------------------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [<https://www.programszwajcarski.gov.pl/>].

Oprócz opisywanych w tabeli 1 obszarów wsparcia jako priorytetów funduszy szwajcarskich w ramach tzw. alokacji specjalnych Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy [<http://www.alp-carp.com/fundusze-grantowe>] utworzono:

- Grant Blokowy dla organizacji pozarządowych i Polsko-Szwajcarskich Regionalnych Projektów Partnerskich,
- Fundusz na przygotowanie projektów,
- Fundusz pomocy technicznej.

Współpraca polsko-szwajcarska przynosi korzyści obu państwom. Dzięki niej otwiera się przed Polską możliwość zrealizowania wielu innowacyjnych przedsięwzięć, wsparcie działań lokalnych, wsparcie z zakresu ochrony środowiska naturalnego czy też ochrony dziedzictwa kulturowego przed zapomnieniem. Natomiast towarzyszące współpracy wizyty studyjne dają możliwość lepszego poznania obu krajów i podzielenia się wiedzą oraz doświadczeniem. Szwajcarzy również zyskują na wymianie handlowej i wymianie doświadczeń przy wspólnie realizowanych projektach, zwłaszcza tych w euroregionach. Właśnie euroregiony stanowią centrum uwagi współpracy Polski ze Szwajcarią, tym bardziej iż Szwajcaria ma doświadczenia euroregionalne, ale z drugiej strony chce je wciąż wzbogacać. I takim poligonem „doświadczalnym” oraz centrum szczególnej uwagi jest dla Szwajcarii Euroregion Karpacki.

Dalsza część opracowania dotyczy praktycznego zastosowania omawianych funduszy w polityce euroregionalnej, aby w ten sposób podkreślić (nawiązując do celu opracowania) znaczenie euroregionu jako szczególnego beneficjenta do którego kierowana jest pomoc pozaunijna norweska i szwajcarska

Aspekt praktyczny obecności funduszy pozaunijnych w euroregionach – wybrane przykłady.

Fundusze Norweskie w Euroregionie Bałtyk (przykład programu „Bałtyk 21”) [Greta 2013, ss. 262–266]

Euroregion Bałtyk jako transgraniczny obszar współpracy powstał w 1998 r. i „wiąże” powiaty oraz gminy z województwa warmińsko-mazurskiego z regionami przygranicznymi Danii, Łotwy, Rosji i Szwecji. Są to obszary najbardziej wysunięte na wschód w kontekście zewnętrznej granicy UE, a ponadto euroregion ma w swoim zasięgu wody Bałtyku, których ochrona leży w zainteresowaniu także Norwegii. Obecność funduszy norweskich na tym obszarze świadczy, jak znacząco państwowemu EOG zależy na rozwijaniu tej formy współpracy z UE. A zatem euroregion oprócz tego iż jest beneficjentem krajowych programów operacyjnych łącznie z Programem Operacyjnym Polska Wschodnia i Programem Operacyjnym Europejskiej Współpracy Terytorialnej, jest także beneficjentem programów operacyjnych z zewnętrznej pomocy strukturalnej wobec krajów członkowskich UE. Pomoc zewnętrzną, którą pozyskuje z funduszy norweskich należy do pomocy nakierowanej głównie na pobudzanie przedsiębiorczości i rozwoju lokalnego. Mimo stosunkowo niedługiego czasu obecności tych funduszy (praktycznie od 2009 r.), efekty ich obecności są widoczne w [<http://www.eog.gov.pl/Strony/start.aspx>; <http://nfosigw.gov.pl/oferta-finansowania/srodki-norweskie/>; <https://funduszenorweskie.pl/>]:

- tzw. tworzeniu wspólnych produktów turystycznych przy poprawie wykorzystania naturalnych walorów,
- podnoszeniu kwalifikacji pracowników, przede wszystkim w strukturze instytucji administracji samorządowej,
- budowaniu tzw. partnerstw, które potem rozwiązują wspólne problemy rozwojowe, pośredniczą w wymianie doświadczeń i przejmowaniu dobrych praktyk, a w przyszłości będą wyspecjalizowanym beneficjentem dla skutecznego pozyskania i wykorzystywania funduszy strukturalnych z innych źródeł finansowania.

W ten sposób euroregion, będąc częścią strategii mikroregionalnej, współuczestniczy w jej tworzeniu. Takie strategie mają kluczowe znaczenie w budowaniu strategii przyszłości – dlaczego? Rzecz w tym, iż unijna Strategia Europa 2020 stawia na inteligentne specjalizacje i w tym rozumieniu euroregion może się w nie włączyć, chociaż z definicji obszary przygraniczne należą do peryferyjnych, oddalonych i słabo rozwiniętych. Euroregionalizacja przełamuje ten stereotyp.

Euroregion Bałtyk jest beneficjentem (do 2030 r.) norweskich funduszy, przy pomocy których realizowany jest program „Bałtyk 21”. Obejmuje on rozwój różnych sektorów i realizację wielokierunkowych celów w wymiarze lokalnej przedsiębiorczości. Ich prezentację zawiera tabela 2.

Tabela 2. Program „Bałtyk 21” – cele realizowane przy współudziale funduszy norweskich

Sektor gospodarki	Cele sektorowe	Działania dla realizacji celów
Rolnictwo	Nie zagrażać ludziom, zwierzętom i środowisku naturalnemu, zapewnić odtwarzalność źródeł energii i zasobów, zachować krajobraz, wartości kulturowe, dziedzictwo historyczne, upowszechnić nowoczesne biotechnologie i etyczne aspekty ich rozpowszechniania.	Edukacja, kursy, rozwój Virtual Research Institute dla potrzeb rozwoju zrównoważonego rolnictwa, wdrażanie prawa dotyczącego tegoż sektora.
System energetyczny (źródła energii)	Zapewnić samowystarczalność energetyczną regionu (kraju), niezagrażanie środowisku naturalnemu przez emisję szkodliwych gazów do powietrza, unikanie ryzyka związanego ze stosowaniem energii nuklearnej.	Współpraca między krajami, rozwój technologii odnawialnych źródeł energii i technologii energooszczędnych, współpraca instytutów badawczych.
Rybołówstwo	Zachowanie różnorodności biologicznej morza opartej na limitach połowów, ich kontrolę i zachowanie sprawiedliwego podziału zysków z rybołówstwa pomiędzy przedsiębiorstwa i społeczności lokalne, dla których stanowi ono ważny sektor zatrudnienia.	Rozwój długoterminowych strategii ochrony dla głównych gatunków ryb bałtyckich (m.in. szprot, śledź, łosoś), ochrona akwenów ważnych dla rybołówstwa.
Leśnictwo	Zachowanie istniejących systemów leśnych i ich zróżnicowania, poprawa ich zdrowotności, utrzymanie dobrego stanu gleby oraz systemów wodnych, które umożliwią spełnianie przez lasy funkcji gospodarczych.	Promocja zrównoważonego rozwoju kompleksów leśnych pozostających w rękach prywatnych, rozwój badań nad leśnictwem, upowszechnienie programów odpowiedniego zużycia drewna i produktów drzewnych.
Przemysł	Zapewnienie efektywności w zaspakajaniu potrzeb konsumpcyjnych społeczności lokalnych z zachowaniem wobec produktów wysokich wymagań jakościowych, potrzeb ochrony środowiska naturalnego oraz poprawy warunków pracy i bezpieczeństwa.	Współpraca przedsiębiorstw, rozwój technologii proekologicznych, poprawa współpracy w badaniach oraz w przepływie technologii.

Turystyka	Podwyższanie standardów wypoczynku, tworzenie społecznie akceptowalnych dla społeczności lokalnych warunków dla jej rozwoju, w tym przede wszystkim zmniejszanie jej negatywnych efektów (uciążliwość turystów). Turystyka ma stanowić tę formę gospodarki, która pozwala na zachowanie środowiska naturalnego i kulturowych wartości regionu.	Wdrożenie prawa dotyczącego turystyki uwzględniającej potrzeby środowiska naturalnego oraz tworzenie systemów zarządzania dla przemysłu turystycznego.
Transport	Zmniejszenie negatywnych skutków ruchu drogowego (szczególnie wobec środowiska naturalnego), zwiększenie zdolności sieci transportowej do zaspokojenia potrzeb związanych z przemieszczaniem się ludności.	Rozwój projektów dotyczących inwestycji infrastrukturalnych uwzględniających potrzeby środowiska, wzmocnienie współpracy między rządami w dziedzinie infrastruktury transportowej, rozwój regionalnych strategii dotyczących transportu wodnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [<http://eu.baltic.net/>; <http://euroregion-pb.pl>; <https://cor.europa.eu/en>; www.eurocities.org].

Z udzielonej pomocy zewnętrznej Euroregion Bałtyk realizuje cele wpisujące się w wypełnianie założeń Strategii Europa 2020, która stanowi strategię przyszłości dla zjednoczonej Europy. Cele programu „Bałtyk 21” dotyczą rozwoju sektora przemysłu, rolnego, jak również usług i stanowią podstawę przedsiębiorczości lokalnej.

Fundusze szwajcarskie w Euroregionie Karpackim (przykład projektu „Alpejsko-Karpacki Most Współpracy” i projektu „Grant Blokowy”)

Euroregion Karpacki stanowi obszar transgranicznej współpracy w Polsce południowo-wschodniej, w ramach którego współpracują (od 1993 r.) powiaty i gminy z województwa podkarpackiego z regionami przygranicznymi z Ukrainy, Słowacji, Węgier oraz Rumunii. Stanowi on bardzo interesujący obiekt współpracy jako euroregion „olbrzym” oraz mozaika różnych kultur, wyznań i tradycji, a ponadto dysponuje dobrymi warunkami dla rozwoju różnych sektorów gospodarki, w tym rolnictwa wielofunkcyjnego oraz turystyki. Podobnie jak omawiany w opracowaniu Euroregion Bałtyk posiada on dostęp do wszystkich możliwych krajowych programów operacyjnych, a ponadto jest beneficjentem zewnętrznej pomocy strukturalnej,

w tym funduszy szwajcarskich (od 2007 r.). Dzięki Szwajcarskiemu Mechanizmowi finansowemu uruchomiono Szwajcarsko-Polski Program Współpracy. Za pośrednictwem tegoż funduszu realizowany jest w euroregionie m. in. projekt Alpejsko-Karpacki Most Współpracy oraz tzw. Grant Blokowy.

W projekcie euroregionalnym Alpejsko-Karpackim Most współpracy realizowane są przedsięwzięcia, do których wykorzystano następujące rodzaje transz Szwajcarskiego Mechanizmu Finansowego [<https://www.programszwajcarski.gov.pl/stroyny/o-programie/poznaj-zasady-dzialania-programu/obszary-wsparcia/bezpieczenstwo-stabilnosc-wsparcie-reform/>]:

- Fundusz Study Tour,
- Fundusz Promocji Produktu Regionalnego,
- Fundusz Promocji Lokalnego Eksportu.

W projekcie euroregionalnym Grant Blokowy realizowane są przedsięwzięcia, do których wykorzystano następujące rodzaje transz Szwajcarskiego Mechanizmu Finansowego [<https://www.programszwajcarski.gov.pl/stroyny/o-programie/poznaj-zasady-dzialania-programu/obszary-wsparcia/bezpieczenstwo-stabilnosc-wsparcie-reform/>]:

- Fundusz Organizacji Pozarządowych,
- Fundusz Partnerski.

Fundusze szczegółowe w projektach Alpejsko-Karpacki Most Współpracy oraz Grant Blokowy wśród wielu obszarów działań finansują m. in. marketing Euroregionu Karpackiego. W ten sposób oddziałują na pobudzanie przedsiębiorczości lokalnej. A zatem przez marketing euroregionalny do przedsiębiorczości. Poniżej w tabeli 3 opisano cele Projektu Alpejsko-Karpackiego Mostu Współpracy oraz ich implementacje przy pomocy Funduszy Study Tour oraz Funduszu Promocji Lokalnego Eksportu.

Tabela 3. Cele Funduszy: Study Tour oraz Promocji Lokalnego Eksportu w Euroregionie Karpackim w ramach Projektu: „Alpejsko-Karpacki” Most Współpracy”

Cele Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy w ramach Projektu: Alpejsko-Karpacki” Most Współpracy”
– aktywizacja procesów gospodarczych związanych z międzynarodową wymianą gospodarczą, głównie eksportem, pod-miotów działających na terenie województwa podkarpackiego, a w szczególności na terenie Euroregionu podkarpackiego,

– wspieranie lokalnych przedsiębiorstw po stronie polskiej Euroregionu podkarpackiego z zaangażowaniem rynku producentów tradycyjnych, regionalnych, lokalnych i ekologicznych oraz jadalnych leśnych i marketing w tym zakresie, – tworzenie warunków do współpracy między podmiotami euroregionalnymi i z województwa podkarpackiego a partnerami szwajcarskimi w eksporcie lokalnym, rozwoju regionalnym i w produkcie regionalnym.	
Cele działań Funduszu Study Tour	Cele działań Funduszu Promocji Lokalnego Eksportu
– wspieranie działalności proeksportowej z wykorzystaniem produktów regionalnych, podmiotów regionalnych i ekologicznych, – wspieranie wyjazdów na misje gospodarcze, wizyty studyjne, targi międzynarodowe, – przekazywanie doświadczeń szwajcarskich i europejskich w zakresie objętym projektem, – wspieranie różnego rodzaju partnerów w obszarze eksportu lokalnego, wymiany praktyk, przekazywania know-how lub wiedzy, rozwoju regionalnego, produktu lokalnego i regionalnego.	– udział w imprezach targowo-wystawienniczych w charakterze wystawcy oraz w misjach zagranicznych i wystawach gospodarczych, – wyszukiwanie i dobór partnerów na rynkach docelowych oraz wprowadzenie produktów i usług na te rynki; – doradztwo w zakresie finansowania strategii eksportowej, – opracowywane koncepcji wizerunku na rynkach docelowych i wprowadzania tam nowych produktów, – organizacja konferencji i spotkań informacyjnych oraz prowadzenie stron internetowych w kraju i za granicą, – wzornictwo w zakresie produktu, opakowania i znaku towarowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [<https://www.programszwajcarski.gov.pl/>].

Dzięki obecności Funduszu Study Tour oraz Funduszu Promocji lokalnego Eksportu jako elementów Szwajcarskiego Mechanizmu Finansowego realizowane są liczne przedsięwzięcia marketingowe za pośrednictwem seminariów, targów i wystaw. Marketing to dbałość o klienta, odbiorcę, przedsiębiorcę i ich preferencje [Otto 2004, ss. 2 i dalsze] i jako tak pojmowany stanowi klucz do rozwinięcia przedsiębiorczości lokalnej i jej promowania. W rezultacie więc marketing euroregionalny dzięki powyższym funduszom wpisuje się w element nowoczesnej strategii przyszłości rozwijanej w kontekście przedsiębiorczości lokalnej.

Do podobnych wniosków można dojść analizując Projekt Grant Blokowy realizowany przy współudziale Funduszu dla Organizacji Pozarządowych oraz Funduszu

Partnerskiego. Obszary działań uruchamiane na podstawie powyższych dwóch funduszy ze Szwajcarskiego Mechanizmu Finansowego opisano przy pomocy tabeli 4 i 5.

Tabela 4. Obszary działań w ramach Grantu Blokowego: Fundusz dla Organizacji Pozarządowych

Obszar	Działania w ramach obszaru
Edukacja obywatelska	– działania edukacyjne na rzecz świadomości i praw obywatelskich, w tym edukacja konsumencka, – kampanie informacyjno-edukacyjne w zakresie pobudzania aktywności obywatelskiej, – tworzenie narzędzi, w tym informatycznych w celu zwiększania partycypacji obywatelskiej, – programy edukacyjno-informacyjne adresowane do członków i liderów organizacji pozarządowych, – podnoszenie wiedzy i umiejętności we współdziałaniu w różnych formach organizacyjnych, – rozwijanie podstaw obywatelskich wśród dzieci i młodzieży, – zmniejszanie dystansu między obywatelem a instytucjami publicznymi oraz poradnictwo obywatelskie.
Działania kontrolne	– wzmocnienie instrumentów i procedur demokratycznych dotyczących społecznej kontroli władz i instytucji publicznych, – obywatelski monitoring działań administracji publicznej na poziomie centralnym, lokalnym i regionalnym, – społeczne inicjatywy w zakresie działań antykorupcyjnych, dostępu do informacji publicznej i dziennikarstwa obywatelskiego, – monitorowanie i recenzowanie administracji publicznej w zakresie wdrażania działań partycypacji obywatelskiej.
Partycypacja w polityce publicznej	– uczestnictwo w konsultacjach społecznych instytucji i obywateli oraz promocja tych konsultacji, – wypracowanie i upowszechnienie dobrych praktyk w dziedzinie partycypacji obywatelskiej, – działania obywatelskie w zakresie oceny jakości funkcjonowania administracji publicznej (audyt społeczny) i działania dotyczące zwiększania tzw. responsywności funkcjonowania administracji publicznej, – zwiększanie partycypacji obywatelskich w formułowaniu i wdrażaniu polityk publicznych np. tworzenie strategii, budżetowanie, ustalanie wskaźników opartych na „satysfakcji” obywateli oraz wspieranie aktywności młodzieży w życiu publicznym, – budowanie mechanizmów partycypacji i rzecznictwa na rzecz grup pomijanych lub reprezentowanych w debatach publicznych marginalnie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [<http://www.alp-carp.com/fundusze-grantowe/>; <https://www.programszwajcarski.gov.pl/>; <https://www.programszwajcarski.gov.pl/strony/o-programie/poznaj-zasady-dzialania-programu/finansowanie-projektow/grant-blokowy/>].

Tabela 5. Obszary działań w ramach Grantu Blokowego: Fundusz Partnerski

Obszar	Działanie w ramach obszaru
Tworzenie i wzmacnianie partnerstw polsko-szwajcarskich	– wspieranie tematyczne partnerstw w celu wymiany najlepszych praktyk, know-how, wiedzy, – wspieranie partnerstw mających na celu transfer wiedzy i doświadczeń w celu dostępu do informacji i udziału w procesie podejmowania takich decyzji jak np. działania informacyjne, konsultacje społeczne i negocjacje z partnerami społecznymi, – wspieranie partnerstw dotyczących sieci współpracy i zacieśnianie współpracy bilateralnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [<http://www.alp-carp.com/fundusze-grantowe>, <https://www.programszwajcarski.gov.pl/>, <https://www.programszwajcarski.gov.pl/strony/o-programie/poznaj-zasady-dzialania-programu/finansowanie-projektow/grant-blokowy/>].

Obydwa fundusze, opisywane w tabelach 4 i 5, służą działaniom wzajemnie się uzupełniającym, gdyż Fundusz Organizacji Pozarządowych przeznaczony jest m. in. na wsparcie edukacji i społeczeństwa obywatelskiego, natomiast Fundusz Partnerski na tworzenie partnerskich podstaw takiej współpracy. Obydwa te fundusze mają wymiar horyzontalny tj.:

- zrównoważony rozwój integrujący wymiar ekonomiczny, środowiskowy i społeczny,
- równość szans i zwalczanie przejawów dyskryminacji,
- sprawne zarządzanie i udział szerokiej grupy partnerów w podejmowaniu decyzji o znaczeniu dla lokalnego rozwoju, w tym głównie dla rozwoju przedsiębiorczości.

Ponadto fundusze Grantu Blokowego zbliżają do siebie samorządy euroregionalne, ludność euroregionalną tworząc euroregionalne więzi terytorialne i międzyludzkie oraz stanowiąc podstawę rozwoju lokalnej przedsiębiorczości i towarzyszącego jej marketingu terytorialnego, marketingu relacji, a w gruncie rzeczy marketingu euroregionalnego.

Zakończenie

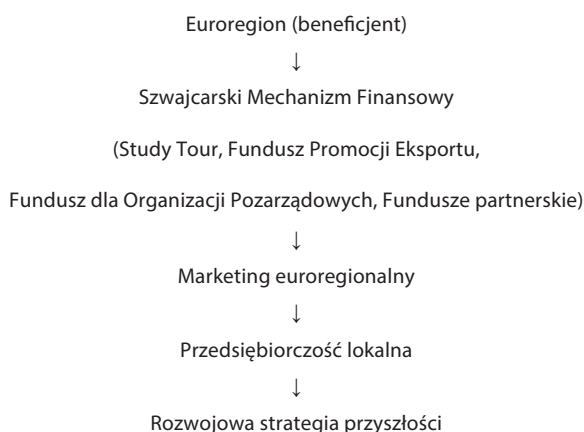
Euroregion sam w sobie stanowi interesującą zorganizowaną strukturę o szerokiej wielofunkcjonalności. Jest bowiem strukturą zarządczą dla obszaru, na którym się znajduje, „ściąga” różnorodną pomoc strukturalną, w tym ze źródeł pozaunijnych,

stanowiąc obiekt zainteresowania krajów, które nie są członkami UE (Szwajcaria, Norwegia). Ponadto sam w sobie stanowi marketing rozbudowując więzi partnerskie i międzyludzkie, a wszystko to służy pobudzaniu i rozwijaniu przedsiębiorczości lokalnej. Taka wielofunkcyjność powoduje, iż można go uznać jako element składowy strategii przyszłości, która wymaga poszukiwania coraz to nowych form realizacyjnych.

W opracowaniu zarysowano taką rolę euroregionu, przedstawiając praktyczne wykorzystanie zewnętrznych funduszy unijnych w realizowaniu wybranych projektów. I tak Euroregion Bałtyk przez Projekt „Bałtyk 21” przyczynia się do rozwoju wielu sektorów w wymiarze euroregionalnym, tj. m.in. rolnictwa, rybołówstwa, turystyki, transportu, które uzupełniają się i tworzą strategię rozwojową euroregionu w partnerstwie z jego transgranicznymi uczestnikami.

Z kolei w Euroregionie Karpackim zwrócono uwagę na rozwijanie działań marketingowych przez realizowane przedsięwzięcia. W ten sposób, konstruując poniższy schemat, można podkreślić, jak euroregion beneficjent realizuje rozwojową strategię przyszłości.

Schemat 2. Euroregion a wykorzystanie środków ze Szwajcarskiego Mechanizmu Finansowego



Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

Greta M. (2013), *Euroregiony polskie w procesie integracji europejskiej oraz w przezwyciężaniu peryferyjności i dysproporcji regionalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Otto J. (2004), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C. H. Beck, Warszawa.

Raport Polska 2011, *Gospodarka – Społeczeństwo – regiony*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.

Strony WWW

<http://nfosigw.gov.pl/oferta-finansowania/srodki-norweskie/>, dostęp: 9.09.2018.

<http://www.alp-carp.com/fundusze-grantowe/>, dostęp: 9.09.2018.

<http://www.eog.gov.pl/Strony/start.aspx>, dostęp: 9.09.2018.

<http://eu.baltic.net/>, dostęp: 15.10.2018.

<http://euroregion-pb.pl>, dostęp: 15.10.2018.

<https://cor.europa.eu/en>, dostęp: 15.10.2018.

<http://www.eurocities.org/>, dostęp: 15.10.2018.

https://ec.europa.eu/commission/index_en, dostęp: 10.09.2018.

<https://funduszenorweskie.pl/>, dostęp: 09.09.2018.

<https://www.eog.gov.pl/strony/dowiedz-sie-wiecej-o-funduszach/poznaj-zasady-dzialania-funduszy/>, dostęp: 12.10.2018.

<https://www.programszwajcarski.gov.pl/>, dostęp: 31.10.2018.

<https://www.programszwajcarski.gov.pl/>, dostęp: 10.09.2018.

<https://www.programszwajcarski.gov.pl/strony/o-programie/poznaj-zasady-dzialania-programu/finansowanie-projektow/grant-blokowy/>, dostęp: 10.09.2018.

<https://www.programszwajcarski.gov.pl/strony/o-programie/poznaj-zasady-dzialania-programu/obszary-wsparcia/bezpieczenstwo-stabilnosc-wsparcie-reform>, dostęp: 15.10.2018.

<http://www.eog.gov.pl/>, dostęp: 10.09.2018.

Andrzej Montwiłł | a.montwill@am.szczecin.pl

Akademia Morska w Szczecinie, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu

ORCID ID: 0000-0003-3721-868X

Wielofunkcyjność portów morskich determinantą ich długoterminowego rozwoju

Multifunctionality of Seaports the Determinant of Their Long-Term Development

Abstract: The aim of the article is to present the results of research on the key importance of multifunctionality of seaports for their long-term development. The empirical part of the research included analysis and synthesis of the operation of modern seaports in the context of the degree of development of individual objective functions that implied the development of spatial functions. A large seaport is currently a socio-economic space with a multifaceted impact on the environment that combines mutually overlapping, dependent and related objective and spatial functions related to trade and movement of people. According to F. Perroux, unevenness of economic growth, both in spatial and sectoral layout, is a factor of economic risk for entities operating in a given sector and in a given area. In the research process, it was shown that simultaneous implementation at the seaport of processes within the following functions: transport, commercial, industrial and logistic-distribution is the basis their long-term development. This is due to the implementation of the indicated processes for enterprises and organizations operating in various sectors of the economy, where development in these sectors is uneven and subject to business cycles. Implementation by the seaport of the analysed range of objective functions implies to the development of spatial functions of the seaport affecting the development of port cities and regions close to the port. As a result, the seaport becomes a regional growth pole. Feedback is created. The seaport affects the development of the city and the region. The city and the region influence the development of the seaport.

Key words: seaport, management, functions, long-term development

Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie wniosków z badań na temat znaczenia wielofunkcyjności portów morskich dla ich długotrwałego rozwoju. Wielofunkcyjności przejawiającej się rozwinętymi funkcjami przedmiotowymi (transportowa, przemysłowa, handlowa i dystrybucyjna / logistyczno-dystrybucyjna), gdzie w ramach poszczególnych z nich, realizowanych jest szereg procesów na rzecz klientów reprezentujących różne sektory gospodarki, co lokuje współczesny port morski nie tylko w sektorze TSL¹, ale i sektorze produkcji. Tym samym port morski staje się istotnym ogniwem szeregu regionalnych i globalnych łańcuchów dostaw na różnych ich etapach: dostaw od surowców po komponenty do produkcji finalnej, produkcji różnego poziomu czy też dystrybucji gotowych wyrobów na rynek konsumenta ulokowanego często w mieście czy też regionie portowym.

Konsekwencją wielofunkcyjności portu morskiego jest lokowanie się w jego przestrzeni szeregu przedsiębiorstw logistycznych (sektor TSL), produkcyjnych i serwisowych co w efekcie prowadzi do stabilności jego rozwoju. Port staje się regionalnym biegunem wzrostu gospodarczego, w jego przestrzeni realizowanych jest szereg procesów na rzecz różnych obszarów / sektorów gospodarki ulokowanych w różnych regionach na przedpolu i zapleczu portu, w tym w jego najbliższym otoczeniu. Obszarów i sektorów gospodarczych, które znajdują się w różnych fazach cyklu koniunkturalnego. Jedne w fazie depresji, inne rozkwitu. Im więcej sektorów „obsługuje” port morski, w tym mniejszym stopniu odczuwa on negatywne konsekwencje cyklów koniunkturalnych w każdym z nich [Salmonowicz 2009, ss. 219–226].

Na bazie powyższych stwierdzeń sformułowano tezę, że wielofunkcyjność portu morskiego jest jednym z kluczowych czynników jego długofalowego rozwoju.

Proces badawczy podzielono na 3 etapy. W pierwszym dokonano analizy funkcjonowania współczesnych portów morskich. Etap drugi procesu badawczego to przetwarzanie zebranego materiału. Na obu etapach badania wykorzystano metody analizy i krytyki piśmiennictwa, badania dokumentów, analizy przypadków oraz metodę obserwacji, gdzie autor wykorzystał wiedzę nabytą w ciągu wielu lat pracy w sektorze portowym. Etap trzeci procesu badawczego zogniskowany był na wykazaniu znaczenia wielofunkcyjności portu morskiego dla jego długofalowego rozwoju. Na tym etapie zastosowano metodę analizy i konstrukcji logicznej, zwaną również metodą „myślowego eksperymentu”.

Analiza literatury przedmiotu w zakresie związanym z funkcjami portu morskiego pozwoliła na stwierdzenie, że problematyka funkcji przedmiotowych i przestrzen-

¹ TSL – Transport Spedycja Logistyka

nych i ich wpływu na znaczenie portu morskiego w lądowo-morskich systemach transportowy i łańcuchach dostaw jest szeroko opisana. Często również oceniany jest wpływ stopnia rozwoju poszczególnych funkcji portu morskiego na rozwój i funkcjonowanie przyległych miast i regionów. Również zagadnienia dotyczące zależności pomiędzy stopniem wielofunkcyjności portu morskiego a wachlarzem realizowanych w jego przestrzeni procesów usługowych i produkcyjnych podlegały częstej ocenie. Trudno natomiast znaleźć w literaturze przedmiotu, bazującej na szerokim dorobku naukowym, kompleksową ocenę wpływu wielofunkcyjności portu morskiego na jego długofalowy rozwój. Stąd, jak wskazano w akapicie powyżej, autor świadomie wykorzystał w badaniach metodę obserwacji i „myślowego eksperymentu”, przeprowadzając szereg analiz przypadków i formułując na ich bazie przedstawioną wcześniej tezę. Podjęcie tematy miało tym samym na celu przeniesienie na grunt naukowy oceny najlepszych praktyk w zarządzaniu portamiorskimi, gdzie wielofunkcyjność portu morskiego jest postrzegana jako kluczowy element ich długoterminowego rozwoju. Istotnym celem podjętych badań było również sprawdzenie, czy istnieją narzędzia analityczne pozwalające za pomocą uniwersalnych wskaźników jednoznacznie powiązać wielofunkcyjność portu morskiego z jego długofalowym rozwojem.

Funkcje portu morskiego czynnikiem kształtującym jego pozycję konkurencyjną

Mimo, że porty morskie różnią się pod względem wielkości, położenia, układu właściścielskiego, zakresu realizowanych funkcji, w każdym z nich możemy wyróżnić segmenty: przestrzenny i funkcjonalny. Segment przestrzenny portu morskiego to: akweny wodne i tereny wraz z niezbędną infrastrukturą i suprastrukturą. Są to elementy technicznego uzbrojenia portu decydujące o jego potencjalnych zdolnościach przeładunkowo-składowych, dystrybucyjnych, logistycznych i przemysłowych. W segmencie funkcjonalnym wyróżniamy dwie sfery: administracyjno-zarządczą i eksploatacyjno-usługową lub eksploatacyjno-usługowo-produkcyjną (w sytuacji kiedy w przestrzeni portu jest realizowana funkcja przemysłowa).

Sferę administracyjno-zarządczą tworzą: podmiot zarządzający portem morskim, odpowiadający za jego rozwój, w tym zarządzanie strategiczne portem oraz instytucje państwowe odpowiadające za prawne aspekty usług realizowanych na rzecz: środków transportu morskiego i środków transportu zaplecza portu morskiego (transport kolejowy, drogowy, śródlądowy, przesyłowy), ładunków w eksporcie i imporcie oraz pasażerów. Sferę eksploatacyjno-usługową (eksploatacyjno-usługowo-produk-

cyjną) tworzą przedsiębiorstwa realizujące usługi na rzecz środków transportu, ładunków i pasażerów, jak również przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją (w przypadku rozwiniętej funkcji przemysłowej).

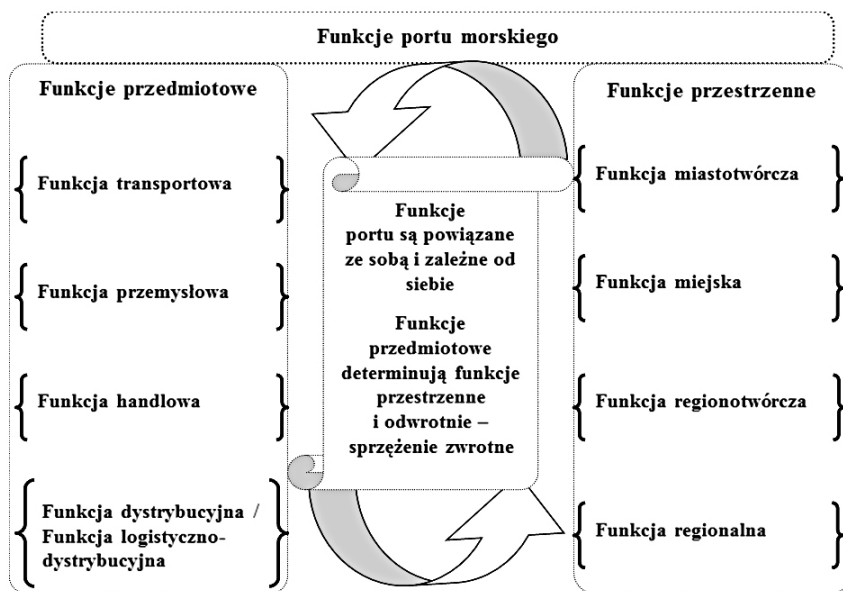
Instytucje i przedsiębiorstwa obu sfer tworzą szereg powiązań niezbędnych do sprawnego realizowania procesów gospodarczych w przestrzeni portu morskiego. W toku badań potwierdził się fakt różnorodności rozwiązań organizacyjnych, prawnych i technicznych w segmencie funkcjonalnym portów morskich [Christowa 2012; Burns 2015]. Wpływ na to mają uwarunkowania historyczne, prawne, jak również uznawanie portów morskich jako strategicznych elementów polityki społeczno-gospodarczej i obronnej [Port Reform Toolkit, SECOND EDITION 2007]. Pozostałe różnice wynikają z organizacji funkcjonowania portu oraz powiązań cywilno-prawnych pomiędzy podmiotem zarządzającym a jego użytkownikami [Christowa 2012].

Porty morskie odgrywają kluczową rolę w systemach transportu, jak i w rozwoju regionów, w których są zlokalizowane [Lemarchand, Joly 2009, ss. 87–98]. Stąd obecnie port morski to przestrzeń społeczno-gospodarcza o wielopłaszczyznowym oddziaływaniu na otoczenie, łącząca w procesach transportu, dzięki uzbrojeniu techniczno-technologicznemu, morze z lądem, w której realizowane są wzajemnie przenikające się, zależne od siebie i powiązane, funkcje przedmiotowe i przestrzenne związane z obrotami handlowymi, produkcją i przemieszczaniem osób [Montwiłł 2014, ss. 257–265]. Funkcje przedmiotowe to:

1. Transportowa, która jest funkcją pierwotną i podstawową, realizowaną od początku istnienia danego portu. W jej ramach świadczonych jest szereg usług na rzecz pasażerów, ładunków i środków transportu w ramach morsko-ładowych łańcuchów transportowych [UNCTAD 2004, Grzelakowski 2017, ss. 161–169].
2. Funkcja przemysłowa przejawiająca się lokalizacją przedsiębiorstw produkcyjnych, w tym szczególnie związanych ze środkami transportu czy też ładunkami [Szwankowski 2000, ss. 72–76].
3. Funkcja handlowa związana z takimi działaniami, jak: negocjacje handlowe, transakcje kupna i sprzedaży towarów i środków transportu, zaopatrzenie statków w różne niezbędne artykuły żywnościowe i materiały eksploatacyjne oraz operacjami handlowo-usługowymi na rzecz ładunków [Kuźma 2003].
4. Funkcja dystrybucyjna rozwinęła się w portach morskich jako odrębny element działalności portu, na początku lat 80. XX wieku. Była efektem przejścia przez operatorów portowych usług związanych z gospodarką magazynową i dostawami towarów, lub
5. Funkcja logistyczno-dystrybucyjna, która została wykreowana w Europie przez największe porty leżące nad Morzem Północnym. Działanie to wiązało się ze swo-

istą rewolucją w organizacji segmentu funkcjonalnego portu morskiego i w konsekwencji oznaczało przejście na poziom portów III i IV generacji. W konsekwencji funkcja logistyczno-dystrybucyjna zastąpiła w portach tej generacji funkcję dystrybucyjną. Jej rozwój pozwolił operatorom portowym i operatorom logistycznym na oferowanie i świadczenie różnorodnych usług spedycyjno-logistycznych generujących wysoką logistyczną wartość dodaną [Klimek, Dąbrowski 2012, ss. 57–58; Bernacki 2012, ss. 25–28].

Rysunek 1. Funkcje przedmiotowe i przestrzenne portu morskiego



Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 1 zaprezentowano również funkcje przestrzenne portu morskiego będące wyrazem jego oddziaływania na otoczenie. Funkcje te (miastotwórcza, miejska, regionotwórcza i regionalna) wpływają na rozwój otoczenia (miasto, region) stając się nieodłączną częścią społeczno-gospodarczego systemu miasta i regionu. W konsekwencji powstaje zjawisko sprzężenia zwrotnego kiedy to rozwój portu prowadzi do rozwoju miasta i regionu. I odwrotnie. Klasycznym przykładem takiego sprzężenia zwrotnego prowadzącego do rozwoju i portu i miasta portowego (a wraz z tym regionu) są Rotterdam, Antwerpia, Hamburg, Brema [Montwiłł 2016, ss. 47–60] czy w Polsce, Gdańsk i Gdynia.

Współczesne porty morskie stały się przestrzeniami społeczno-gospodarczymi, w obrębie których powiązane ze sobą horyzontalnie i wertykalnie przedsiębiorstwa i instytucje realizują szereg procesów będących elementami regionalnych, kontynentalnych i globalnych łańcuchów dostaw [Grzelakowski, Matczak 2012, ss. 14–17]. Porty morskie, będące najbardziej rozwiniętymi węzłami transportowymi, stały się naturalnym obszarem krzyżowania się szeregu tychże łańcuchów dostaw i realizowania przez operatorów logistycznych szeregu czynności i usług spedycyjno-logistycznych na rzecz dóbr przemieszczanych w ich ramach. Porty morskie stały się miejscami lokowania centrów dystrybucji, w których realizowanych jest szereg usług logistycznych na rzecz towarów, a operatorzy logistyczni prowadzą na rzecz załadowców² i w ich imieniu wszelkie procesy związane z gospodarką magazynową i realizacją procesów dostaw na różnym etapie łańcuchów dostaw. Przykładem port w Antwerpii, w obrębie którego zlokalizowanych jest kilkadziesiąt centrów dystrybucyjnych dedykowanych dla różnych towarów, poczynając od owoców na sprzęcie elektronicznym kończąc. Kolejnym przykładem port w Barcelonie, gdzie kilkadziesiąt centrów dystrybucyjnych ulokowanych jest w obszarze ZAL Port³.

Część portów europejskich stała się w konsekwencji miejscem lokowania zakładów produkcyjnych, w tym szczególnie takich, które uzyskują rentę lokalizacji, kiedy surowce (np. rafinerie ropy naftowej, zakłady nawozowe) czy też półfabrykaty (np. fabryki-montownie wyrobów gotowych) importowane są drogą morską lub gotowe wyroby w eksporcie wysyłane są również drogą morską [Szwankowski 2000, ss. 72–76]. W efekcie część dużych portów morskich jest obecnie konglomeratem terminali przeładunkowo-składowych, centrów dystrybucji, przedsiębiorstw produkcyjnych, jak też centrów serwisowych. Klasycznym przykładem porty w Rotterdamie i Antwerpii, w obrębie którego ulokowano rafinerie ropy naftowej i zakłady chemiczne. Podobnie sytuacja ma się w porcie w Gdańsku, gdzie znajduje się rafineria Grupy Lotos, stocznie produkcyjne, zakłady chemiczne i zakłady przetwórstwa spożywczego.

² Załadowca (ang. *shipper*) – właściciel lub gestor ładunku decydujący samodzielnie bądź za doradztwem spedytora / operatora logistycznego o drodze transportowej sprzedawanego czy też kupowanego towaru.

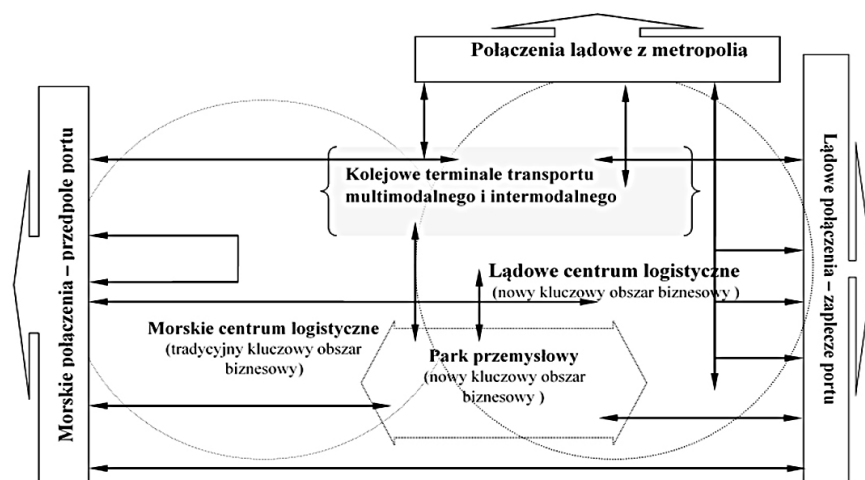
³ ZAL Port – zintegrowane centrum logistyczne położone w porcie w Barcelonie, którego współzałożycielem był zarząd portu w Barcelonie

Obszary funkcjonalne portu morskiego

Odnosząc się do przedmiotu badań, należy wskazać, że wielofunkcyjność portów morskich determinuje strukturę i potencjał usługowo-produkcyjny jego obszarów funkcjonalnych. Tym samym tworzy się pewien ciąg logiczny, gdzie rozwój poszczególnych funkcji przedmiotowych portu morskiego determinuje rozwój jego poszczególnych obszarów funkcjonalnych. To z kolei determinuje przekształcanie się portu morskiego z klasycznego morsko-lądowego węzła transportowego, będącego portem pierwszej generacji, w kierunku kompleksu transportowo-produkcyjnego (port drugiej generacji). A w dalszym rozwoju, w wielofunkcyjny kompleks transportowo-logistyczny lub platformę logistyczną (port trzeciej i czwartej generacji) [Semenov 2008, ss. 15–41; Miklińska 2012, ss. 671–679; Montwiłł 2016, ss. 47–60]. Na rysunku 2 zaprezentowano schemat obszarów funkcjonalnych portu morskiego trzeciej lub czwartej generacji działającego jak platforma logistyczna, gdzie wyróżniamy:

- Morskie centrum logistyczne (Maritime Logistics Centre – MLC),
- Park przemysłowy (Industry Park – IP),
- Lądowe centrum logistyczne (Inland logistics centres – ILC).

Rysunek 2. Schemat obszarów funkcjonalnych portu morskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [UNCTAD 2004].

Obszary zaprezentowane na rys. 2 spina wewnętrzny wielogłęziowy system transportowy, gdzie jednym z kluczowych jego elementów są terminale transpor-

tu multimodalnego, umożliwiające realizację przewozów wielogałęziowych w systemach transportu multimodalnego, intermodalnego i kombinowanego zarówno w relacjach woda–ląd jak i ląd–ląd.

Rozwój obszarów funkcjonalnych w portach morskich zależy przede wszystkim od rozwoju poszczególnych funkcji przedmiotowych, a co za tym idzie realizowanego wachlarza procesów na rzecz ładunków, pasażerów i środków transportu. Miarą rozwoju powyższych obszarów i poziomu organizacji działania jest generacja portu morskiego, która to decyduje o formie jego funkcjonowania [Semenov 2008, ss. 15–41; Szwankowski 2000, ss. 36–51]. Tym samym, w zależności od generacji, port morski może funkcjonować jako:

1. Morskie centrum logistyczne (MLC), gdzie funkcją podstawową jest funkcja transportowa (port I generacji). W tym przypadku port działa tylko na jednym zbiorze rynków transportowych, gdzie przeładowcy portowi realizują zlecenia spedytatorów, nie mając wpływu na kształtowanie i przebieg regionalnych, kontynentalnych i globalnych łańcuchów transportowych.
2. Kompleks transportowo-przemysłowy (MLC + IP), gdzie funkcjami podstawowymi są funkcje: transportowa i przemysłowa (port II generacji). Port działa na dwóch różnych zbiorach rynków: transportowym i przemysłowym. Lokalizacja na terenie portu zakładów produkcyjnych stabilizuje wielkość strumieni ładunków związanych z działalnością przemysłu [Pluciński 2013], zwiększając jednocześnie potoki transportowe przepływające przez port w ramach funkcji transportowej.
3. Kompleks transportowo-logistyczny, działający jak zintegrowane centrum logistyczne (MLC + ILC). Funkcjami podstawowymi są funkcje: transportowa i logistyczno-dystrybucyjna (port III generacji). Port działa w dwóch różnych zbiorach rynków: transportowym i załadowców, współtworząc, dzięki operatorom logistycznym działającym w jego przestrzeni, łańcuchy dostaw w warstwie związanej z gospodarką magazynową, logistyką zaopatrzenia i dystrybucji. Lokowanie przez operatorów w przestrzeni portu centrów magazynowo-dystrybucyjnych jest istotnym czynnikiem długofalowego wzrostu obrotów ładunkowych i maksymalizowania, z korzyścią dla załadowców i operatorów, wartości dodanej powstającej w jego przestrzeni.
4. Platforma logistyczna (LP), gdzie funkcjami podstawowymi są funkcje: transportowa, logistyczno-dystrybucyjna i przemysłowa (port III/IV generacji). Port działa na trzech zbiorach rynków: transportowym, przemysłowym i załadowców. Lokalizacja na terenie portu produkcji stabilizuje wielkość strumieni ładunków z nią związanych. Operatorzy logistyczni działający w jego przestrzeni współtworzą łańcuchy dostaw w warstwie związanej z gospodarką magazynową, logistyką

zaopatrzenia i dystrybucji. Lokowanie przez operatorów w przestrzeni portu centrów dystrybucyjnych jest kolejnym czynnikiem długofalowego wzrostu obrotów ładunkowych i maksymalizowania, z korzyścią dla załadowców i operatorów, wartości dodanej powstającej w jego przestrzeni.

Zaprezentowane powyżej formy funkcjonalne portu morskiego wskazują jednoznacznie, że od tego, jakie funkcje przedmiotowe są w nim realizowane i jaki jest poziom ich rozwoju, przejawiający się ilością i jakością różnorodnych procesów, zależy w jakich obszarach i w jakich sektorach rynku znajdują się klienci portu. A to z kolei implikuje pozycję portu na rynku i jego oporność na cykle koniunkturalne na każdym z nich.

Wielofunkcyjność portu morskiego narzędziem strategii długofalowego jego rozwoju

W tabeli 1 zaprezentowano wpływ wielofunkcyjności na wachlarz rynków obsługiwanych przez port morski.

Tabela 1. Wpływ wielofunkcyjności portu morskiego na wachlarz obsługiwanych rynków

Forma funkcjonalna portu morskiego	Funkcje podstawowe	Rynki i Klienci
MCL	- transportowa	Rynek transportowy, gdzie bezpośrednimi klientami portu są spedytorzy i operatorzy działający w imieniu załadowców decydujących o drodze transportowej ładunków; w konsekwencji port ma niewielki wpływ na drogi transportu ładunków.
MCL + IP	- transportowa	Jak opisano wyżej
	- przemysłowa	Rynek producentów, gdzie załadowców stają się bezpośrednimi klientami portu. Lokalizacja na terenie portu zakładów produkcyjnych stabilizuje wielkość strumieni ładunków związanych z działalnością tegoż przemysłu, jednocześnie zwiększając potoki transportowe przepływające przez port w ramach funkcji transportowej. W konsekwencji port ma istotny wpływ na część potoków ładunkowych wykorzystując zjawisko synergii przyłączeniu tych potoków.

MCL + ILC	- transportowa	Jak opisano przy funkcji transportowej portu funkcjonującego jak MCL
	- logistyczno-dystrybucyjna	Rynek operatorów logistycznych będących użytkownikami portu lokującymi w jego przestrzeni centra dystrybucji, w oparciu na których operatorzy, na zlecenie załadowców, prowadzą gospodarkę magazynową współtworząc łańcuchy dostaw w warstwie związanej z gospodarką magazynową, logistyką zaopatrzenia i dystrybucji. Tym samym operatorzy logistyczni, działając na rzecz załadowców z różnych rynków i obszarów na przedpolu i zapleczu portu morskiego wiążą ich długofalowo z danym portem.
PL	- transportowa	Jak opisano przy funkcji transportowej portu funkcjonującego jak MCL
	- przemysłowa	Jak opisano przy funkcji przemysłowej portu funkcjonującego jak MCL + IP
	- logistyczno-dystrybucyjna	Jak opisano przy funkcji logistyczno-dystrybucyjnej portu funkcjonującego jak MCL + ILC

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane syntetycznie w tabeli 1 korelacje pomiędzy wielofunkcyjnością portu morskiego a wachlarzem potencjalnych klientów działających na różnych rynkach na przedpolu i zapleczu portu morskiego prowadzą do budowania jego pozycji konkurencyjnej w sektorze TSL, w tym rynku usług portowych. Efektem wielofunkcyjności jest szeroki wachlarz procesów usługowych i produkcyjnych, gdzie generowana jest sumaryczna wielkość strumienia wartości dodanej ($VAL^4 + VAF^5 + VA^6$) tworzonej w przestrzeni portu morskiego [Port Reform Toolkit, SECOND EDITION 2007].

Zaprezentowane w tabeli 1 korelacje obrazują jednocześnie istotę strategii skierowanej na budowanie wielofunkcyjności portu morskiego pozwalającej na pozyskiwanie klientów działających w różnych sektorach gospodarki i na różnych przestrzennie rozłożonych rynkach i długoterminowy jego rozwój. W przypadku portów morskich takim przykładem są porty morskie położone nad Morzem Północnym. Określane są od kilkadziesiąt lat jako „brama do Europy” z racji wielkości obrotów, zakresu świadczonych usług transportowo-spedycyjno-logistycznych oraz produkcji. Największy z nich, port w Rotterdamie będący platformą logistyczną (PL), zanotował

⁴ VAL - value-added logistics

⁵ VAF - value-added facilities

⁶ VA - value-added in production processes

w 2018 r. obroty roczne rzędu 469 mln ton ładunków. Port wraz z jego strefą przemysłową, zatrudniając 385 tys. pracowników, wygenerował łączną wartość dodaną na poziomie 45 mld € [www.portofrotterdam.com]. Z kolei port w Antwerpii również funkcjonujący jak platforma logistyczna (PL) zanotował w 2017 r. obroty roczne w wysokości 223,6 mln ton. Port wraz z jego wokółportową strefą przemysłową zatrudniał w 2016 roku łącznie 143 tys. pracowników, generując łączną wartość dodaną na poziomie 20 mld € [Port of Antwerp 2018]. Port w Hamburgu, trzeci co do wielkości pod względem obrotów ładunkowych port w Europie, będący kompleksem transportowo-logistycznym (MCL+ICL), zrealizował w 2016 obroty w wysokości 138,2 mln ton, osiągając zatrudnienie w porcie i w jego strefie logistycznej na poziomie 127 tys. osób⁷ i generując łączną wartość dodaną dla obszaru miasta Hamburg na poziomie 12,6 mld € [2017 The Port of Hamburg Facts and Figures].

Oceniając w procesie badawczym znaczenie wielofunkcyjności portu morskiego dla jego długofalowego rozwoju, uznano, że istotnym do zrozumienia zjawiska jest fakt, że procesy portowe są realizowane na rzecz klientów z wielu obszarów gospodarki działających w różnych jej sektorach. Jak stwierdza Piątek [2014, ss. 181–215], analizując teorie Perroux na temat biegunów wzrostu gospodarczego i nierównowagi sektorowej i przestrzennej towarzyszącej wzrostowi gospodarczemu, wzrost ten w różnych gałęziach gospodarki ma różną intensywność. Niektóre gałęzie czy też sektory mogą się rozwijać, stając się siłą napędową wzrostu całego regionu czy też niektórych sektorów gospodarki. Piątek zauważa również, zgadzając się w tym względzie z innymi, przywoływanymi w swoim artykule naukowcami, że sytuacja nierównowagi rozwoju dotyczy również wymiaru przestrzennego [Piątek 2014, ss. 181–215]. Należy stwierdzić, że obserwacje i dane statystyczne potwierdzają wskazane przez Piątkę [2014, ss. 181–215] zjawiska koncentracji wielosektorowej działalności gospodarczej w wybranych regionach, gdzie ich rozwój odbywa się „kosztem” innych.

Fakt, że porty morskie III i IV generacji są przestrzeniami intensywnego wielofunkcyjnego rozwoju powoduje, że skupiają w swojej przestrzeni szereg przedsiębiorstw, zarówno sektora TSL, jak i sektora przemysłowego, które to z kolei przedsiębiorstwa, działając na rzecz załadowców z różnych regionów przedpola i zaplecza portu morskiego, jak i sektorów gospodarczych, kreują zjawisko grona, do którego dołączają kolejne przedsiębiorstwa (transportowe, spedycyjne, operatorzy logistyczni, firmy

⁷ Brak w pozyskanych danych rozbicia na pracowników bezpośrednio zatrudnionych z obszarze portu morskiego i zatrudnionych w przedsiębiorstwach zaangażowanych w obsługę transportowo-logistyczną portu. Podobnie w przypadku portów w Rotterdamie i Antwerpii.

serwisowe, itp.). Istotne, że za rozwojem funkcji przedmiotowych idzie rozwój funkcji przestrzennych, co powoduje, że port morski staje się regionalnym biegunem wzrostu gospodarczego działającym nie tylko na rynkach załadowców, których ładunki obsługują, ale również stając się częścią organizmu miasta i regionu realizując szereg procesów na rzecz bezpośredniego otoczenia [Malczak 2016].

Zakończenie

Temat badań podjęto ze względu na fakt, że porty morskie są kluczowymi przestrzeniami społeczno-gospodarczymi regionów, w których funkcjonują. Obecnie ich rola nie ogranicza się do węzła transportowego w morsko-lądowych łańcuchach transportowych, ale działając coraz częściej jak centra czy też platformy logistyczne, stają się regionalnymi biegunami wzrostu gospodarczego. Biegunami, od rozwoju których zależy często rozwój i kondycja gospodarcza miasta i regionu, w którym dany port jest zlokalizowany.

Proces badawczy, w którym starano się dowieść tezy, że wielofunkcyjność portu morskiego jest kluczowym czynnikiem długoterminowego ich wzrostu, pozwolił na syntetyczne sformułowanie kilku wniosków mieszczących się w efekcie badawczym:

1. Porty morskie, realizując szereg procesów (usługi i produkcja) na rzecz wielu sektorów rozłożonych przestrzennie na przedpolu i zapleczu portu morskiego, wpływają na kształt i przebieg łańcuchów dostaw, przyjmując rolę koordynatora przepływów (ładunki, informacje) realizowanych w ich ramach.
2. Wszechstronność działania portu morskiego, a w konsekwencji szeroki wachlarz klientów, operujących w różnych przestrzennie zróżnicowanych sektorach gospodarczych, jest podstawą długoterminowego rozwoju portu morskiego.
3. Niewątpliwym jest, że największe porty morskie, w tym europejskie, są dzisiaj wielofunkcyjnymi przestrzeniami społeczno-gospodarczymi generacji II, III i IV, urastając do rangi regionalnych biegunów wzrostu gospodarczego.
4. Przeprowadzona w procesie badawczym analiza najlepszych praktyk w zarządzaniu portem morskim wskazuje na konieczność wielokierunkowego jego rozwoju jako jednego z kluczowych czynników długoterminowego wzrostu, przejawiającego się odpornością na cykle koniunkturalne występujące w poszczególnych obszarach i sektorach obsługiwanych przez port morski.
5. Weryfikacja sformułowanej tezy została oparta na danych empirycznych, badaniu dokumentów i analizie przypadków, gdyż analiza i krytyka piśmiennictwa wykazały brak narzędzi analitycznych, pozwalających za pomocą uniwersalnych

wskaźników jednoznacznie powiązać wielofunkcyjność portu morskiego z jego długofalowym rozwojem. Tym samym istnieje luka badawcza, która może zostać wypełniona w kolejnych badaniach.

Bibliografia

Bernacki D. (2012), *Usługi wartości dodanej jako element koncepcji logistycznej portu morskiego*, „Logistyka”, nr 4/2012, ss. 25–28.

Burns M.G. (2015), *Port Management and Operations*, CRC Press Taylor & Francis Group.

Christowa C. (red.) (2012), *Analiza najlepszych praktyk w zakresie zarządzania w portach morskich Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, Szczecin.

Grzelakowski A. (2017), *Porty morskie jako przedmiot badań w naukach ekonomicznych*, „Problemy transportu i logistyki”, nr 1/2017 (37), ss. 161–169.

Grzelakowski A., Matczak M. (2012), *Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia.

<https://www.portofrotterdam.com/en/our-port/facts-and-figures/facts-figures-about-the-port/added-value-employment>, dostęp: 10.03.2019.

Klimek H., Dąbrowski J. (2012), *Funkcja logistyczna portów morskich*, „Logistyka”, nr 4/2012, ss. 57–58.

Kuźma L. (red.) (2003), *Ekonomika portów morskich i polityka portowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Lemarchand A., Joly O., (2009), *Regional Integration and Maritime Range* [w:] T. Notteboom, C. Ducruet, P. de Langen (eds.), *Ports in Proximity Competition and Coordination among Adjacent Seaports*, Ashgate Publishing Limited, Farnham (England), Burlington (USA), ss. 87–98.

Matczak M. (2016), *Raport Polskie porty morskie jako biegun rozwoju gospodarczego kraju i regionów lokalizacji* [online], <http://actiaforum.pl/raport-polskie-porty-morskie-jako-biegun-rozwoju-gospodarczego-kraju-i-region%C3%B3w-lokalizacji.html>, dostęp: 20.04.2018.

Miklińska J. (2012), *Centra logistyczne a realizacja koncepcji „port-centric logistics”*, „Logistyka”, nr 5/2012, ss. 671–679.

Montwiłł A. (2014), *The Role of Seaports as Logistics Centers in the Modelling of the Sustainable System for Distribution of Goods in Urban Areas*, „Procedia Social and Behavioral Sciences”, No. 151, ss 257–265.

Montwiłł A. (2016), *Analiza znaczenia platform logistycznych dla rozwoju regionalnego i systemów transportu zintegrowanego na wybranym przykładzie* [w:] M. Osińska, I. Urbanyi-Popiołek (red.), *Problemy logistyki i zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz, ss. 47–60.

Piątek Ł. (2014), *Teoria biegunów wzrostu François Perroux i implementacja jej założeń w Hiszpanii w latach 1964-1975*, „Ekonomia XXI w.”, nr 1(1) 2014, ss. 181–215.

Pluciński M. (2013), *Polskie porty morskie w zmieniającym się otoczeniu zewnętrznym*, CeDeWu.pl, Warszawa.

Port of Antwerp (2018), *Facts & Figures* [online], https://www.portofantwerp.com/sites/portofantwerp/files/POA_Facts_and_Figures_2018.pdf, dostęp: 10.03.2019.

Salmonowicz H. (2009), *Wstęp do teorii dynamiki i wahań koniunkturalnych na rynkach usług portowych* [w:] H. Salmonowicz (red.), *Koniunktura w gospodarce światowej a rynki żeglugowe i portowe*, Wydawnictwo Kronos, Szczecin, ss. 219–226.

Semenow J. (2008), *Przesłanki powstania zintegrowanych łańcuchów transportowych* [w:] J. Semenow (red.), *Zintegrowane łańcuchy transportowe*, Difin, Warszawa, ss. 15–41.

Szwankowski S. (2000), *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

The International Bank for Reconstruction and Development The World Bank (2007) *Port Reform Toolkit* [online], http://regulationbodyofknowledge.org/wp-content/uploads/2013/03/WorldBank_Port_Reform_Toolkit.pdf, dostęp: 1.03.2019.

The Port of Hamburg Facts and Figures (2017) [online], <https://www.hafen-hamburg.de/en/press/media/brochure/facts-figures---37940>, dostęp: 9.03.2019.

UNCTAD (2004), *Assessment of a seaport land interface: an analytical framework. Report by the UNCTAD secretariat* [online], https://unctad.org/en/Docs/sdtetlbnisc20043_en.pdf, dostęp: 3.03.2019.

Natalia Drop | n.drop@am.szczecin.pl

Akademia Morska w Szczecinie, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu

ORCID ID: 0000-0002-6148-7815

Prognoza zmian w sposobie funkcjonowania niskokosztowych przewoźników lotniczych na rynku europejskim

A forecast of Changes in Functioning of Low-cost Air Carriers on the European Market

Abstract: Air transport is currently the fastest developing branch of transport. At the same time, it's the most resource-intensive branch of transport. Doing business in this area requires large amounts of financial and material resources to start, develop and operate. However, it should be noted that eventually all expenses are transferred onto passengers. The aim of the article is to describe the mode of action of low-cost air carriers. Then, based on the description, the thesis was formed as "the innovative approach to the issue of cost allowed low-cost air carriers to take advantage of the market, however they will soon have to adjust their strategies to respond to the changing market situation caused by a change in the management model of traditional air carriers". The beginning of the article shows how LLCs (low-cost air carriers) differ from traditional air carriers, then author presented a short historical view of LCCs and what impact their creation has had on the market. Finally, author took an attempt to foresee what are the most important changes LCCs will have to undergo in the near future. Research methods used in the paper are: literature analysis, deduction, empirical research using non-experimental methods, analysis and logical design.

Key words: management, development, strategy, air transport, low-cost air carriers.

Wstęp

Celem artykułu jest scharakteryzowanie dwóch głównych rodzajów przewoźników na rynkach transportowych – tradycyjnych (narodowych) oraz niskokosztowych, następnie porównanie najbardziej istotnych aspektów ich funkcjonowania oraz podjęcie próby określenia dalszych kierunków zmian w strategiach działania tanich linii lotniczych.

Aby móc wskazać najbardziej istotne różnice pomiędzy przewoźnikami niskokosztowymi a tradycyjnymi, należy zdefiniować główne obszary kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa lotnicze. Z opracowania Joanny Hawleny [2000, s. 63] wynika, że główne czynniki generujące nakłady finansowe to:

- płace załóg;
- materiały eksploatacyjne;
- obsługa techniczna środków transportu;
- amortyzacja lub inne wydatki związane z zakupem;
- ubezpieczenia samolotów;
- koszty specjalne;
- koszty startów i lądowań, usług lotniskowych, utrzymania służb własnych przewoźników w portach lotniczych i miastach;
- wydatki obciążające usługi z tytułu utrzymania zarządu przedsiębiorstwa, pionu eksploatacji;
- opłaty handlowe – sprzedaży.

Zarówno przewozy tradycyjne, jak i niskokosztowe są przewozami regularnymi, odbywającymi się niezależnie od stopnia wypełnienia samolotu.

W Tabeli 1 wymieniono najważniejsze cechy obu rodzajów przewoźników lotniczych.

Tabela 1. Różnice w funkcjonowaniu przewoźników niskokosztowych i tradycyjnych

	Przewoźnicy niskokosztowi	Przewoźnicy tradycyjni
Wykorzystanie floty	Krótkie postoje na lotniskach.	Postoje na lotniskach wydłużone z powodu wykorzystywania głównych, bardziej zatłoczonych lotnisk.

Usługi dodatkowe	„bez bajerów” (<i>no frills</i>); dodatkowe opłaty za catering, nadbagaż, itp.	„Programy rozrywkowe”, szybka odprawa, papierowe bilety, klasa biznes, catering.
Lotniska	Lotniska drugiej kategorii i lotniska regionalne.	Główne, międzynarodowe lotniska.
Flota	Flota standaryzowana (tylko jeden typ samolotów), większe zagęszczenie foteli.	Różne typy samolotów, mniejsze zagęszczenie foteli.
Sprzedaż biletów	Kanały sprzedaży bezpośredniej, pośrednictwo agencji i biur podróży tylko, jeśli koszty są minimalne.	Większość biletów sprzedawana za pośrednictwem agencji i biur podróży oraz przez samych przewoźników.
Sieć połączeń	Połączenia bezpośrednie, brak przesiadek, krótkie trasy.	Długie trasy oraz krótkie trasy z przesiadkami.
Personel	Duże zróżnicowanie wysokości wynagrodzeń, lepsze wykorzystanie zdolności przewozowej linii lotniczej.	Wysokie podstawy wynagrodzeń, silne związki zawodowe.

Źródło: [Olipra 2011, s. 372].

Każdy rodzaj przewozu lotniczego składa się z dwóch elementów: pozyskania klientów oraz procesu przewozowego. Już na tym pierwszym etapie, można zauważyć znaczne różnice w funkcjonowaniu przewoźników tradycyjnych i niskokosztowych. Narodowi przewoźnicy do dystrybucji biletów wykorzystują pośredników, którymi są biura podróży i agencje oraz kanały sprzedaży bezpośredniej (np. własne strony internetowe). Tanie linie lotnicze natomiast, korzystają jedynie z własnych stron internetowych, a z pośredników korzystają jedynie w przypadku, kiedy wiąże się to z minimalnym kosztem. Różnica jest również w formie biletu – przewoźnicy tradycyjni zapewniają bilet w formie papierowej, podczas gdy bilety przewoźników niskokosztowych mają formę elektroniczną.

Na proces przewozu składają się trzy etapy: obsługa pasażerów przed lotem, czynności przewozowe i procedury końcowe. Są to elementy standardowe dla obu typów linii lotniczych. Podróż samolotem rozpoczyna się od odprawy, po której pasażer otrzymuje kartę pokładową. Istnieje możliwość przeprowadzenia odprawy on-line lub też w sposób tradycyjny – przy odpowiednim stanowisku na lotnisku, na około dwie godziny przed lotem. Etap ten może być organizowany w różny sposób. U przewoźników tradycyjnych odprawa przeprowadzana jest przez personel

zatrudniony przez linie lotnicze. W przypadku tanich linii lotniczych odprawą i boardingiem zajmują się pracownicy lotniska, na podstawie umowy zawartej z przewoźnikiem, co powoduje redukcję kosztów związanych z zatrudnieniem dodatkowego personelu. Ponadto, przewoźnicy niskokosztowi nie świadczą dodatkowych usług na lotniskach, podczas gdy przewoźnicy tradycyjni zapewniają takie usługi pasażerom klasy biznes i first.

Etap przewozu właściwego rozpoczyna się w momencie wejścia pasażera na pokład samolotu i trwa aż do momentu, kiedy pasażer opuści samolot w miejscu docelowym swojej podróży. W skład przewozu właściwego wchodzi także obsługa pasażerów na pokładzie. W tym kontekście przewoźnicy tradycyjni i niskokosztowi różnią się zakresem świadczonych usług dodatkowych. Tradycyjne linie lotnicze zapewniają swoim klientom pakiet rozrywkowy, a posiłki i napoje wliczone są w cenę biletu. Tego typu usług, nie spotka się w samolotach należących do przewoźników niskokosztowych. Dodatkowo, w przeciwieństwie do przewoźników tradycyjnych, tanie linie lotnicze nie prowadzą programów lojalnościowych dla swoich pasażerów.

Analizowane typy przewoźników różnią się także pod względem wykorzystania przestrzeni pasażerskiej w kabinie. Dzięki zmniejszeniu odległości między fotelami, przewoźnicy niskokosztowi byli w stanie umieścić na pokładzie 3–4 dodatkowe rzędy siedzeń, jednocześnie nie stwarzając pasażerom dużego dyskomfortu, ze względu na względnie krótki czas lotu.

Ostatni etap to procedury końcowe, na które składają się: opuszczenie samolotu przez pasażera, odbiór bagażu i ewentualne opłacenie wizy. Jeżeli w międzyczasie nie wystąpiły żadne nieprzewidziane okoliczności, to proces przewozu uważa się za zakończony. Jedyne różnice między przewoźnikami tradycyjnymi i niskokosztowymi występują w przypadku, kiedy pojawiają się zażalenia z tytułu zagubionego bagażu. Przewoźnicy tradycyjni na większości lotnisk posiadają swoje biura, w których pasażer może zgłosić zagubienie bagażu. Natomiast w przypadku przewoźników niskokosztowych w celu zgłoszenia zażalenia, należy udać się do biura prowadzonego przez lotnisko.

O ile u wszystkich przewoźników proces przewozowy składa się z tych samych elementów, o tyle strategia doboru lotniska oraz wykorzystania floty znacznie się różni. Przewoźnicy tradycyjni korzystają z głównych portów lotniczych zlokalizowanych w dużych miastach, co pozwala im na obsługę lotów o zasięgu międzykontynentalnym oraz wewnątrz europejskim. Jednak ważną kwestią jest to, że duże porty lotnicze narzucają wysokie opłaty lotniskowe, co przenoszone jest na pasażera poprzez wyższą cenę biletu. Stąd też od początku działalności, tanie linie lotnicze korzystają z małych, lokalnych lub regionalnych lotnisk, na których opłaty są niższe, a siatki połączeń układane są w taki sposób, aby samolot wykonał jak największą liczbę lotów w ciągu doby.

Dwa omawiane typy przewoźników różnią się także strukturą wykorzystywanej floty. Na flotę przewoźników tradycyjnych składają się samoloty różnego typu, produkowane przez wielu producentów, o rozmaitej wielkości i zasięgu, dzięki czemu są w stanie oferować szeroki standard usług, zarówno w relacjach krajowych, wewnątrzkontynentalnych, jak i międzykontynentalnych. Flota zorganizowana w ten sposób wymaga szerokiego zaplecza technicznego oraz przyuczenia załogi do pracy w samolotach różnego typu. Natomiast flota przewoźników niskokosztowych, ogranicza się do jednego lub dwóch typów samolotów, finansowanych z wykorzystaniem leasingu, a ich obsługa techniczna prowadzona jest przez firmę zewnętrzną. Ponadto, w przypadku jednolitej floty, nie ma konieczności doszkalania załóg.

Ostatnią porównywaną kwestią jest struktura personelu. W odróżnieniu od tradycyjnych, tanie linie lotnicze postawiły na outsourcing usług związanych z naziemną obsługą pasażerów. Dlatego też dystrybucja biletów, obsługa pasażerów na lotniskach, działalność reklamowa i marketingowa oraz operacje związane z przeglądami i naprawą floty, leżą w gestii przedsiębiorstw zewnętrznych, specjalizujących się w danym typie działalności.

Z uwagi na większy zasięg lotów wykonywanych przez przewoźników narodowych oraz na szerszy wachlarz usług dodatkowych, są oni zmuszeni do zatrudnienia większej ilości personelu, zarówno pokładowego, jak i naziemnego. Dodatkowo zapewniają swoim pracownikom wyższe pensje podstawowe, co wiąże się z większymi kosztami ponoszonymi przez przedsiębiorstwo. Zatrudnieni w liniach niskokosztowych, mają znacząco niższe pensje podstawowe o dużo większym zróżnicowaniu, w zależności od pełnionej funkcji. Co więcej, część pilotów tanich linii lotniczych zatrudniona jest na umowę-zlecenie lub o dzieło.

Ocena zmian w lotniczych przewozach pasażerskich w Europie wywołanych pojawieniem się niskokosztowych przewoźników lotniczych

Historia działalności niskokosztowych przewoźników lotniczych w Europie, rozpoczyna się w chwili pojawienia się na rynku irlandzkiego Ryanaira w 1985 roku. Początkowo linia lotnicza działała w oparciu na modelu tradycyjnym, jednak po braku sukcesu zarząd spółki zdecydował się na wprowadzenie modelu niskokosztowego, który w owym czasie był już bardzo popularny w Stanach Zjednoczonych. Zmiana modelu zarządzania przyniosła oczekiwany skutek i przewoźnik w szybkim tempie zaczął odnotowywać znaczne przychody. Sukces Ryanaira sprawił, że coraz więcej

linii lotniczych decydowało się na budowanie swojej strategii z wykorzystaniem modelu niskokosztowego, dlatego też w końcu lat 90. XX w. i na początku XXI w., tanie linie lotnicze przeżywały swój największy rozkwit. W owym czasie swoją działalność rozpoczęli tacy przewoźnicy jak [Werenowska 2016]: easyJet, Wizz Air, Norwegian, Germanwings, SunExpress, Vueling, Transavia.com.

Pojawienie się tanich przewoźników lotniczych w dużym stopniu wpłynęło na przekształcenie rynku przewozów na krótkich dystansach – do 4 godzin. Dzięki wprowadzeniu zmian w modelu zarządzania, niskobudżetowe linie lotnicze były w stanie zwiększyć swoją efektywność kosztową oraz innowacyjność w zarządzaniu procesowym we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa, a to z kolei dało im możliwość oferowania usług lotniczych po niższych cenach.

W początkowej fazie działalność przewoźników niskokosztowych ograniczała się do rynków: francuskiego, hiszpańskiego, holenderskiego, irlandzkiego, niemieckiego, portugalskiego, skandynawskiego, brytyjskiego i włoskiego [Werenowska 2016]. W miarę ekspansji Unii Europejskiej tanie linie lotnicze wchodziły na rynki nowych państw członkowskich, takich jak np. Bułgaria, Rumunia czy Polska. Przystąpienie do UE wiązało się z otwarciem rynków, które do tej pory były dość hermetyczne i opanowane jedynie przez przewoźników narodowych. Doprowadziło to do wzrostu konkurencji i konieczności wprowadzania przez przewoźników nowych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych [Hawlana 2012].

W tabeli 2 zaprezentowano statystyki dotyczące ilości pasażerów przewiezionych przez największych europejskich przewoźników w latach 2009–2018. Jak widać, wszystkie najbardziej znaczące w Europie linie lotnicze odnotowały w tym czasie wzrost, jednak to przewoźnicy niskokosztowi w rozpatrywanych dziesięciu latach rozwijali się w najszybszym tempie.

Tabela 2. Największe linie lotnicze w Europie pod względem ilości przewiezionych pasażerów w milionach, w latach 2009–2018

Linia lotnicza	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Lufthansa Group*	81,2	95,1	112,0	108,9	110,4	112,5	115,2	117,4	130,04	142,3
Ryanair	65,3	72,7	76,4	79,6	81,4	86,4	101,4	116,8	128,77	139,2

International Airlines Group**	53,3	50,6	51,7	54,6	67,2	77,3	94,9	100,7	104,83	112,92
Air France – KLM	71,4	70,8	75,8	77,5	78,4	87,4	89,8	93,4	98,72	101,45
easyJet	46,1	49,7	55,5	59,2	61,4	65,3	69,9	74,5	81,63	88,04
Turkish Airlines	25,1	29,1	32,6	39,0	48,3	54,8	61,2	62,8	68,61	75,16
Aeroflot Group	11,1	14,1	16,4	27,5	31,4	34,7	39,4	43,4	50,13	55,71
Norwegian	10,8	13,0	15,7	17,7	20,7	24,0	25,8	29,3	33,15	37,34
Wizz Air	7,8	9,6	11,2	12,0	13,5	15,8	19,2	22,78	28,27	33,81
SAS Group	22,8	23,1	24,7	25,4	25,4	27,3	27,1	29,4	28,37	30,0

*obejmuje: Lufthansa, Eurowings, Swiss International Airlines, Austrian Airlines i Brussels Airlines

**obejmuje: British Airways, Iberia, British Midland International, Vueling Airlines, Aer Lingus

Źródło: Opracowanie własne na podstawie stron internetowych przewoźników.

Pojawienie się tanich linii lotniczych wyszło na dobre całej branży lotniczej. W żadnej innej gałęzi transportu nie opracowano dotychczas bardziej skutecznego sposobu pozyskania pasażerów. Rozwiązania wprowadzone przez przewoźników niskobudżetowych przynoszą zyski prawie wszystkim przewoźnikom lotniczym. Większość pasażerów nie ogranicza się do korzystania z usług tylko jednego przewoźnika, ale wybiera tego, którego oferta w danej chwili najbardziej mu odpowiada.

Jednak największe korzyści z pojawiania się tanich przewoźników czerpią pasażerowie, ze względu na znaczną obniżkę cen biletów. Dzięki temu wzrosła dostępność przewozów lotniczych, a najbardziej opłacalną opcją stał się zakup biletów first minute, czyli z dużym wyprzedzeniem, a zdolność przewozowa samolotu jest wykorzystywana w większym stopniu. Dzięki swojej polityce przewoźnicy niskokosztowi dotarli ze swoją ofertą do szerokiej grupy mniej zamożnych klientów, dla których komfort przelotu jest kwestią drugorzędną [Montwiłł, Drop 2018].

Kolejną istotną zmianą wynikającą z pojawiania się tanich linii lotniczych była zmiana preferencji pasażerów, co do wybieranego środka transportu. Zaczęli oni

przesiadać się z samochodów i pociągów do samolotów. Największy wpływ miało na to skrócenie czasu podróży, podniesienie komfortu oraz w niektórych przypadkach, także obniżenie kosztów podróży. Szeroka i atrakcyjna oferta zachęciła Europejczyków do częstszego podróżowania w celach turystycznych oraz zaktywizowała uspiorny popyt, czyli grupy pasażerów, którzy do tej pory nie podróżowali.

Prognoza dalszych zmian w lotniczych przewozach pasażerskich w Europie

Rynek lotniczych przewozów pasażerskich cechuje się dużą dynamiką zmian. Odkąd niebo w obrębie Unii Europejskiej zostało otwarte, coraz to nowi gracze dążą do przejęcia jak największego udziału w tymże rynku. Głównymi celami dla linii lotniczych są:

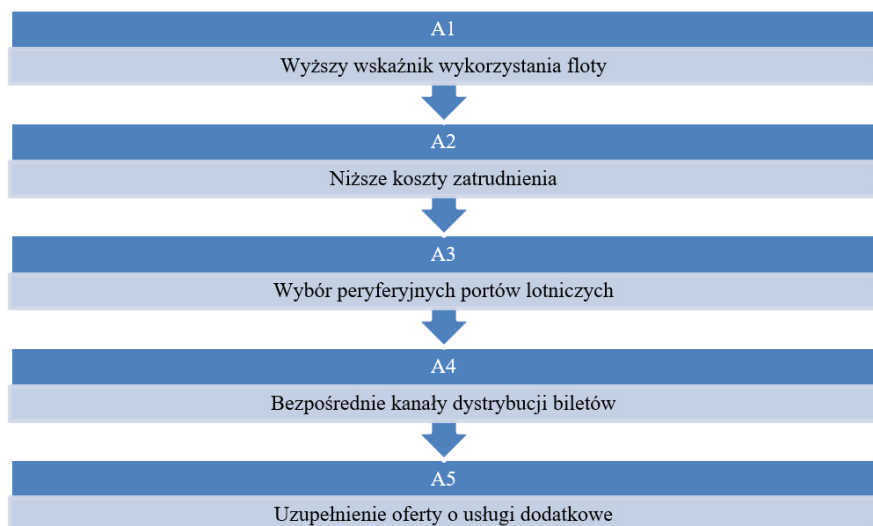
- utrzymanie obecnie posiadanych klientów;
- pozyskanie nowych klientów;
- przejęcie części pasażerów od przewoźników konkurencyjnych.

Takie cele wymuszają na przewoźnikach ciągłe modyfikowanie oferty, co z kolei wymusza konieczność wprowadzania zmian w sposobie działania (strategia, zarządzanie procesami, zarządzanie przedsiębiorstwem, itd.), aby w jak największym stopniu wychodzić naprzeciw wysoce zróżnicowanym potrzebom i wymaganiom pasażerów. Nie sposób jednak określić, który model działania przewoźników – tradycyjny czy niskokosztowy – jest lepszy, ponieważ jest to kwestia subiektywna dla każdego pasażera. Część podróżnych ceni sobie wygodę, część niską cenę, a jeszcze inni krótki czas podróży. Dlatego też badania skupiły się na analizie kluczowych zmian w działaniu przewoźników lotniczych (Rysunek 1). Analiza ta stała się punktem wyjścia do rozważań, czy w wymienionych obszarach tani przewoźnicy są w stanie zrobić coś, co doprowadzi do dalszego obniżania kosztów świadczenia usług transportu lotniczego w Europie.

Zaprezentowany na Rysunku 1 diagram kamieni milowych w sposobie funkcjonowania przewoźników niskokosztowych uwzględnia pięć kluczowych innowacyjnych obszarów działania:

- obszar A1 – wyższy wskaźnik wykorzystania floty niż u przewoźników tradycyjnych;
- obszar A2 – znacznie niższe koszty zatrudnienia niż u przewoźników tradycyjnych;
- obszar A3 – wybór znacznie tańszych, peryferyjnych portów lotniczych;
- obszar A4 – bezpośrednie kanały dystrybucji biletów;
- obszar A5 – uszczuplenie oferty o usługi dodatkowe.

Rysunek 1. Kamienie milowe w sposobie funkcjonowania niskokosztowych przewoźników lotniczych



Źródło: Opracowanie własne.

W obszarze A1 (wyższy wskaźnik wykorzystania floty) koszty zostały sprowadzone do minimum, a wynikające z tego zyski zostały zmaksymalizowane. Ujednolicenie floty minimalizuje koszty związane ze szkoleniem załóg, które wystarczy przygotować do pracy na jednym typie samolotu. Zredukowano również koszty ponoszone z tytułu napraw i remontów. Przewoźnik ponosi jedynie koszty związane z okresowymi przeglądami statku powietrznego oraz koszty napraw w sytuacjach awaryjnych, kiedy jakiś element ulegnie uszkodzeniu. Jednak, poza tymi dwiema sytuacjami, koszty związane z obsługą techniczną zostały niemal wyeliminowane. W przeważającej liczbie przypadków tani przewoźnicy eksploatują swoje samoloty nie dłużej niż 10 lat. Jest to czas, w którym samolot działa względnie bezawaryjnie, dlatego mogli oni pozwolić sobie na maksymalną redukcję rezerw remontowych. Miejsce wewnątrz kabiny również zostało wykorzystane do maksimum. Zmniejszenie odległości na nogi umożliwiło przewoźnikom umieszczenie dodatkowych rzędów siedzeń, a to z kolei zwiększyło zyski ze sprzedaży biletów.

Wydaje się, że w obszarze A1 nie da się obniżyć kosztów, ale przewoźnicy i firmy projektujące wyposażenie samolotów nie ustają w próbach opracowania rozwiązań prowadzących do zabrania na pokład jeszcze większej ilości pasażerów przy tym samym typie samolotu. Z tego względu Ryanair wyposaża swoje nowe samoloty

Boeing 737 MAX 200 w fotele slimline produkowane przez czeską firmę Zodiac oraz sukcesywnie będzie prowadził ich wymianę w samolotach już eksploatowanych. Konstrukcja tych foteli umożliwia przewoźnikowi umieszczenie na pokładzie ośmiu dodatkowych miejsc siedzących, a pasażerom zapewni dodatkowe 3 centymetry miejsca na nogi i będzie to więcej niż w klasie ekonomicznej w samolotach Lufthansy czy British Airways. Jednak wraz ze zwiększeniem ilości foteli nie zwiększy się ilość schowków na bagaże podręczne. Co więcej, pogorszeniu ulegnie komfort podróży, ponieważ siedziska foteli tego typu są krótsze, a stoliki mniejsze.

Inne ciekawe, choć nieco absurdalne, rozwiązanie zostało zaprezentowane przez włoską firmę Aviointeriors podczas Aircraft Interiors Expo w Hamburgu. Mianowicie, są to siedzenia, na których pasażerowie mieliby podróżować w pozycji półstojącej. Odległość między siedzeniami byłaby zredukowana do 58,5 centymetra, mierząc od górnej części oparcia, a to niemal 20 centymetrów mniej niż odległość stosowana obecnie. Zakłada się, że takie rozwiązanie zwiększyłoby pojemność samolotów nawet o 20%, co w efekcie miałyby skutkować obniżeniem cen biletów. Pojawia się jednak pytanie, czy pasażerowie będą skłonni iść na ustępstwa w kwestii tak dużego obniżenia komfortu podróży oraz w jaki sposób z tego typu siedzeń miałyby korzystać dzieci.

Rysunek 2. Projekt foteli przedstawiony przez firmę Aviointeriors podczas Aircraft Interiors Expo



Źródło: [<http://aviointeriors.it/2018/>].

W obszarze A2 (niższe koszty zatrudnienia) również osiągnięto koszty graniczne, a wynika to głównie z przepisów. O ile przewoźnicy bez konsekwencji mogli zdecydować się na rezygnację z zatrudniania personelu naziemnego, na rzecz outsourcingu usług związanych z naziemną obsługą pasażerów, o tyle w przypadku personelu pokładowego, sprawy wyglądają zupełnie inaczej. Przede wszystkim już obecnie liczba członków załogi została sprowadzona do minimum, a ponieważ jest to kwestia regulowana przez międzynarodowe rozporządzenia, dalsze cięcia w tym zakresie nie są możliwe. Również nie ma możliwości doprowadzenia do obniżki kosztów pracy, ponieważ pracownicy tanich linii zatrudnieni są w oparciu na kontraktach, tak więc wszystkie koszty ponoszą sami.

Jednak całkiem nieoczekiwanie dla przewoźników, sytuacja może się odwrócić i całkiem prawdopodobne jest, że koszty związane z zatrudnieniem załóg wzrosną. Maksymalne wyśrubowanie płac personelu pokładowego było głównym powodem kryzysu, z którym pod koniec 2017 musiały zmierzyć się irlandzkie tanie linie lotnicze Ryanair. Kłopoty przewoźnika rozpoczęły się od strajków pilotów, którzy uważali, że ich wynagrodzenie jest nieadekwatne do wykonywanej pracy. Niedługo później rozpoczęły się masowe odejścia – piloci porzucali pracę w Ryanair na rzecz norweskiego przewoźnika Norwegian, który proponował lepsze warunki pracy. To zmusiło Ryanaira do podjęcia pewnych kroków i zagwarantowania pracownikom wyższych wynagrodzeń. A z kolei wyższe wynagrodzenia oznaczały wyższe koszty ponoszone przez przewoźnika.

Wiadomo jednak, że każdy dodatkowy koszt, który musi ponieść przewoźnik, przenoszony jest na klienta poprzez podniesienie cen biletów, co z kolei negatywnie wpływa na atrakcyjność oferty proponowanej przez niego. Z tego względu Ryanair jest dobrym przykładem istnienia granicznej wielkości obniżania kosztów zatrudnienia personelu pokładowego. Zagwarantowanie personelowi godziwych wynagrodzeń od samego początku znacznie redukuje niebezpieczeństwo strajków i masowych odejść z pracy. Dopiero wprowadzenie samolotów autonomicznych może doprowadzić do rzeczywistej redukcji kosztów związanych z zatrudnieniem i szkoleniami pracowników, ale póki co, pomimo prac prowadzonych w tym zakresie przez amerykańskiego Boeinga, jest to jeszcze wizja bardzo odległa.

W obszarze A3 (wybór peryferyjnych portów lotniczych) również sprowadzono koszty do minimum. Zanim linia lotnicza zdecyduje się na uruchomienie nowego połączenia, skrupulatnie sprawdza czy jest to dla niej opłacalne, ale pasażerowie nie są brani pod uwagę. Przewoźnicy wychodzą z założenia, że jeśli uruchomi się połączenie na danej trasie, to znajdą się ludzie, którzy będą chcieli polecieć. Tym bardziej, że otwarcie nowej trasy zwykle poprzedzone jest akcją marketingową zakrojoną na

szeroką skalę. Stąd, największe znaczenie dla linii lotniczej mają benefity oferowane przez dane lotnisko, mające zachęcić przewoźnika do uruchomienia z niego lotów.

Wiele portów lotniczych, szczególnie tych mniejszych, oferuje przewoźnikom znaczną redukcję opłat lotniskowych przez pewien okres od uruchomienia lotów. A to oznacza obniżenie jednego z najistotniejszych i najwyższych kosztów, które musi pokryć przewoźnik. Nie jest to jednak sytuacja permanentna i po upływie okresu ochronnego przewoźnik musi uiszczać opłaty w pełnej wysokości lub zrezygnować z połączenia, jeżeli nie jest ono wystarczająco dochodowe. Nie ma możliwości całkowitej likwidacji opłat lotniskowych, bądź też stałego utrzymania ich na bardzo niskim poziomie. Przewoźnicy mają jedynie możliwość wyboru tych destynacji, które wiążą się z najniższymi kosztami w dłuższej perspektywie czasowej.

W obszarze A4 (bezpośrednie kanały dystrybucji biletów) przewoźnicy niskokosztowi również zrobili wszystko, żeby sprowadzić koszty do minimum. Rezygnując z pośredników w dystrybucji biletów doprowadzili do sytuacji, że blisko 100% przychodu z ich sprzedaży jest przychodem przewoźnika i nie ma konieczności płacenia im marży. Każde przedsiębiorstwo lotnicze ma swoją witrynę internetową, dlatego też sprzedaż biletów za jej pośrednictwem nie wiąże się dla niego z żadnymi dodatkowymi kosztami. Daje to ponadto przewoźnikowi możliwość kontrolowania dostępności i zmiany cen biletów. Część przewoźników oferuje także sprzedaż biletów przez infolinię, wiąże się to jednak z dodatkowymi kosztami zatrudnienia lub outsourcingu osób ją obsługujących. Dlatego w kwestii dystrybucji biletów przewoźnicy niskokosztowi osiągnęli już maksimum i nie mogą zrobić nic, co doprowadziłoby do redukcji ponoszonych przez nich kosztów, a w efekcie obniżenia cen biletów.

W obszarze A5 (uzupełnienie oferty o usługi dodatkowe) koszty związane z podażą i przygotowaniem usług dodatkowych zostały sprowadzone do minimum, natomiast zyski zmaksymalizowane. W najbardziej podstawowej taryfie oferowanej przez przewoźnika usługi dodatkowe w ogóle nie występują. Są płatne dodatkowo podczas lotu lub przy zakupie biletu. Doszło nawet do tego, że podstawowa taryfa biletowa niektórych przewoźników zawiera jedynie mały bagaż podręczny, a za większy, czyli walizkę kabinową, trzeba dopłacić. Dlatego też, jeśli tych usług nie ma, to nie ma też kosztów z tym związanych, a jeśli pasażer ma życzenie podnieść sobie komfort podróży, to może dodatkowo wykupić pewne usługi. To z kolei przynosi liniom lotniczym znaczne zyski. Jednak w tym obszarze, tak jak i w poprzednim, przewoźnicy niskokosztowi osiągnęli koszty graniczne, których nie da się już w większym stopniu obniżyć i przełożyć na cenę biletów.

Jak wskazuje analiza, w szeroko pojętej działalności niskokosztowych przewoźników lotniczych nie pozostało wiele możliwości pozwalających na obniżenie kosztów

prowadzących do redukcji cen biletów. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że koszty działalności tanich linii lotniczych będą wzrastały, a wraz z nimi będą rosły ceny biletów lub, o ile to możliwe, usługa przewozowa będzie uszczuplana o kolejne elementy.

Zakończenie

Pojawienie się przewoźników niskokosztowych na rynku pasażerskich przewozów lotniczych wywołało szereg zmian w kształcie i jego funkcjonowaniu. Przede wszystkim, przy skrajnym obniżeniu cen biletów, usługa lotnicza przestała kojarzyć się z czymś luksusowym i obecnie może sobie na nią pozwolić większość społeczeństwa. Dzięki temu transport lotniczy otworzył się na nowe liczne grupy społeczne, dla których cena jest głównym determinantem wyboru środka transportu. Doprowadziło to do tego, że większa ilość ludzi zaczęła podróżować. Ponadto, dzięki znacznemu obniżeniu cen, transport lotniczy stał się bardziej konkurencyjny w stosunku do przewozów drogowych i kolejowych. Część pasażerów zrezygnowała z korzystania z innych gałęzi transportu na rzecz przewozów lotniczych. Wprowadzie standard usług oferowanych przez tanie linie lotnicze jest nieco niższy niż u przewoźników tradycyjnych, ponieważ przelot sprowadzony jest do obsługi okołotransportowej i procesu przewozowego, a wszelkie usługi dodatkowe są płatne, ale przy lotach krótko- i średniodystansowych nie jest to bardzo uciążliwe.

Rynek transportu lotniczego w dalszym ciągu będzie się zmieniał. Z pewnością można stwierdzić, że przewoźnicy tradycyjni będą przechodzić zmiany w celu obniżenia cen oferowanych usług oraz zwiększenia konkurencyjności na rynku w znacznym stopniu opanowanym przez przewoźników niskokosztowych. Tani przewoźnicy natomiast, znaleźli się w takim punkcie, gdzie właściwie nie ma możliwości dalszego obniżania cen. Mogą jedynie podejmować próby zmieszczenia na pokładzie większej ilości pasażerów, jednak na tym etapie będzie musiało odbywać się to kosztem podróży. Ostatecznie w niedalekiej przyszłości oba typy przewoźników będą oferowały usługi o zbliżonym standardzie w zbliżonych cenach.

Bibliografia

Hawlena J. (2000), *Procedura kształtowania cen w przedsiębiorstwie usług lotniczych*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

Hawlena J. (2012), *Rynek niskokosztowych przewozów lotniczych a rozwój sektora turystyki*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom.

<http://aviointeriors.it>, dostęp: 01.06.2018.

Montwiłł A., Drop N. (2018), *Analiza funkcjonowania niskobudżetowych pasażerskich przewoźników lotniczych w Europie jako przykład innowacji zarządzania* [w:] „Studia i Prace WNEiZ US” nr 52 (2), ss. 457–467.

Olipra Ł. (2011), *Tanie linie lotnicze – nowa „jakość” w przewozach lotniczych w Unii Europejskiej*, „Ekonomia”, nr 4 (16), s. 372.

Werenowska A. (2016), *Kierunki zmian na rynku niskokosztowych linii lotniczych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 450, s. 618.

Część II

Współczesne organizacje
jako podmioty społecznie
odpowiedzialne, kooperujące,
innowacyjne

Anna Czubała | czubalaa@op.pl

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej, Wydział Nauk Stosowanych

ORCID ID: 0000-0002-7365-043X

Dobre praktyki w realizacji celów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju

Good Practices in the Implementation of the Corporate Social Responsibility and Sustainable Development Objectives

Abstract: This article presents good practices of companies as a manifestation of their commitment to the objectives of the Corporate Social Responsibility and sustainable development. With the use of the internationally accepted definitions formulated by the European Commission, ISO 26000 and the World Bank the essential relationships between CSR and sustainable development were established. FOB reports “Responsible business in Poland. Good practices” were used to determine the practices reported by companies in 2016 and 2017. The findings indicate the concentration of good practices in three areas of corporate social responsibility, related to community involvement and the development of the local community, labor relations, and the environment protection. The results also suggest the relatively large involvement of companies in the implementation of sustainable development goals aimed at the promotion of the development of education, healthy life, and prosperity, sustainable and inclusive economic growth and decent work and sustainable consumption patterns.

Key words: CSR, sustainable development, good practices.

Wstęp

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) polega w praktyce na spełnianiu oczekiwań oraz powinności nakładanych na przedsiębiorstwo przez jego interesariuszy. Podejmowane w tym celu działania mogą przybierać różne formy: od filantropii, przez realizację wybranych projektów społecznych, włączanie programów społecznych i ekologicznych w istniejący model biznesu, po przebudowę modelu w celu tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej. Różna też jest motywacja ich podejmowania. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw może być postrzegana jako: dodatkowy koszt, obowiązek, dobry uczynek, źródło szans, innowacji i przewagi konkurencyjnej osiąganey dzięki podjęciu współpracy z interesariuszami, wkład w realizację celów zrównoważonego rozwoju.

Wdrażanie CSR jest procesem, którego tempo, przebieg, procedury i instrumenty są w każdym przedsiębiorstwie uwarunkowane licznymi czynnikami wewnętrznymi charakteryzującymi je, takimi jak: branża, kultura organizacyjna, motywacja menedżerów i pracowników, rodzaj kapitału, zasięg rynku itp. oraz czynnikami zewnętrznymi charakteryzującymi środowisko działania, takimi jak np.: naciski społeczne, konkurencja, środowisko społeczne i przyrodnicze, globalizacja, instytucjonalizacja.

Już od 16 lat Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) monitoruje rozwój CSR i co roku sporządza opracowanie zatytułowane *Raport. Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*. Raporty te podsumowują zaangażowanie firm działających na polskim rynku w realizację zasad odpowiedzialnego biznesu oraz są przeglądem zgłaszanych przez przedsiębiorstwa dobrych praktyk [<http://odpowiedzialnybiznes.pl/typ-publicacji/publikacje-fob/>, dostęp: 25.10.2018].

Dobre praktyki obrazują ilościowe i jakościowe rezultaty podjętych przez przedsiębiorstwa działań związanych z CSR oraz ich wpływ na zmiany w społecznym i środowiskowym otoczeniu. Zgłaszane przez przedsiębiorstwa praktyki są weryfikowane przez ekspertów FOB.

Celem artykułu jest identyfikacja obszarów, w których przedsiębiorstwa zgłaszające dobre praktyki koncentrują swoje działania oraz ustalenie ich znaczenia dla realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Aby go osiągnąć, poddano analizie dynamikę i strukturę dobrych praktyk według 7 obszarów społecznej odpowiedzialności wyodrębnionych w normie ISO 26000 oraz 17 celów zrównoważonego rozwoju (SDGs) ustalonych w 2015 r. w Agendzie ONZ 2030 [<http://www.face-design.pl/images/PN-ISO-26000-2012P.pdf>, dostęp: 27.10.2018, http://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf, dostęp: 27.10.2018]. Analizę tę oparto na danych i informacjach z raportów FOB z 2016 r. i 2017 r., co pozwoliło ustalić, czy po

2 latach od ogłoszenia SDGs prezentowane przez przedsiębiorstwa dobre praktyki odnoszą się do globalnych wyzwań [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2017, 2018a].

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a zrównoważony rozwój

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw i zrównoważony rozwój mają swoją terminologię. Mało jest jednak pojęć tak bliskoznacznych i niekiedy stosowanych zamiennie. Obie te koncepcje opierają się bowiem na przekonaniu, że szanse przedsiębiorstw na przetrwanie i rozwój zależą od harmonizowania ich celów działania z interesami interesariuszy, środowiska naturalnego i otoczenia społecznego, w którym działają. Różnice dotyczą relacji między nimi i sposobów ich wdrażania w przedsiębiorstwach. CSR polega na dobrowolnym, wykraczającym poza wymogi prawa, podejmowaniu działań skoncentrowanych na poznawaniu oraz realizacji społecznych i środowiskowych oczekiwań różnych grup interesariuszy, a więc uwzględnianiu wymiaru społecznego i ekologicznego w ekonomicznych działaniach przedsiębiorstwa. Zrównoważony rozwój na poziomie przedsiębiorstwa wymaga przede wszystkim podejmowania działań na rzecz ochrony środowiska, zmierzających do: poprawy efektywności wykorzystania zasobów naturalnych, redukcji odpadów, poprawy ekologiczności towarów i usług, racjonalizacji zużycia energii. Działania te są zarówno dobrowolne, jak i wynikają z zobowiązań prawnych. Są one nie tylko odpowiedzią na potrzeby interesariuszy, ale powinny być podejmowane w celu wspierania zrównoważonego rozwoju, także w sytuacji, gdy interesariusze przedsiębiorstwa nie domagają się tego. Te różne perspektywy i podejścia do CSR i zrównoważonego rozwoju uzupełniają się wzajemnie wówczas, gdy przedsiębiorstwo wdraża zasady społecznej odpowiedzialności w sposób, który wspiera zrównoważony rozwój. Innymi słowy, gdy dąży do tworzenia wspólnej ekonomiczno-społecznej wartości, czyli osiągania sukcesów finansowych i wzrostu wartości rynkowej w sposób przynoszący korzyści społeczeństwu i niezagrażający możliwości zaspokajania potrzeb przyszłym pokoleniom [Porter, Kramer 2006, ss. 85–89; 2007, ss. 76–94; 2011, ss. 36–57; Kramer, Pfizer 2017, ss. 101–111; Pfitzer, Bockstette, Stamp 2015, ss. 65–76; Filek 2013; Zink 2005, ss. 1041–1052].

Taki sposób rozumienia tego terminu, czyli uznanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw za ich wkład w realizację celów zrównoważonego rozwoju, odnaleźć można w często przywoływanych w literaturze definicjach sformułowanych przez Komisję Europejską, Międzynarodową Normę ISO 26000 i Bank Światowy.

W 2011 r. Komisja Europejska zaproponowała nową definicję CSR, uznając iż jest to „[...] odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi, jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Aby w pełni wypełniać te zobowiązania, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu:

- maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości,
- rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwych negatywnych skutków” [Komisja Europejska 2011, za: Millward Brown SMG/KRC, PwC dla PARP 2011, ss. 32–33].

W normie ISO 26000 społeczną odpowiedzialność zdefiniowano jako: „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,
- bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy,
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania,
- jest spójne z organizacją i praktykowane w jej relacjach” [Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan 2010, s. 83].

W normie tej przedstawiono też 7 obszarów, w których realizacja dobrych praktyk świadczy o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Są to: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, ochrona środowiska naturalnego, uczciwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami, zaangażowanie społeczne [Andrejczuk 2016, s. 16].

Taką też interpretację, czyli uznanie CSR za odpowiedź biznesu na wyzwania zrównoważonego rozwoju, znaleźć można także w definicji Banku Światowego, zgodnie z którą CSR „jest zaangażowaniem biznesu w przyczynianie się do zrównoważonego wzrostu ekonomicznego, współpracy z pracownikami, ich rodzinami oraz społecznościami lokalnymi i społeczeństwem w całości w celu poprawy jakości ich życia, przy użyciu metod, które są zarówno korzystne dla biznesu, jak i dla międzynarodowego rozwoju” [<http://www.worldbank.org/privatesector>, dostęp: 5.05.2013].

Z powyższych definicji wynika, że naczelną zasadą społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw jest maksymalizacja wkładu w zrównoważony rozwój. Istota zrównoważonego rozwoju polega na uświadomieniu konieczności korelowania celów

ekonomicznych z ekologicznymi i społecznymi w sposób pozwalający na zaspokajanie potrzeb zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń.

W polskim ustawodawstwie pojęcie zrównoważonego rozwoju zdefiniowano jako „rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń” [Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r., art. 3, ust. 50, Dz. U. z 2001 r. Nr 62, poz. 627]. Definicja ta ujmuje zasadnicze aspekty zrównoważonego rozwoju. Podkreśla jego podstawę, czyli potrzebę integracji trzech komponentów: rozwoju człowieka, rozwoju gospodarczego, dobra środowiska przyrodniczego.

Pomimo zbieżności celów CSR i celów zrównoważonego rozwoju, czyli SDGs (ang. *Sustainable Development Goals*), terminy te odnoszą się do innego poziomu zaangażowania. SDGs są formułowane na poziomie globalnym i stanowią przedmiot szerokich międzynarodowych konsultacji. W 2015 r. podczas Szczytu Zrównoważonego Rozwoju ONZ w Agendzie na rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030 sformułowano 17 SDGs [UNIC Warsaw 2016, za: Gruszecka-Tieśluk, Krzyczkowski 2016, s. 152]. Oto ich pełna lista:

„Cel 1. Wyeliminować ubóstwo we wszystkich jego formach na całym świecie.

Cel 2. Wyeliminować głód, osiągnąć bezpieczeństwo żywnościowe i zapewnić lepsze odżywianie, promować zrównoważone rolnictwo.

Cel 3. Zapewnić życie w zdrowiu oraz promować dobrobyt dla wszystkich ludzi w każdym wieku.

Cel 4. Zapewnić inkluzyjną i jakościowo dobrą edukację oraz stworzyć wszystkim ludziom możliwość uczenia się przez całe życie.

Cel 5. Osiągnąć równość płci i wzmocnić pozycję kobiet i dziewcząt.

Cel 6. Zapewnić dostępność wody dla wszystkich ludzi oraz zrównoważone zarządzanie wodą i infrastrukturą sanitarną.

Cel 7. Zapewnić wszystkim dostęp do stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii po przystępnej cenie.

Cel 8. Promować trwałą, inkluzyjną i zrównoważoną wzrost gospodarczy, pełne i produktywnie zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi.

Cel 9. Budować infrastrukturę odporną na skutki katastrof, promować inkluzyjną i zrównoważoną industrializację oraz wspierać innowacje.

Cel 10. Zmniejszyć nierówności w obrębie państwa i między państwami.

Cel 11. Zrobić wszystko, by miasta i ludzkie osiedla były inkluzyjne, bezpieczne, odporne na skutki katastrof i zrównoważone.

Cel 12. Zapewnić zrównoważoną konsumpcję i zrównoważone wzorce produkcyjne.

Cel 13. Podjąć pilne działania zwalczające zmiany klimatyczne i ich skutki.

Cel 14. Chronić oceany i morza oraz wykorzystywać ich zasoby w zrównoważony sposób.

Cel 15. Chronić, przywrócić i promować zrównoważone wykorzystywanie ekosystemów lądowych, gospodarować lasami w sposób zrównoważony, zwalczać pustynnienie, zatrzymać i odwrócić proces degradacji gleby, powstrzymać straty w bioróżnorodności.

Cel 16. Promować istnienie pokojowych i inkluzyjnych społeczeństw, co umożliwi zrównoważony rozwój; zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wymiaru sprawiedliwości; budować efektywne, odpowiedzialne i inkluzyjne instytucje na wszystkich szczeblach.

Cel 17. Wzmocnić mechanizmy powstawania globalnych partnerstw oraz ożywić już istniejące partnerstwa” [UNIC Warsaw 2016, za: Gruszecka-Tieśluk, Krzyczkowski 2016, s. 152].

Sygnatariuszami dokumentu było 149 państw członkowskich ONZ i one będą rozliczane z realizacji przyjętych celów. Dla przedsiębiorstw cele zrównoważonego rozwoju mogą być z jednej strony drogowskazem dla tworzenia i strategii CSR oraz redefinicji podejścia do tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej, z drugiej zaś strony są one sformułowane na poziomie tak ogólnym, że umożliwiają przedsiębiorstwom podpisywanie dobrych praktyk realizowanych w obszarach CSR pod SDGs [Gruszecka-Tieśluk, Krzyczkowski 2016].

Na potrzebę zaadoptowania SDGs do strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wskazują wyniki badań przeprowadzonych na zlecenie Global Compact wśród menedżerów największych firm z ponad 100 krajów [Gruszecka-Tieśluk, Krzyczkowski 2016, s. 154]. Wynika z nich, że większość, bo 89%, badanych wierzy, że odniesienie do zrównoważonego rozwoju będzie miało wpływ na rozwój ich branży, 87% twierdzi, że SDGs przyczynią się do redefinicji podejścia do tworzenia wartości społeczno-ekonomicznej, 70% badanych uznaje SDGs za drogowskaz dla działań społecznie odpowiedzialnych, 49% uważa, że biznes jest najważniejszym podmiotem w realizacji SDGs, 85% zaś wierzy, że koalicje i partnerstwa są niezbędne w realizacji celów, a 84% postuluje większe zaangażowanie we współpracę na płaszczyźnie państwo – biznes w celu realizacji SDGs [Gruszecka-Tieśluk, Krzyczkowski 2016, s. 154].

Obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Zgłaszane przez przedsiębiorstwa do raportów FOB dobre praktyki prezentują dobrowolnie podejmowane przez przedsiębiorstwa działania wykraczające poza wymagania określone przepisami prawa, prowadzone w dłuższej perspektywie czasowej i przyczyniające się do realizacji celów zdefiniowanych w 7 obszarach normy ISO 26000 (zob. tabela 1).

Tabela 1. Dobre praktyki przedsiębiorstw według obszarów społecznej odpowiedzialności w latach 2016–2017

Obszar CSR	2016				2017			
	Liczba przedsiębiorstw N = 177	Praktyki		Praktyki (razem)	Liczba przedsiębiorstw N = 180	Praktyki		Praktyki (razem)
		Nowe	Długoletnie			Nowe	Długoletnie	
1. Ład organizacyjny	35	19	32	51	44	31	32	63
2. Prawa człowieka	23	11	16	27	24	20	17	37
3. Praktyki z zakresu pracy	75	99	106	205	102	175	137	312
4. Środowisko	64	72	45	117	80	102	69	171
5. Uczciwe praktyki operacyjne	33	28	17	45	32	23	25	48
6. Zagadnienia konsumenckie	35	42	21	63	40	44	35	79
7. Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	134	190	182	372	138	244	236	480
Razem		461	419	880		639	551	1190

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2017, 2018a].

W opisie praktyk przedsiębiorstwa prezentują ich efekty bądź wpływ na lokalną społeczność i środowisko naturalne [Grzybek 2012, ss. 51–56]. W komunikowaniu o efektach przedsiębiorstwa stosują mierniki ilościowe (np. kwota przekazanych pieniędzy na określony cel, wielkość wsparcia rzeczowego, liczba osób lub instytucji biorących udział w programie, liczba beneficjentów, zasięg programu, zainteresowanie mediów, zmniejszenie kosztów lub wzrost efektywności działania w wyniku określonej praktyki) albo mierniki jakościowe (informacje o wpływie praktyki na wzrost kwalifikacji lub awans uczestników, zwycięstwo w konkursie lub rankingu, opinie o realizowanym projekcie zbierane za pomocą ankiet czy rozmów bezpośrednich, ocena wpływu dobrych praktyk na zewnętrzny i wewnętrzny wizerunek firmy, a także zmianę postaw i zachowań społecznych i in.). Pomiar wpływu dobrych praktyk na lokalną społeczność i środowisko naturalne często jest bardzo dokładny i dotyczy np.: zmniejszenia emisji pyłów technologicznych i CO₂; wzrostu świadomości społeczeństwa odnośnie bezpiecznego korzystania z dróg, recyklingu, odzysku opakowań; aktywności fizycznej; zdrowej żywności; wzrostu prośrodowiskowej aktywności lokalnych społeczności i in. Praktyki, po weryfikacji przez ekspertów FOB, są w raportach klasyfikowane według 7 obszarów normy ISO 26000.

Przegląd informacji zawartych w raportach FOB pozwala wnosić, że liczba przedsiębiorstw zgłaszających dobre praktyki i liczba dobrych praktyk systematycznie wzrasta, co odzwierciedla rosnącą świadomość roli i znaczenia CSR zarówno wśród dużych, jak i małych przedsiębiorstw [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2017, 2018a]. Wzrost dotyczy nie tylko nowych praktyk, ale i tych długoletnich, angażujących zasoby przedsiębiorstw w długim okresie. Potwierdzają to dane przedstawione wcześniej (zob. tabela 1). Wynika z nich, że w 2017 r., w porównaniu do 2016 r., liczba dobrych praktyk wzrosła o 35,2%, w tym nowych o 38,6% i długoletnich o 31,5% [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2017, 2018a]. Widać wyraźnie, że koncentrują się one na działaniach i projektach realizowanych w obszarze zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej. Blisko połowa praktyk prezentuje rezultaty działalności charytatywno-filantropijnej przedsiębiorstw adresowanej do różnych grup beneficjentów indywidualnych i instytucjonalnych. Duża grupa przedsiębiorstw podejmuje różne działania na rzecz rozwoju: edukacji, profilaktyki zdrowotnej, pomocy socjalnej, rozwoju przedsiębiorczości i tworzenia miejsc pracy. Praktyki wskazują też na wieloletnią współpracę przedsiębiorstw z NGO w zakresie finansowania kampanii społecznych. Za relatywnie nowe w tym obszarze można uznać programy na rzecz przeciwdziałania marnowaniu żywności oraz poszukiwania przez firmy w społeczności lokalnej pomysłów i prototypów rozwiązań i narzędzi (organizowanie konkursów, uruchamianie infolinii, prowadzenie badań ankietowych, zbieranie opinii i wniosków na Facebooku, forum producenta i in.).

Drugim, co do liczebności zgłaszanych praktyk (26,2% praktyk ogółem), jest obszar stosunków pracy, a w nim najwięcej praktyk dotyczy wolontariatu realizowanego w sposób akcyjny, spontaniczny lub cykliczny z inicjatywy pracowników, firm i fundacji korporacyjnych [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2017, 2018a]. Praktyki w tym obszarze wskazują, że rośnie w przedsiębiorstwach świadomość w zakresie: praw pracowniczych, bezpiecznych warunków pracy, przeciwdziałania zagrożeniom zdrowia i życia, edukacji i szkoleń na temat udzielania pierwszej pomocy. Wzrasta też zainteresowanie przedsiębiorstw praktykami poszerzającymi wiedzę i kwalifikacje pracowników oraz umożliwiającymi im godzenie pracy zawodowej z życiem osobistym. W kształtowaniu uczciwych relacji z pracownikami przedsiębiorstwa dostrzegają też potrzebę wprowadzania procedur antydyskryminacyjnych i antymobbingowych oraz różnych form pozapłacowej motywacji.

Trzecim obszarem, w którym co roku przedsiębiorstwa zgłaszają dużo dobrych praktyk (14,4% w 2017 r.), jest środowisko naturalne [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2017, 2018a]. Przedsiębiorstwa realizują w tym obszarze praktyki związane z informacją i edukacją ekologiczną: pracowników, klientów, konsumentów, mieszkańców. Rośnie popularność działań proekologicznych (ekobiuro, ekoprodukt, odnawialne źródła energii, certyfikaty) oraz z zakresu efektywności, przynoszących wymierne efekty w postaci: ograniczania emisji CO₂, zużycia wody, energii oraz papieru; wprowadzenia transportu elektrycznego; recyklingu. Pojawiają się także praktyki polegające na finansowaniu rozwiązań z zakresu gospodarki o obiegu zamkniętym (ang. *circular economy*), opieki nad zwierzętami, obszarami określonych ekosystemów i in.

Znacznie mniejszym zainteresowaniem firm, ale z tendencją wzrostową, cieszy się realizacja celów społecznej odpowiedzialności w obszarach: relacje z konsumentami, uczciwe praktyki operacyjne, ład organizacyjny. Niektóre z firm (głównie sieci handlowe) podejmują działania z zakresu edukacji konsumentów odnośnie: procedur reklamacji, odpowiedzialnej konsumpcji, etycznych promocji, szkodliwości używek. Przedsiębiorstwa zgłaszały też projekty wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych i aplikacji przeznaczone dla osób z niepełnosprawnością i osób starszych i ułatwiające im przegląd ofert i zakup. W obszarze praktyk operacyjnych niemal połowa z nich dotyczy budowania uczciwych relacji i współpracy z dostawcami oraz rozwiązań promujących środowiskową odpowiedzialność w całym łańcuchu dostaw. Przedsiębiorstwa prezentują też: praktyki zwalczania korupcji oraz przeciwdziałania nadużyciom, opracowane kodeksy postępowania wobec dostawców, standardy raportowania pozafinansowego.

W obszarze ładu organizacyjnego ważne praktyki polegają na opracowywaniu: kodeksów etycznych, procedur rozwiązywania konfliktów, metod prowadzenia

dialogu z interesariuszami w celu poznania ich opinii oraz zebrania informacji o preferencjach i oczekiwaniach. W grupie tych praktyk znajdują się też działania dotyczące raportowania procesu wdrażania SDGs. Najmniej dobrych praktyk zgłaszają przedsiębiorstwa w obszarze praw człowieka. Polegają one głównie na organizacji warsztatów i szkoleń e-learningu dotyczących: kształcenia w zakresie tolerancji oraz przeciwdziałania dyskryminacji, ułatwień w informowaniu o mobbingu i molestowaniu, wyrównywania szans kobiet i mężczyzn w miejscu pracy.

W 2016 r. w raporcie FOB po raz pierwszy zgłoszone przez przedsiębiorstwa dobre praktyki powiązano z SDGs, uczyniono to też w 2017 r. [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2017, 2018a]. Analizując dane zaprezentowane w tabeli, można zaobserwować, że liczba praktyk przypisanych w 2017 r. do poszczególnych celów znacząco wzrosła – od 5 do celu 14. do 332 do celu 4. (zob. tabela 2). W obu badanych latach przedsiębiorstwa, tworząc i realizując działania z obszarów społecznej odpowiedzialności, reagowały głównie na wyzwania zrównoważonego rozwoju zdefiniowane jako: cel 4. (zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie) oraz cel 3. (zapewnić wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowe życie oraz promować dobrobyt).

Były to omówione wcześniej społecznie odpowiedzialne praktyki w sferze edukacji (finansowanie stypendiów, zakup laptopów dla szkół, prowadzenie zajęć z przedsiębiorczości, organizowanie praktyk dla uczniów, studentów i in.), ochrony środowiska naturalnego, poprawy warunków pracy dla kobiet oraz działania promujące zdrowe żywienie wśród dzieci, młodzieży i rodziców. W 2017 r. znacznie wzrosła aktywność przedsiębiorstw we wdrażaniu praktyk przypisanych do celu 8. – promowanie trwałego, inkluzyjnego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego, pełnego i produktywnego zatrudnienia oraz godnej pracy dla wszystkich ludzi oraz celu 12. – zapewnienie zrównoważonej konsumpcji i zrównoważonych wzorców produkcyjnych (zob. tabela 2). Realizacji tych celów sprzyjają społecznie odpowiedzialne praktyki w zakresie np.: bhp, ekologicznych łańcuchów dostaw, wyposażania pojazdów w elementy zwiększające bezpieczeństwo jazdy, zarządzania odpadami, eliminacji strat i marnotrawstwa żywności, innowacji w opakowaniach itp.

Tablica 2. Dobre praktyki przedsiębiorstw według celów zrównoważonego rozwoju w latach 2016–2017

Cele zrównoważonego rozwoju		2016	2017
Cel 1.	Wyliminować ubóstwo we wszystkich jego formach na całym świecie	11	47
Cel 2.	Wyliminować głód, osiągnąć bezpieczeństwo żywnościowe i zapewnić lepsze odżywianie; promować zrównoważone rolnictwo	17	26
Cel 3.	Zapewnić życie w zdrowiu oraz promować dobrobyt dla wszystkich ludzi w każdym wieku	69	224
Cel 4.	Zapewnić inkluzyjną i jakościowo dobrą edukację oraz stworzyć wszystkim ludziom możliwość uczenia się przez całe życie	92	332
Cel 5.	Osiągnąć równość płci i wzmocnić pozycję kobiet i dziewcząt	9	24
Cel 6.	Zapewnić dostępność wody wszystkim ludziom oraz prowadzić zrównoważone zarządzanie wodą i infrastrukturą sanitarną	6	11
Cel 7.	Zapewnić wszystkim dostęp do stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii po przystępnej cenie	11	18
Cel 8.	Promować trwały, inkluzyjny i zrównoważony wzrost gospodarczy, pełne i produktywnie zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi	29	136
Cel 9.	Budować infrastrukturę odporną na skutki katastrof, promować inkluzyjną i zrównoważoną industrializację oraz wspierać innowacje	27	57
Cel 10.	Zmniejszyć nierówności w obrębie państwa i między państwami	18	61
Cel 11.	Zrobić wszystko, by miasta i ludzkie osiedla były inkluzyjne, bezpieczne, odporne na skutki katastrof i zrównoważone	38	81
Cel 12.	Zapewnić zrównoważoną konsumpcję i zrównoważone wzorce produkcyjne	12	102
Cel 13.	Podjąć pilne działania zwalczające zmiany klimatyczne i ich skutki	13	41

Cel 14.	Chronić oceany i morza oraz wykorzystywać ich zasoby w zrównoważony sposób	1	5
Cel 15.	Chronić, przywrócić i promować zrównoważone wykorzystywanie ekosystemów lądowych, gospodarować lasami w sposób zrównoważony, zwalczać pustynnienie, zatrzymać i odwrócić proces degradacji gleby, powstrzymać straty w bioróżnorodności	20	46
Cel 16.	Promować istnienie pokojowych i inkluzyjnych społeczeństw, co umożliwi zrównoważony rozwój; zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wymiaru sprawiedliwości; budować efektywne, odpowiedzialne i inkluzyjne instytucje na wszystkich szczeblach	6	18
Cel 17.	Wzmocnić mechanizmy powstawania globalnych partnerstw oraz ożywić już istniejące partnerstwa	6	16

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2017, 2018a].

Na podstawie informacji o liczbie społecznie odpowiedzialnych praktyk przypisanych do poszczególnych SDGs można wnosić o ich znaczeniu w praktyce badanych przedsiębiorstw. Szczegółowy opis wybranych praktyk ilustrujących, w jaki sposób biznes kontrybuuje do realizacji każdego SDGs, można znaleźć w najnowszym raporcie FOB *17 wyzwań dla Polski – 17 odpowiedzi. Co firmy w Polsce mogą zrobić dla realizacji celów zrównoważonego rozwoju?* [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2018b].

Zakończenie

Sformułowane w artykule wnioski odnoszą się do grupy przedsiębiorstw zgłaszających nowe i długoletnie dobre praktyki do raportów FOB. Są to firmy, które mają ustalone kierunki, priorytety i mierniki działań w różnych obszarach CSR. Zgłaszane przez nie społecznie odpowiedzialne działania, oprócz spełniania oczekiwań różnych grup interesariuszy i wyzwań zrównoważonego rozwoju, pełnią inne ważne funkcje, takie jak: promowanie dobrych rozwiązań, dzielenie się doświadczeniami z innymi przedsiębiorstwami i partnerami biznesowymi, kształcenie i uświadamianie społeczeństwa w zakresie ochrony środowiska naturalnego i zrównoważonej konsumpcji. Poglobione badania dobrych praktyk powinny zmierzać do ustalenia ich zgodności z misją, podstawową domeną i strategią przedsiębiorstw oraz identyfikacji czynników wpływających na ich podejmowanie, a także dążyć do określenia motywacji ich

wprowadzania, źródeł ich finansowania i spodziewanych korzyści biznesowych dla przedsiębiorstwa wynikających z ich stosowania.

Bibliografia

Andrejczuk M. (2016), *Strategiczne podejście do CSR w normie ISO 26000* [w:] Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Wspólna odpowiedzialność. Rola strategii*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, [online] <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/11/Wspolna-Odpowiedzialnosc.pdf>, dostęp: 25.10.2018.

Filek J. (2013), *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa wersja umowy społecznej*, Księgarnia Akademicka, Kraków.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2017), *Raport. Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2016*, [online] <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2017/03/Raport-Odpowiedzialny-biznes-w-Polsce-2016-Dobre-praktyki.pdf>, dostęp: 29.10.2018.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2018a), *Raport. Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2017*, [online] <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2018/04/Raport2017.pdf>, dostęp: 29.10.2018.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2018b), *17 wyzwań dla Polski – 17 odpowiedzi. Co firmy w Polsce mogą zrobić dla realizacji celów zrównoważonego rozwoju?*, [online] <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2018/10/17-wyzwan-17-odpowiedzi.pdf>, dostęp: 29.10.2018.

Gruszecka-Tieśluk, Krzyczkowski K. (2016), *SDGs a strategię CSR* [w:] Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Wspólna odpowiedzialność. Rola strategii*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, [online] <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/11/Wspolna-Odpowiedzialnosc.pdf>, dostęp: 25.10.2018.

Grzybek M. (2012), *Mierzenie efektów dobrych praktyk CSR – analiza zgłoszeń do Raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”* [w:] Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Mierzenie efektywności i wpływu społecznego działań CSR*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, [online] <http://www.csinfo.org/wp-con>

tent/uploads/2016/07/mierzenie-efektywnosci-dzialan-csr_fob_2012.pdf, dostęp: 20.10.2015.

Komisja Europejska (2011), *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. Komunikat komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, KOM(2011) 681, wersja ostateczna, 25.10.2011, Bruksela.

Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan (2010), *Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Poradnik metodyczny*, Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa.

Kramer M.R., Pfitzer M. (2017), *Ekosystem wartości wspólnej*, „Harvard Business Review Polska”, nr 170.

Millward Brown SMG/KRC, PwC dla PARP (2011), *Raport – Ocena wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, [online] https://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/Ocena_stanu_wdrazania_standardow_spoecznej_odpowiedzialnosci_biznesu_13022013.pdf, dostęp: 23.10.2015.

Pfitzer M., Bockstette V., Stamp M. (2015), *Innowacje budujące wartość wspólną*, „Harvard Business Review Polska”, nr 149–150.

Porter M.E., Kramer M.R. (2006), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, Vol. 84, No. 12.

Porter M.E., Kramer M.R. (2007), *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, nr 52.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5.

UNIC Warsaw – Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie (2016), *Cele zrównoważonego rozwoju*, [online] <http://www.un.org.pl/>, dostęp: 25.10.2018.

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, Dz. U. z 2001 r. Nr 62, poz. 627.

Zink K.J. (2005), *Stakeholder Orientation and Corporate Social Responsibility as a Pre-condition for Sustainability*, „Total Quality Management”, Vol. 16, No. 8–9.

Strony WWW

<http://www.worldbank.org/privatesector>, dostęp: 5.05.2013.

<http://odpowiedzialnybiznes.pl/typ-publicacji/publikacje-fob/>, dostęp: 25.10.2018.

<http://www.face-design.pl/images/PN-ISO-26000-2012P.pdf>, dostęp: 27.10.2018.

http://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf, dostęp: 27.10.2018.

Justyna Kołodziejczyk | justyna.kolodziejczyk@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0003-2506-4054

Przeciwdziałanie problemom społecznym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw

Countermeasure Social Problems as a Challenge for Modern Organizations

Abstract: For modern organizations achieving impressive financial results is not the only measure of success. Today, the local environment and other stakeholders have a very important influence on the society, especially they focus on employees. Although the idea of CRS has been known and used for many years in Polish organizations, according to the information contained in the latest Trends HR 2018 report – now is time, when the actions from this area are crucial. Companies through engaging in initiatives for society, have a real and positive impact on social changes. The aim of article is to present the role of modern organizations in reducing the size of social problems. CRS is a very broad concept that refers to working conditions, economic development, health conditions and supporting charity. During the analysis of public reports from 2017, the author focuses primarily on the problem of communal exclusion.

Key words: corporate social responsibility, social problems, social exclusion, modern organization.

Wstęp

Niniejsze opracowanie stanowi kontynuację rozważań teoretycznych na temat inkluzji społecznej w organizacji, zachodzącej w wyniku inicjatyw realizowanych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). W 2017 roku przeanalizowano zjawisko

dobrych praktyk, które zostały upublicznione na stronach internetowych celowo wybranych przedsiębiorstw. Były one sygnatariuszami Karty Różnorodności, ewentualnie angażowały się w pomoc osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym. Pomimo rosnącego zainteresowania działaniami społecznie odpowiedzialnymi, niewiele podmiotów przygotowywało raporty z prac prowadzonych w omawianym obszarze. Sprawozdania składano do końca 2017. W odpowiedzi na zaistniałą sytuację wprowadzono zmiany legislacyjne, wynikające z przyjęcia dyrektywy 2014/95/UE, obowiązującej od 1 stycznia 2017 roku. Wspomniane wytyczne nakładają obowiązek raportowania informacji dotyczących kwestii pracowniczych, społecznych oraz środowiskowych, a także udzielania informacji na temat celów, sposobu realizacji i rezultatów prowadzonej polityki różnorodności. Dzięki nim powinna wzrastać ilość jednostek ujawniających informacje niefinansowe, zapewniając interesariuszom dostęp do danych, pozwalających określić wpływ przedsiębiorstwa na jego otoczenie.

Uważa się, iż działania przedsiębiorstw prowadzone w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, stanowią lukę badawczą w obszarze przeciwdziałania problemowi wykluczenia społecznego. Badania CSR koncentrują się m.in. wokół: zasadności wdrażania koncepcji spójności działań ze strategią jednostki, oceny podejmowanych zjawisk w ramach realizowanych inicjatyw, a także wspierania defaworyzowanych grup na rynku pracy. Tematyka ograniczania problemów społecznych, podejmowana jest głównie przez socjologów. Przeciwdziałanie problemom społecznym należy do zadań organizacji publicznych i podmiotów gospodarki społecznej. Skoordynowanie ich działań pozwoli osiągnąć pożądane rezultaty [Kołodziejczyk 2018, s. 173].

Głównym celem opracowania jest ukazanie roli przedsiębiorstw w ograniczaniu rozmiarów wykluczenia społecznego. Chcąc zrealizować postawiony cel, poddano analizie raporty społeczne 30 największych spółek akcyjnych notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (WIG30), według stanu na dzień 18 października 2018 roku. Dodatkowo podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: czy przedsięwzięcia podejmowane przez te podmioty skierowane są jedynie do konkretnych grup zagrożonych problemem, czy też mają charakter holistyczny?

Współczesne przedsiębiorstwo a organizacja 4.0

Dostrzeganie, akceptowanie, ale również odpowiednie dostosowywanie się do zachodzących przeobrażeń, wydaje się być podstawowym zadaniem przedsiębiorstw. Osiągnięcie oczekiwanej pozycji rynkowej, przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyka i niepewności, wynikającej ze zmienności otoczenia, wymaga stałego poszukiwa-

nia nowatorskich rozwiązań oraz nabywania cech nowoczesnego przedsiębiorstwa [Gołaszewska-Kaczan 2007, s. 49]. Zdaniem J. Penca [2000, ss. 278–311], organizacja przyszłości powinna:

- służyć otoczeniu, poprzez wdrażanie idei społecznej odpowiedzialności;
- traktować wiedzę jako najcenniejszy zasób – powinna być organizacją uczącą się i inteligentną;
- dostosowywać możliwości do zmiennego otoczenia, poszukiwać nowych rozwiązań, ułatwiających przystosowanie struktur i produktów do rosnących wymagań klientów;
- być zdolna do adaptacji – chętnie wprowadzać zmiany;
- charakteryzować się dużą elastycznością;
- dążyć do wirtualizacji;
- eliminować zbyt rozbudowane struktury;
- wykorzystywać metodę reengineeringu.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele atrybutów charakteryzujących nowoczesne przedsiębiorstwo. Wśród wiodących przymiotów wyróżnia się m.in.: elastyczność, zdolność do zmian, koncentrację na rozwoju i pomnażaniu wiedzy, orientację na klienta i interesariuszy oraz innowacyjność. Coraz częściej wśród cech, pojawia się także odpowiedzialność społeczna i działalność prospołeczna. Katalog parametrów organizacji przyszłości jest stale poszerzany. Zmianie podlega również jej nomenklatura. W dalszej części opracowania opisane zostały wybrane modele nowoczesnego przedsiębiorstwa. Przybliżono charakterystykę kilku typów organizacji: uczącej się, opartej na wiedzy, organizacji w ruchu, organizacji wirtualnej, organizacji turkusowej.

Organizacja ucząca się to taka, w której pracownicy stale doskonalą swoje umiejętności oraz poszerzają wiedzę w celu osiągnięcia lepszych wyników. W tego rodzaju podmiotach powstają nowe kanony myślenia, a ludzie swobodnie poszukują nowych wzorców zachowań i rozwijają swoje aspiracje zawodowe [Senge 2012, s. 19]. Ich atrybutami są: struktury wykorzystujące pracę zespołową i uczestniczenie personelu w zarządzaniu, umiejętności komunikacyjne i zdolność zarządzania informacją, myślenie systemowe, wspólna wizja przyszłości, unikanie marnotrawstwa oraz szybkie reagowanie na potrzeby otoczenia [Gorzelański-Dziadkowiec 2015, ss. 14–15].

Z organizacją uczącą się powiązana jest organizacja oparta na wiedzy. Według B. Mikuły [2006, ss. 28–29] jest to podmiot dążący do nieustannego zdobywania, pomnażania oraz wykorzystywania wiedzy, przy jednoczesnym stosowaniu nowoczesnych technik zarządzania informacją i wchodzeniu w różnego typu powiązania z własnym otoczeniem.

W warunkach rosnącej niepewności powstała organizacja w ruchu. Jest to jednostka wrażliwa na zmiany, rozwijająca się poprzez wdrażanie innowacji, która brak stabilizacji otoczenia traktuje jako część strategii. Dzięki umiejętności przewidywania sytuacji rynkowej, systemowi radzenia sobie z ryzykiem oraz zdolnością dostrzegania i reagowania na impulsy zewnętrzne, dobrze funkcjonuje w niesprzyjających warunkach. Dla tych organizacji, charakterystyczny jest dialog z interesariuszami i włączanie ich w procesy rozwiązywania problemów. Partycypacja ta pozwala skutecznie zarządzać jednostką w warunkach kryzysu, pokazując otwartość przedsiębiorstwa. Skutkuje to pozytywnymi postawami i optymizmem interesariuszy. Najważniejszymi atrybutami organizacji w ruchu jest elastyczność, gotowość uczenia się, bystrość oraz proinnowacyjność [Masłyk-Musiał 2014, s. 13].

Globalizacja oraz rozwój technologii informacyjnej, a zatem dostęp do prawie nieograniczonych zasobów informacyjnych, to wybrane czynniki sprzyjające rozwojowi organizacji wirtualnej [Brzozowski 2010, ss. 11–23]. Dzięki popularyzacji Internetu, przedsiębiorstwa otrzymały możliwość uelastyczniania sposobu prowadzenia działalności i zwiększenia udziału w rynku, przy redukcji kosztów. Wiele podmiotów zdecydowało się przenieść działalność do wirtualnego świata, a część organizacji funkcjonuje w dwóch wymiarach jednocześnie. Pomimo różnorodnej specyfiki, oba wymiary wymagają pracowników, klientów, zaplecza finansowego, umiejętności uczenia się, komunikowania oraz wartościowania wiedzy [Warner, Witzel 2005, ss. 11–13]. Organizacja wirtualna to sieć niezależnych podmiotów, które poprzez wymianę kompetencji, dzielenie kosztów oraz dostęp do rynków, dążą do wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych. Znaczącą rolę odgrywa tu technologia, ponieważ dzięki sieci komputerowej, ludzie na całym świecie mogą wspólnie pracować [Franke 2002, ss. 2–3]. Najważniejsze atrybuty organizacji to elastyczność, szybka reakcja, zaufanie, równość partnerów, koncentracja na celu, tymczasowość oraz wykorzystanie technologii [Sankowska 2009, ss. 44–45].

Współczesne firmy, pomimo konieczności dokonania licznych przekształceń, coraz bardziej doceniają korzyści z bycia organizacjami turkusowymi. Założeniem tego typu podmiotów jest stworzenie miejsc pracy, funkcjonujących na zasadach partnerstwa, lojalności i zaufania. Co więcej, pracownicy mają odczuwać dumę i satysfakcję z wykonywanych obowiązków, a praca powinna umożliwiać im rozwój i być przestrzenią dla kreatywności. W organizacjach turkusowych ludzie pracują w małych zespołach, w których wykonują zadania i podejmują decyzje, za które są wspólnie odpowiedzialni. Odchodzi się także od monitorowania działań konkurentów. Organizacja turkusowa to otwarte i bezpieczne środowisko pracy, w którym dużą uwagę poświęca się budowaniu dobrych relacji z otoczeniem [Pluta 2016, ss. 111–113].

Powyższe rozważania dowodzą, że w obliczu transformacji rynkowych pojawiło się szereg nowych typów organizacji. Od kilku lat o zakupie danego towaru nie decyduje tylko cena, ale także wizerunek jego producenta. W przypadku wielu firm, pracownicy i klienci pochodzą z ich najbliższego otoczenia. Przedsiębiorstwa chcąc osiągnąć sukces, powinny nie tylko rozpoznać potrzeby i oczekiwania interesariuszy względem pracy czy produktów, ale także zrozumieć problemy, z którymi muszą się mierzyć. W ten sposób próbują znaleźć i wdrożyć opracowane rozwiązania. Jest to możliwe poprzez realizację działań społecznie odpowiedzialnych. Organizacja podejmując przedsięwzięcia w ramach tego obszaru urzeczywistnia postawione cele, poprawia swój wizerunek, wspiera społeczność lokalną, jednocześnie pozyskując nowych klientów oraz zwiększając lojalność dotychczasowych interesariuszy. Stąd też rosnące zainteresowanie koncepcją CSR, dzieleniem się wdrożonymi inicjatywami oraz raportowaniem danych pozafinansowych.

Raport Trendy HR 2018, przygotowany przez spółkę Deloitte oraz Randstad, wprowadza nową nazwę przedsiębiorstwa przyszłości – odpowiedzialna firma 4.0. Zgodnie z podaną definicją, jest to organizacja koncentrująca się nie tylko na wypracowaniu zysku i zwiększaniu przychodów, ale także uwzględniająca w swoich działaniach dobro interesariuszy i otoczenia (zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego). Przedsięwzięcia podejmowane przez te podmioty na rzecz społeczeństwa, przyczyniają się do realizacji misji społecznej, zmierzają do wdrożenia pozytywnych zmian, promują kulturę kooperacji oraz pokazują innym uczestnikom rynku, w jakim kierunku powinny zmierzać.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu – narzędzie ograniczania problemów społecznych

Obecne przemiany cywilizacyjne z zasady zmierzają do polepszenia komfortu życia ludzkości, umożliwiając jej szybki dostęp do pożądaných towarów i usług. Postęp, z jednej strony sprzyja rozwojowi człowieka, natomiast z drugiej – prowadzi do uwidocznienia dysproporcji między poszczególnymi grupami, uwypuklając tym samym problemy występujące w danym społeczeństwie.

W literaturze przedmiotu podkreślana jest interdyscyplinarność problemów społecznych oraz różnorodność podejść do ich definiowania. Determinantą pojawienia się ich jest stan świadomości. Z kolei, mechanizmem identyfikowania i nadania im charakteru społecznego jest odczuwanie zagrożenia, niepokoju, sprzeciwu wobec działań, które są sprzeczne z akceptowalnymi normami i wartościami [Szluz 2017,

s. 7]. Problemy te występują, gdy konkretne warunki społeczne bądź zachowania ludzkie uznane są przez znaczną część społeczeństwa, osoby charyzmatyczne lub silne grupy, jako zagrożenie dla całej zbiorowości. Istotne jest poczucie przekonania o możliwości rozwiązania lub ograniczania rozmiarów powstałych trudności [Frysztacki 2009, s. 20]. Głównymi problemami o charakterze publicznym są: bezrobocie, bezdomność, ubóstwo, wykluczenie społeczne, prostytutka, korupcja, alkoholizm i narkomania, a także przemoc i uzależnienia od nowych mediów (komputera, telewizji, Internetu, telefonów). W niniejszym opracowaniu, skoncentrowano się wyłącznie na istocie wykluczenia społecznego.

Eliminacja społeczna jest sytuacją, w której jednostka/grupa osób, pozbawiona jest możliwości pełnego uczestniczenia w życiu społeczno-gospodarczym, wpływania i korzystania z ogólnodostępnych dóbr, usług, rynków i instytucji publicznych. Ponadto, osoby wykluczone pozbawiane są szans odgrywania przypisanych im ról społecznych, a także odczuwają trudności w gromadzeniu zasobów i osiągnięciu dochodów w godny sposób [Frąckiewicz 2005, s. 11].

W zmieniającym się otoczeniu, lista narażonych na wykluczenie z jakiegóż dziedziny życia stale się powiększa. Niemniej jednak, wśród najbardziej zagrożonych problemem są przede wszystkim: kobiety (w szczególności młode i/lub samotne matki), bezrobotni, bezdomni, niepełnosprawni, przewlekłe chorzy, ubodzy, osoby starsze (50+), młodzież do 24. roku życia, społeczność LGBT, mniejszości narodowe, innowiercy, więźniowie oraz uzależnieni od substancji psychoaktywnych [Kołodziejczyk 2018, s. 174].

Zarówno w Polsce, jak i na świecie istnieje wiele sposobów przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu oraz szeroki wachlarz instrumentów wspierających inkluzję społeczną. Wiele z tych działań ma interwencyjny charakter, skoncentrowany wokół pomocy w formie świadczeń finansowych i materialnych [Grewiński 2014, ss. 84–85]. Biorąc pod uwagę skalę wykluczenia społecznego oraz ogrom jednostek nim zagrożonych, powinno się dążyć do wdrażania przemyślanych i kompleksowych działań, podejmowanych nie tylko przez podmioty publiczne, ale również przez przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, iż często wykluczenie utożsamia się z biedą, natomiast nie każdy wykluczony jest lub musi być biedny. W związku z tym ważne jest, aby organizacje miały świadomość, że przedstawiciele środowisk narażonych na wykluczenie, stanowią dla nich bazę klientów, pracowników oraz pozostałych interesariuszy. Firmy mogą prowadzić działania z wykorzystaniem idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Jest to koncepcja, w ramach której organizacje budują trwałe relacje z interesariuszami, poprzez dobrowolne uwzględnianie aspektów ekologicznych i społecznych w swojej działalności [Korpus 2006, ss. 52–53]. Idea ta może być analizowana

w dwóch wymiarach: wewnętrznym i zewnętrznym. W wymiarze wewnętrznym działania skoncentrowane są wokół pracowników jednostki. Głównym ich celem jest odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, inwestowanie w ludzi, dbanie o ich bezpieczeństwo w miejscu pracy, reagowanie na ekonomiczne, społeczne i psychologiczne potrzeby pracowników, a także zarządzanie materiałami zużywanymi w procesie produkcji. Natomiast w wymiarze zewnętrznym, CSR obejmuje inicjatywy oddziałujące na otoczenie organizacji: klientów, społeczność lokalną, partnerów, dostawców, władze i środowisko naturalne. Działania obejmują m.in.: angażowanie się w przedsięwzięcia społeczne, dbanie o środowisko, szczere relacje z kontrahentami biznesowymi, dialog ze społeczeństwem, udzielanie wsparcia społeczności lokalnej, przestrzeganie praw człowieka, przeciwdziałanie dyskryminacji oraz walkę z korupcją [Bartkowiak 2011, s. 25].

Realizowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności niesie za sobą szereg korzyści dla organizacji, w tym m.in.: aprobatę i wzrost zaufania ze strony otoczenia, polepszenie wizerunku, poprawę relacji z interesariuszami, generowanie ponadprzeciętnych zysków czy wzmocnienie pozycji konkurencyjnej [Buglewicz 2017, s. 45]. Wdrażanie idei umacnia markę organizacji, zwiększa jakość oferowanych produktów i usług, zapewnia lepszą konkurencyjność i przyciąga inwestorów, usprawnia procesy zarządzania, zmniejsza koszty operacyjne, pomaga przeciwdziałać problemom występującym wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, przyczynia się do pozytywnych zmian społecznych, a także pozwala na odpowiednie motywowanie pracowników i reagowanie na ich potrzeby [Korpus 2006, s. 76]. W przypadku dużych organizacji stanowi wyznacznik nowoczesności jednostki oraz umiejętności odnalezienia się w zmiennym otoczeniu. W dobie rosnącej świadomości klientów i innych interesariuszy, obserwowalny jest nacisk z ich strony na podejmowanie działań prospołecznych.

Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu poprzez działania przedsiębiorstw

Analizie poddano raporty z działalności o charakterze niefinansowym trzydziestu największych oraz najbardziej płynnych spółek akcyjnych, notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW), wchodzących w skład indeksu WIG30, tabela 1.

Tabela 1. Lista spółek wchodzących w skład indeksu WIG30

Nazwa przedsiębiorstwa	Branża	Sposób prezentacji danych niefinansowych
Alior Bank SA	Finanse	Sprawozdanie zarządu z działalności
Asseco Poland SA	Oprogramowanie	Oświadczenie na temat danych niefinansowych
Bank Millennium SA	Finanse	Sprawozdanie dotyczące informacji niefinansowych
Bank Pekao SA	Finanse	Sprawozdanie z działalności
CCC SA	Handel detaliczny	Raport niefinansowy
CD Projekt SA	Oprogramowanie	Skonsolidowane sprawozdanie zarządu z działalności
Cyfrowy Polsat SA	Media	Sprawozdanie dotyczące informacji niefinansowych
Dino Polska SA	Przemysł spożywczy	Sprawozdanie zarządu z działalności
Enea SA	Energetyka	Sprawozdanie zarządu z działalności/interaktywny raport CSR na stronie
Energia SA	Energetyka	Raport CSR
Eurocash SA	Handel detaliczny	Skonsolidowany raport roczny
Grupa Azoty SA	Przemysł chemiczny	Sprawozdanie dotyczące informacji niefinansowych
Grupa Lotos SA	Przemysł paliwowy	Skonsolidowany raport roczny
ING Bank Śląski SA	Finanse	Sprawozdanie zarządu z działalności
JSW SA	Przemysł surowcowy	Sprawozdanie zarządu z działalności
KGHM Polska Miedź SA	Przemysł surowcowy	Raport zintegrowany
Kernel Holding SA	Przemysł spożywczy	Skonsolidowany raport roczny
Kruk SA	Finanse	Sprawozdanie zarządu z działalności
LPP SA	Handel detaliczny	Skonsolidowany raport roczny
Orange Polska SA	Telekomunikacja	Raport zintegrowany

PGE SA	Energetyka	Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych
PGNiG SA	Przemysł paliwowy	Skonsolidowany raport roczny
PKN Orlen SA	Przemysł paliwowy	Raport zintegrowany
PKO BP SA	Finanse	Sprawozdanie zarządu na temat informacji niefinansowych
PKP Cargo SA	Transport	Skonsolidowany raport roczny
PZU SA	Ubezpieczenia	Sprawozdanie z działań niefinansowych
Play Communications SA	Telekomunikacja	Skonsolidowany raport roczny
Santander Bank Polska SA	Finanse	Sprawozdanie zarządu z działalności
Tauron Polska Energia SA	Energetyka	Skonsolidowany raport roczny
mBank SA	Finanse	Raport zintegrowany

Źródło: [Giełda Papierów Wartościowych 2018].

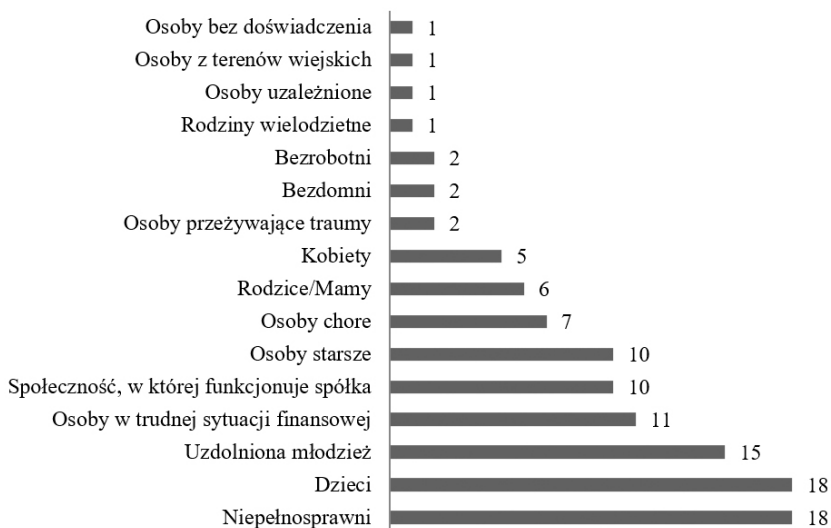
Projektując badania na temat roli przedsiębiorstw w ograniczaniu rozmiarów problemów społecznych przy wykorzystaniu koncepcji CSR, zdecydowano się przeprowadzić monitoring pilotażowy na grupie największych spółek w Polsce. Wykorzystano w tym celu analizę dokumentów zastanych – raportów niefinansowych z działalności społecznej.

Głównym celem eksploracji było zidentyfikowanie działań w ramach CSR na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu. Podczas przeglądu raportów skupiono się wyłącznie na dwóch aspektach. Po pierwsze, na działaniach prowadzonych na rzecz pracowników. Analizowano w szczególności aktywności, podejmowane w celu przeciwdziałania wszelkim przejawom dyskryminacji/wykluczenia w miejscu pracy, dialog z pracownikami oraz umożliwienie im realizowania własnych projektów społecznych. Drugim aspektem była aktywność spółek na rzecz społeczności lokalnych i ograniczania występujących w nich problemów. Dodatkowym celem było sprawdzenie, czy podejmowane przez organizacje inicjatywy mają charakter holistyczny (czy dążą do ograniczania problemu wykluczenia), czy też mają pomóc jedynie wybranym grupom, które są nim zagrożone. Poniżej zaprezentowano najistotniejsze wyniki analiz.

Dokonując przeglądu raportów, zaledwie w trzynastu z nich odnaleziono termin „wykluczenie społeczne”. Spółki, w których problem został zauważony, są świadome istniejącej potrzeby podejmowania działań ograniczających jego rozmiary. W związku z tym, chętnie angażują się m.in. w akcje dobroczynne i sponsoring przedsięwzięć

służących wyrównywaniu szans. Praktycznie w każdym przypadku wymieniano grupy, dla których istnieje konieczność wdrażania takich postępowań. Jako przykład wymienić można spółkę ORLEN, zwracającą uwagę na konieczność aktywizacji niepełnosprawnych, osób powyżej 55 roku życia oraz dzieci z rodzin ubogich i dysfunkcyjnych. W innych przypadkach pojawia się dążność do wyrównania szans kobiet na rynku pracy, pomocy uzdolnionej młodzieży oraz osobom w trudnej sytuacji finansowej. Dwa podmioty działające w branży medialnej i telekomunikacyjnej zmierzają do ograniczania wykluczenia cyfrowego, natomiast instytucje finansowe – do przeciwdziałania wykluczeniu finansowemu. Najczęściej wspierane grupy społeczne wraz z liczbą jednostek, które podejmują działania na ich rzecz, zostały przedstawione na wykresie 1.

Wykres 1. Grupy społeczne najczęściej wspierane przez spółki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W osiemnastu analizowanych spółkach funkcjonuje wolontariat pracowniczy, w który zaangażowani są nie tylko zatrudnieni, ale też całe ich rodziny. Kilka jednostek organizuje specjalne konkursy dla personelu, w których decyduje się, komu zostanie udzielone wsparcie. Grupa Santander uruchomiła platformę internetową, pozwalającą wolontariuszom na wspólne organizowanie akcji pomocowych. W tabeli 2. przedstawiono najciekawsze inicjatywy przedsiębiorstw, z podziałem na działania skierowane do pracowników oraz do społeczeństwa.

Tabela 2. Wybrane działania społecznie odpowiedzialne

Działania na rzecz pracowników	• Imprezy integracyjne i sportowe • Telepraca • Szkolenia nt. różnorodności i pracy z osobami niepełnosprawnymi • Zarządzanie wiekiem • Linia zaufania, chat z zarządem, system sugestii pracowniczych • Psychologiczne wsparcie pracowników • Worklife balance • Badania satysfakcji i zaangażowania pracowników • Finansowanie nauki i kursów
Działania na rzecz społeczeństwa	• Programy stypendialne dla uzdolnionej młodzieży z niezamożnych rodzin • Budowanie pracowni ułatwiających dostęp do wiedzy • Współpraca z administracją publiczną, organizacjami pozarządowymi, ośrodkami dydaktycznymi • Seminaria dla kobiet • Studia dla osób w wieku senioralnym • Warsztaty i wydarzenia sportowe • Dopłaty do ogrzewania dla ubogich • Zakup tabletek dla dzieci zamiast dźwigania tornistrów • Spotkania otwarte z mieszkańcami • Pikniki naukowe • Przedstawienia teatralne i musicalowe dla mieszkańców • Paczki dla dzieci • Darowizny finansowe • Spektakle na temat szkodliwości uzależnień • Bilety do kin i teatrów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W informacjach o charakterze niefinansowym istotne są również dane na temat realizowanej polityki różnorodności. Pomimo skali działalności spółek WIG30, jedynie co trzecia organizacja posiada formalny dokument dotyczący polityki zarządzania w danym obszarze. Część z powyższych podmiotów podpisało Kartę Różnorodności lub stworzyło własną, ale sformalizowaną politykę społeczną. Dobrym przykładem jest Grupa ING, która przyjęła autorską Deklarację Różnorodności, w której wyraża swoją otwartość, a zarazem odpowiedzialność wobec wszelkiej odmienności. W pozostałych raportach pojawia się zapis informujący o poszanowaniu różnorodności na wszystkich szczeblach i we wszystkich procesach, niemniej jednak dotychczas nie opracowano w tych spółkach żadnego formalnego dokumentu. Oczywiście, we wszystkich podmiotach funkcjonuje kodeks etyki, polityka antymobbingowa zakazująca dyskryminacji, realizowane są także działania antykorupcyjne. Podstawą

podejmowania aktywności ograniczającej rozmiary wykluczenia społecznego powinno być poszanowanie odmienności drugiego człowieka. W zakresie różnorodności względem interesariuszy, należy przechodzić od deklaratywności do formalnych zobowiązań.

Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu powinno być jedną z domen funkcjonowania przedsiębiorstw, bez względu na skalę ich działania. Cykliczność i skoordynowanie tych inicjatyw wydaje się być istotniejsza od poziomu ich zaawansowania. Ważne, aby organizacja dobrze знаła swoje otoczenie, zdiagnozowała występujące w nim trudności, a następnie zaprojektowała i wdrożyła postępowanie, które będzie odpowiedzią na zaistniałe problemy i jednocześnie pozwoli osiągać zamierzone cele podmiotu.

Zakończenie

Podsumowując rozważania, działania analizowanych spółek nie mają holistycznego charakteru. Niektóre podmioty podejmują przedsięwzięcia na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, natomiast w większości przypadków są to inicjatywy na rzecz wybranych grup. Najczęściej wspierane są osoby niepełnosprawne, dzieci i młodzież, osoby w trudnej sytuacji zdrowotnej lub finansowej, osoby starsze, a także ogólnie – społeczność, w której organizacja funkcjonuje. Niestety, nadal w wielu jednostkach nie opracowano formalnej polityki różnorodności, pomimo deklaratywności jej poszanowania.

Opracowanie nie wyczerpuje w pełni omawianego zagadnienia. Niemniej jednak daje możliwość lepszego zapoznania się z tematem oraz sposobami ograniczania rozmiarów problemów społecznych poprzez działania przedsiębiorstw. Poglębiając dotychczasową wiedzę dotyczącą omawianego zjawiska, należy zwrócić uwagę na coraz większe dysproporcje pomiędzy ludźmi. Konieczne jest także dokonanie próby opracowania uniwersalnego katalogu przedsięwzięć, zmierzających do przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu. Warto przeprowadzić zaawansowane badania empiryczne, obejmujące zasięgiem zarówno sektor MŚP, jak i duże przedsiębiorstwa. Zdaniem K. Udayasankara [2008, s. 172], każde przedsiębiorstwo może podejmować działania w ramach CSR, ponieważ jego wielkość oddziałuje wyłącznie na skalę danych inicjatyw. Mogą one angażować się intensywniej w tego rodzaju działalność ze względu na rozpoznawalność czy dostęp do większych zasobów. Nie oznacza to jednak, że małe podmioty nie są w stanie reagować na problemy otoczenia i swoich pracowników.

Bibliografia

Bartkowiak G. (2011), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa.

Brzozowski M. (2010), *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa.

Buglewicz K. (2017), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Nowa wartość konkurencyjna*, PWE, Warszawa.

Franke U.J. (2002), *The competence-based view on the management of virtual web organizations* [w:] U.J. Franke (red.), *Managing virtual web organizations in the 21st century: Issues and challenges*, Idea Group Publishing, ss. 1–27.

Frąckiewicz L. (2005), *Wykluczenie społeczne w skali makro i mikroregionalnej* [w:] L. Frąckiewicz (red.), *Wykluczenie społeczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, ss. 11–26.

Frysztański K. (2009), *Socjologia problemów społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Giełda Papierów Wartościowych [online], <https://www.gpw.pl>, dostęp: 18.10.2018.

Gołaszewska-Kaczan G. (2007), *Spółeczna odpowiedzialność jako atrybut nowoczesnego przedsiębiorstwa* [w:] A. Potocki (red.), *Spółeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa, ss. 49–56.

Gorzelański-Dziadkowiec M. (2015), *Organizacje uczące się. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Grewiński M. (2014), *Wybrane aspekty polityki przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu w Polsce i Unii Europejskiej* [w:] M. Kubiak (red.), *Polityka społeczna wobec wyzwań i zmian zachodzących we współczesnym świecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, ss. 73–88.

Kołodziejczyk J. (2018), *Sytuacja osób wykluczonych społecznie na łódzkim rynku pracy – perspektywa zagrożonych problemem*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 1 (52), ss. 173–181.

Korpus J. (2006), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Masłyk-Musiał E. (2014), *Organizacja w zmianach. Perspektywa konsultanta*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie: organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Pluta A. (2016), *Organizacja turkus – możliwości i problemy wdrożenia* [w:] M. Młokosiewicz (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim. Kapitał Ludzki – rozwój ku wartościom*, Uniwersytet Szczeciński. Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin, ss. 107–126.

Sankowska A. (2009), *Organizacja wirtualna. Koncepcja i wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Senge P. (2012), *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Szluz B. (2017), *Wstęp* [w:] B. Szluz, M. Bozacka (red.), *Wybrane kategorie problemów społecznych. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, ss. 7–9.

Udayasankar K. (2008), *Corporate social responsibility and firm size*, „Journal of Business Ethics”, No. 83, ss. 167–175.

Warner M., Witzel M. (2005), *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Lena Grzesiak | lena.grzesiak@uni.lodz.pl

University of Lodz, Faculty Management

ORCID ID: 0000-0001-5078-1675

Agnieszka Skoczylas-Tworek | agnieszka.skoczylas@uni.lodz.pl

University of Lodz, Faculty of Economics and Sociology

ORCID ID: 0000-0002-7789-8088

Non-financial Disclosures in the Scope of Diversity Management of Companies Listed in the Respect Index

Abstract: In the light of legal regulations resulting from the amended Accounting Act, public interest entities and large companies were obliged to publish annual financial statements together with the annual report. According to the law, information included in this second type of report should include both financial and non-financial performance indicators, policies description with respect to social, employment, environmental issues, respect for human rights and counteracting corruption.

The aim of the article is to present the results of analysis of non-financial data, obtained from reports of 28 companies listed in eleventh edition of the Respect Index quoted on Warsaw Stock Exchange. More specific goal is to describe the essence of diversity management limited to employee issues contained in GRI. The analysis of secondary documents of companies was preceded by the review of literature, reports and publications of the Responsible Business Forum in the field of diversity management. The conclusion refers to the requirement related to the implementation of Directive 2014/95/EU as to disclose non-financial information. According to the research results, the analysed companies show involvement in the publication of non-financial reports, including reporting of specific indicators in the social category relating to the diversity management.

Key words: diversity management, non-financial indicators, non-financial reporting, Respect Index, Directive 2014/95/EU

Introduction

In the conditions of growing competition and risk, financial data is getting insufficient for its users. Non-financial information about the policies pursued by the unit, its human capital or actions taken to reduce and manage risk is becoming more and more important. The Directive of the European Parliament and of the Council No. 2014/95/EU of 22 October 2014, regarding disclosure of non-financial information including information on diversity by some large units and groups was introduced to meet these needs.

This regulation has been implemented into Polish law by the Act of 15 December 2016 amending the Accounting Act (Journal of Laws 2017, item 61). These changes have been applied to the entities that exceeded amounts in at least two out of three following criteria:

- total balance sheet assets at the end of the financial year of 85,000 PLN,
- net sales revenues for the financial year of 170,000 000 PLN,
- average annual employment in full-time equivalents of 250 people.

These entities, pursuant to the Article 49b of Accounting Act [Journal of Laws 2018, item 395], are obliged to disclose non-financial information relating to such issues as: entity's business model, key non-financial performance indicators, a description of policies pursued in relation to social, employment, environmental issues, respect for human rights and anti-corruption, moreover a description of the results of applying these policies, as well as an indication of significant risks. If an entity does not apply a policy to one or more of these issues, it should give reasons for not applying them.

The adopted legal solutions are aimed at seeking to disclose to stakeholders the most comprehensive information possible about the company's operations, not only financial, but also non-financial ones.

This transposition defines the transformation of business towards social responsibility and increases the relevance and comparability of non-financial information that is disclosed by organizations in the EU [G4 Reporting guidelines ..., p. 3].

The aim of the publication is the analysis of disclosures regarding the management of diversity as an element of a non-financial performance indicator. Research was conducted among the selected entities from the Respect Index, quoted on Warsaw Stock Exchange. Entities listed in this Index undertake activities related to corporate social responsibility whose part is assumed to be diversity management [Jastrzębska 2016]. The basic research method applied in article was quantitative and qualitative analysis based on the reports' content, published by selected companies

listed in the Respect Index. The main assumption was to check the inclusion of information and issues related to diversity policy (employee issues, limited to employee issues contained in GRI) in the reports.

Non-financial reporting in the light of legal regulations and guidelines

Legal regulations and guidelines do not specify how non-financial data should be reported. There are no established reporting patterns i.e. organizations preparing reports with non-financial information may use any standards or reporting guidelines (national, EU, international). They can also use their own rules or a combination of different standards [Dadacz 2017, p. 8].

Non-financial reporting, in accordance with article 1 of Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council should refer to information that is necessary to understand the development, results and situation of the individual, especially in regards to environmental, social and employee issues as well as respect for human rights. Article 20 paragraph 1, point G of the Directive indicates a description of the diversity policy adopted with respect to the administrative and management bodies, its objectives, methods of implementation, as well as the effects in a given reporting period, primarily in relation to aspects such as age, sex, education or professional experience of employees as a non-financial performance indicator [Directive 2014/95/EU, article 20]. If this policy is not applied, the decision of not applying it should be clarified.

Directive 2014/95/EU, standards GRI GR4, SIN as well as guidelines of EC expressly show the inclusion of social and employee category, which refers to the diversity management, in the non-financial reporting. It follows from the above that diversity management is expected from enterprises committed to non-financial reporting. The former (GRI) refers to reporting of sustainable development. The fourth generation of these guidelines, so called GRI G4 is currently binding. It includes two types of reporting indicators: profile and detailed.

The profile indicators refer to general information about an entity (strategy, profile of activities, governance and ethics). The detailed indicators are the guidance of reporting in reference to sustainable development relating to three categories: economic, environmental and social [G4 Reporting guidelines... p. 2]. GRI G4 can be applied in extenso or in reference to selected parts.

The latter, IIRC is neither a competition nor an addition to GRI G4 standard, but encourages its use, and presents the premises for integrating financial and

non-financial data in one report [Mazurowska 2015, p. 5]. Among described guidelines of non-financial reporting, GRI is most commonly applied. GRI G4 is currently one of the most popular among the non-financial reporting standards [Dyląg, Puchalska 2014, p. 26]. GRI G4 is considered as the support for implementing CSR strategy [Deloitte 2016].

Since October 2017, the Polish Standard for Non-Financial Information (further: SIN) has been operating on the local market. It has been developed by Foundation of Reporting Standards [Polish Standard for Non-Financial Information (SIN)] and Association of Stock Exchange Issuers for the needs of non-financial reporting. It provides support for entities preparing activity report for the first time [SEG 2017]. Similarly, to standard GRI GR4, it indicates the areas that should be subsumed within the scope of non-financial reporting. These are: managerial, environmental, social and labour areas [SIN 2017, p. 14].

The European Commission has also published guidelines regarding non-financial reporting. The examples of indicators presented there, may be incorporated by the entities in their reports. The aim of these guidelines is to support companies in their seeking to disclose environmental, social and management information in a way that fosters sustainable economic growth, including increase in employment [European Commission, p. 15].

In the next part of article, the authors focused on diversity management and the way of diversity reporting by the entities selected to the analysis.

Diversity management and The Diversity Charter

Diversity management is broadly understood and concerns various aspects: inherited and acquired, visible and invisible, differing people and making them similar to one another. These differences with a greater or lesser intensity will be possible to find in every workplace. Diversity is often defined by the prism of dimensions [Rawluszko 2007, p. 28]:

- primary – referring to the immanent features of an individual such as: sex, age, physical fitness, sex orientation, nationality, personality traits, (dis)ability,
- secondary – regarding such characteristics as, e.g. place of residence, material status and income, education, professional experience, habits, hobbies, interests, number of children, marital status,
- organizational – defined e.g. by additional employee privileges, place in the organisational structure, the scope of decision-making powers, affiliation to orga-

nisations in the workplace, seniority, possessed prestige for the function, willingness to share knowledge with others.

Organisational identity is shaped by factors having their source in the organisational culture of the workplace related to, among other things, the motivation and remuneration system, human capital management strategy or values professed by managers [Grzesiak 2017, p. 121–124].

Due to the fact that diversity may be the source of competitive advantage it is worth managing. Research confirm that in the companies where the diversity of employees is taken into account, the effectiveness of their operations is greater, because there is improvement of team work results in the short-term perspective [Łukasiewicz 2014, pp. 236–237]. In addition, practicing diversity in the organization management improves the effectiveness of communication, increases mutual understanding by influencing building of open attitudes, better atmosphere and comfort of work as well as increased job satisfaction [Borowska 2008, p. 337]. Although diversity management brings benefits to the organization, it poses barriers and challenges for managers, such as adapting company procedures towards the implementation of diversity management program, building awareness among managers and employees, constant monitoring of the management process [Kopeć 2014, p. 183]. What seems to be the most difficult in managing diversity is to build atmosphere that respects diversity, which can be demanding and costly.

The Diversity Charter is a written commitment to promoting diversity and equality in the workplace. Joining this initiative is voluntary and free. The Diversity Charter is implemented in many European countries. In Poland, it is coordinated by the Responsible Business Forum [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2017].

There are no restrictions on the specifics of the organisations deciding to implement the Diversity Charter. All organisations, regardless of their size or sector they represent can become its signatories. Therefore, these can be business organisations, academic centres, local government or public administration units. It was launched in Poland in 2012 to 8 May 2018. The Diversity Charter was signed by 217 entities. Poland, Estonia and the Czech Republic are the only countries in the Eastern bloc with The Diversity Charter. For comparison, in 16 European countries it is over 7,000 signatories of The Diversity Charter [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2018].

Signing the card obliges to introduce the rules described in The Diversity Charter. These include, in particular: prohibiting discrimination at the workplace, taking measures to create and promote diversity in the entity and engaging in them employees and business and social partners [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2018], as well as sharing their good practices in the field of equal treatment and diversity

management policy and annual reporting on the actions undertaken and their practical results.

Both the diversity management policy and The Diversity Charter are often a certain declaration of diversity management. Taking into account legal requirements, it can be assumed that entities subject to the obligation of non-financial reporting should manage diversity.

Diversity management included in GRI in the reporting practice of companies listed in the Respect Index

Among the enterprises obliged to non-financial reporting there were socially responsible companies, forming on 19 November 2009, the first in Central and Eastern Europe, so-called index of socially responsible companies, the Respect Index [Wróblewska 2015, p. 243]. It was an initiative undertaken by the Warsaw Stock Exchange and its partners (Kulczyk Investments, Deloitte and journal "Forbes") [Dymowski 2011, p. 13] to promote CSR principles on the Polish capital market. It is reflected in the very name of the index, indicating such features as: *Responsibility, Ecology, Sustainability, Participation, Environment, Community, Transparency* [GWP 2018].

The Respect Index is, like the WIG, an income-based index, which means that it includes share prices as well as income from dividends and pre-emptive rights (allotment certificates). It is calculated on a continuous basis, with one-minute breaks. The index portfolio is updated, as a rule, once a year. On 14 December 2017, the Warsaw Stock Exchange (GPW) announced the composition of the eleventh edition of the Respect Index. Currently, the number of entities listed in Respect Index is the biggest in history (28) however it is changing constantly which means that the number of entities listed in the index is not fixed. Companies applying for the index should be subject to assessment of meeting the requirements as to liquidity and size, the practices used, as well as a special questionnaire containing, in addition to questions addressed to the types of business also questions about environmental, social and governance aspects, so called ESG. Ultimately, the index includes entities that meet the requirements of the group of ESG factors. At the same time, a written document confirming the existence of a CSR strategy is not required. It is important that a socially responsible approach of entity is visible in its strategy and penetrates the entity, which is why the actual statement and subsequent verification of the CSR approach are made, which constitute the so-called verification criterion.

For the needs of the study, the authors assumed that ESG reporting is a standard among entities listed in the Respect Index.

To accomplish the purpose of the article, annual reports of selected public companies drawn up for 2017 were analysed. The authors decided to choose 2017, because earlier the Directive was not in force. The entities included in the eleventh edition of the Respect Index were selected for the analysis (table 1).

Table 1. The analysed companies

No	COMPANY'S NAME	No	COMPANY'S NAME	No	COMPANY'S NAME	No	COMPANY'S NAME
1	Agora S.A.	8	Budimex S.A.	15	ING Bank Śląski S.A.	22	PCC Rokita S.A.
2	Apator S.A.	9	Elektrobudowa S.A.	16	Inter Cars S.A.	23	PGE S.A.
3	Bank Handlowy w Warszawie S.A.	10	Energa S.A.	17	Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.	24	PGNIG S.A.
4	Bank Millennium S.A.	11	Fabryki Mebli „FORTE” S.A.	18	KGHM Polska Miedź S.A.	25	PZU S.A.
5	Bank Ochrony Środowiska S.A.	12	Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.	19	Lubelski Węgiel Bogdanka S.A.	26	Tauron PE S.A.
6	Bank Pekao S.A.	13	Grupa Azoty S.A.	20	mBank S.A.	27	Trakcja PRKII S.A.
7	Bank Zachodni WBK S.A.	14	Grupa LOTOS S.A.	21	Orange Polska S.A.	28	Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich Kogeneracja S.A.

Source: created by the author based on [GWP 2017].

The sample covered 28 different companies, mainly banks and companies from the mining, construction and energy industries. The others are from media, production, insurance and telecommunications industries. Analysed companies are obliged to non-financial reporting.

It was confirmed that each of the analysed entities prepare activity report and 60% of them do this with the use of GRI guidelines. Some of analysed entities refer to ISO standards, Global Compact or individually set rules by the companies for reporting.

Verification of data included in the reports indicated that the manner and form of presenting non-financial information by the companies are varied. It is presented in the form of an integrated report as well as an additional report or as a part of the report. Sometimes it is a form of a report on non-financial information or a CSR report. In addition, some of the reports covering non-financial data of the analysed entities were verified by independent external experts. In this case, it can be considered kind of overzealousness on the part of the analysed entities, because the auditor's opinion in this respect does not provide the stakeholders with a level of certainty about the quality of the disclosed information [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2017]. Both the statement and the separate report on a non-financial data do not have to be checked by a statutory auditor [Dadacz 2017, p. 8], who must only inform in the report of the audit of the financial statements about the preparation of one of these documents.

Considering the aim of the article, the authors analysed data included in reports, referring to employee issues, limited to employee issues contained in GRI.

The most frequently presented issues in this regard by the analysed entities are included in table 2.

Table 2. Non-financial issues in the area of employee issues reported by the companies

DISCLOSED EMPLOYEE ISSUES
Anti-mobbing policy
Assessment and development of employees
Dialogue with employees
Employees' education
Health and safety at work
Human capital management
Information on the possible effects of products on health and safety
Issues of diversity in terms of age, sex, sexual orientation, religion, disability, etc.
Management of career paths
Occurrence of employee programs
Relationships with trade unions

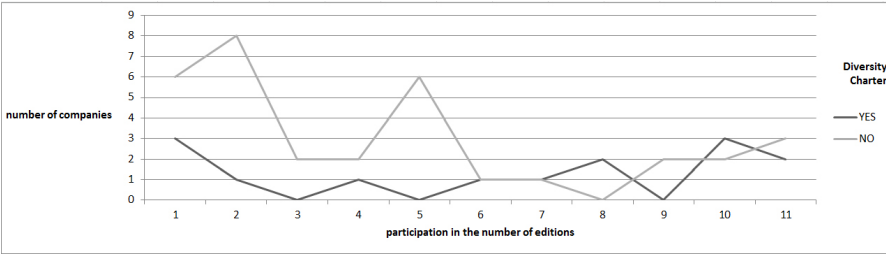
Remuneration policy
Training system
Working conditions

Source: created by the authors based on their own the analysis.

The analysed reports show that many entities refer only to selected aspects of diversity in their reports. In addition, their content is diverse both in terms of how it is presented and the details of the published data. This may be due to the fact that there are no limits to non-financial reporting, which means that often the manner and content of the information transferred depend on the decisions managing the company. These discrepancies may hinder communication with stakeholders, among others due to the lack of comparability of this information among other entities. Many of the analysed entities report on the basis of the reporting method they have developed, and often only some aspects are selected from the available standards. Reports based on their own reporting principles may raise objections to their complexity and quality, but above all may limit their comparability, not only between the entities themselves, but also in individual periods or within the same industry. The researched entities provide detailed information about their activities and initiatives in the field of diversity management.

In the further part of the study, the verification was made whether selected companies are signatories to the Diversity Charter. The data is presented in chart 1 shows that 12 out of 28 companies selected for the study have signed the Diversity Charter (it is 43% of all analysed entities). It is worth mentioning that the overall average ratio is less than 30% (47 different companies have appeared in the index since the beginning of its listing, and only 14 of them have had the Diversity Charter signed). The chart indicates that the number of the Diversity Charter signatories is increasing year by year, so there is a growing trend in this area. This means that there is a growing interest in the management of employee diversity among socially responsible entities.

Chart 1. The presence of companies in subsequent editions of the Respect Index, taking into account the fact that they signed the Diversity Charter



Source: created by the authors.

The conducted analysis also indicated that 12 companies do not have a diversity policy, but among this group there are two companies that have signed The Diversity Charter. In turn, 16 analysed entities have established a more or less formalised diversity policy (table 3 and table 4).

Table 3. Signing the Diversity Charter and having a written diversity policy – edition XI

The Diversity Charter	Diversity policy			TOTAL
		YES	NO	
YES	YES	10	2	12
	NO	6	10	16
TOTAL		16	12	28

Source: developed by the authors.

Table 4. Signing the Diversity Charter and having a written diversity policy – editions I-XI

	Diversity policy			
The Diversity Charter		YES	NO	TOTAL
	YES	11	3	14
	NO	11	22	33
	TOTAL	22	25	47

Source: developed by the authors.

Companies that did not decide to develop and implement diversity policies posted relevant information on this topic in their reports. For example, they pointed out that the previously adopted recruitment policy based on market mechanisms allows to maintain strong and motivated staff [Intercars 2017] or that they do not see the legitimacy of developing a diversity policy [PGNiG 2017] .

Based on the analysed reports including information on diversity management, it was observed that some of the companies present entire chapters on disclosures in this respect, while others present only selected information. It is worth noting that the majority (about 75%) of analysed entities, before compulsory reporting, used to prepare similar reports. The experience of these entities in preparing similar documents has a chance to pay off in subsequent years.

As a part of the analysis, it was diagnosed that the non-financial information in the field of employee diversity management included in the reports focuses primarily on the current situation in entities. According to the authors, there are far too few references to trends or history. There is a lack of information related to the monitoring of conducted initiatives or referring to how the undertaking of activities in the management of employee diversity contributes to the creation of value by entities. In addition, it was pointed out that the companies emphasize those areas in the field of diversity management, in which they are ‘good’, avoiding indicating threats, which is certainly dictated by shaping the competitive advantage.

The results of the research showed that the majority of the analysed entities introduced the diversity management and The Diversity Charter policy into use, or one of these. The quantitative and qualitative analysis made it possible to draw

a generalized conclusion that diversity management is a tool used as a non-financial performance indicator.

Conclusions

In the era of development of the idea of corporate social responsibility, the accounting system had to adapt to the requirements of stakeholders and society. The answer to this is Directive 2014/95/EU and standards obliging business entities to prepare integrated reports presenting not only financial but also non-financial data [Mazurowska 2015, p. 136]. Diversity management is indicated as one of the elements of non-financial reporting. It refers to employee issues and highlights those features that can affect the actual equality of their opportunities. Diversity in the workplace brings benefits in various areas of the organization's activities, hence should be an important element of the overall management of the organization. The confirmation of this state should be the introduction of the policy of equal treatment and diversity management in the workplace, as well as counteracting discrimination, thus striving to sign The Diversity Charter.

Directive 2014/95/EU imposes an obligation on organizations to disclose information related to employees and the environment. Its motto seems to be the message that the common understanding of financial and non-financial data can give a full picture of the companies and enable them to see the opportunities facing them. Aiming to confirm this fact, a study was carried out in a deliberately selected group of 28 companies that were part of the eleventh edition of the Respect Index, and at the same time are covered by the statutory obligation to publish non-financial data. The results showed that majority of the analysed companies treat diversity management as a non-financial performance indicator.

References

- Borowska A.** (2008), *Zarządzanie różnorodnością*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Ekonomia i Zarządzanie", Vol. 12, pp. 331–340.
- Dadacz J.** (2017), *Change of Polish regulations in connection with the implementation of the Directive 2014/95/UE*, [in:] *Non-financial reporting. Guide For Reporters*, Second edition corrected, pp. 7–8.

Deloitte (2016), *Deloitte is a partner in the Polish translation of the GRI G4 non-financial reporting guidelines* [online], <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/gri4-Polskie-Tlumaczenie.html>, access: 08.05.2018.

Directive of the European Parliament and of the Council No. 2014/95 / EU of 22 October 2014, regarding disclosure of non-financial information including information on diversity by some large units and groups was introduced to meet these needs.

Dyląg R., Puchalska E. (2014), *Reporting on environmental and social issues*, "Notebooks Theoretical Accounting", Vol. 75(131), pp. 23–45

Dymowski J. (2011), *Respect Index – expectations, research experience and directions of evolution regarding the first index of sustainable development listed on the Warsaw Stock Exchange*, "Scientific Works of the University of Economics in Wrocław. Social responsibility of the organization. Methodology, tools, evaluation", No. 156, pp. 13–23.

European Commission (2017), *Reporting guidelines for non-financial information*, C(2017) 4234 final, Brussels, p. 15.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2018), *O programie* [online], <http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/o-projekcie/>, access: 08.05.2018.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2018), *Sygnatariusze Karty Różnorodności w Polsce* [online], <http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/sygnatariusze-karty/>, access: 14.10.2018.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2017), *Thematic Analysis No. 1, New legal obligations related to the disclosure of information non-financial and diversity policy* [online], http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2017/01/Analiza-FOB_Ujawnianie_informacji_niefinansowych.pdf, p. 5, access: 14.10.2018.

G4 Reporting guidelines, Handbook on the application of the GRI guidelines, p. 2

Grzesiak L. (2017), *Przeciwdziałanie negatywnym stereotypom zawodowym jako element zarządzania różnorodnością organizacyjną na przykładzie zawodu księgowego* [in:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (eds), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo SiZ, Łódź, pp. 119–130.

GWP (2017), *Nowy skład RESPECT Index – XI edycja* [online], http://www.respectindex.pl/aktualnosci?ph_main_content_start=show&ph_main_content_cmn_id=1133, access: 05.05.2018.

GWP (2018), *Respect Index 2018* [online], www.odpowiedzialni.gpw.pl/, access: 24.04.2016.

Intercars (2017), *Report on compliance with the corporate governance rules* [online], <http://www.inwestor.intercars.com.pl/pl/-ad-korporacyjny/raporty-z-przestrzegania-zasad-ladu-korporacyjnego/?syear=2017>, access: 03.11.2018.

Jastrzębska E. (2016), *Zarządzanie różnorodnościami jako element CSR – dobre praktyki i korzyści*, "Marketing i Rynek", No. 8, pp. 12–18.

Kopeć J. (2014), *Kształtowanie rozwiązań organizacyjnych ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników*, "Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", No. 349, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, pp. 177–184.

Łukasiewicz G. (2014), *Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnościami*, "Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", No. 349, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, pp. 231–240.

Mazurowska M. (2015), *Comparative analysis of guidelines Global Reporting Initiative and International Integrated Reporting Committee*, "Studia Oeconomica Posnaniensia", Vol.3, No.1, p. 136.

PGNiG (2017), *Declaration of compliance with the rules corporate governance* [online], <http://pgnig.pl/documents/10184/29448/O%C5%9Bwiadczenie+o+stosowaniu+zasad+%C5%82adu+korporacyjnego+za+rok+2017.pdf/926eb57e-11d7-449e-a6a-4-d70c9aebacf2>, access: 01.11.2018.

Polish law by the Act of 15 December 2016 amending the Accounting Act (Journal of Laws 2017 and 2018).

Polish Standard for Non-Financial Information (SIN) (2017), Foundation of Reporting Standards, Warszawa, p. 14

Rawluszko M. (2007), *Polityka równych szans a zarządzanie* [in:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans* [online], Gender Index, UNDP, EWUAL, Warszawa 2007, pp. 27–29, https://www.bcc.org.pl/fileadmin/media/do_pobrania/raporty_bcc/rowne_szanse/Dobre_praktyki.pdf, access: 11.07.2017.

SEG (2017), *Standard Informacji Niefinansowych (SIN) opublikowany* [online], <https://seg.org.pl/pl/standard-informacji-niefinansowych-sin-opublikowany>, access: 01.11.2018.

Wróblewska K. (2015), *RESPECT Index as a stimulus for socially responsible investment in Poland*, "Scientific Works of the University of Economics in Wrocław", No 378, p. 243.

Patrycja Mizera-Pęczek | p.mizera-peczek@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0001-9637-3263

Transfer wartości estetycznych do świata biznesu: studium przypadku incydentalnej interwencji artystycznej

**Transfer of Aesthetic Values to the „World of Business”.
A Case Study of Incidental Art-based Intervention**

Abstract: Art-based intervention programs in business are successfully implemented in enterprises all over the world. The reason for their implementation is the belief in the benefits of active employee participation in cultural projects. In the light of the results of representative secondary research quoted in the article, employees using this type of program increase their thinking fluency, sensitivity or creative activity.

The article presents the results of own research carried out using the method of case study devoted to incidental artistic intervention in a company from the financial sector X. It turned out that the practice of marriage of art and business in this organization is far from the postulates presented in the literature of the subject.

Key words: art-based intervention, artists, aesthetic values, sector of culture, case study.

Wstęp

Przyjęcie założenia znaczenia korzyści wynikających z transferu wartości estetycznych do innych obszarów działalności człowieka było istotnym czynnikiem rozwoju koncepcji interwencji artystycznych. W dyskursie publicznym panuje przekonanie o wyższym poziomie kreatywności i aktywności twórczej osób uprawiających działalność artystyczną. Tymczasem badacze donoszą, że już aktywność polegająca na

odbiorze sztuki, niekoniecznie zaangażowanie w wykonawstwo, może faktycznie wpłynąć na dyspozycje człowieka w obszarze kompetencji społecznych, w tym przede wszystkim twórczych. Stąd programy interwencji artystycznych stają się ważnymi propozycjami służącymi rozwojowi zawodowemu pracowników sfery biznesu. W niniejszym artykule postanowiono wykazać, że programy interwencji artystycznych w biznesie z powodzeniem są realizowane w przedsiębiorstwach na całym świecie [Bartelska, Bas 2012]. W świetle przytoczonych w artykule opinii badaczy, można pokazać, że pracownicy korzystający z tego typu programów zwiększają swoją płynność myślenia, wrażliwość czy aktywność twórczą. Tymczasem z obserwacji wstępnych autorki wynika, że interwencje artystyczne, realizowane w takich formach, jak postuluje się w literaturze, nie są dostatecznie realizowane w polskich organizacjach. Choć oczywiście pracownicy wielu z nich dobrowolnie uczestniczą np. w wyjazdach integracyjnych do teatrów czy galerii sztuki, to wątpliwość budzi jakość takich pojedynczych aktywności. Starano się zatem odpowiedzieć na pytanie badawcze: w jakich okolicznościach incydentalna interwencja artystyczna może być narzędziem transferu wartości estetycznych do biznesu? By odpowiedzieć na tak postawione pytanie, w artykule dokonano przeglądu literatury oraz przedstawiono rezultaty badań własnych realizowanych metodą studium przypadku, poświęconego incydentalnej interwencji artystycznej w przedsiębiorstwie z branży finansowej X.

Korzyści z transferu wartości estetycznych do biznesu

Do kanonu dotychczasowych atrakcyjnych kierunków rozwoju pracowników wpisuje się wciąż te dość standardowe metody, jak: learning by doing, action learning, repozytoria wiedzy, coaching i mentoring czy sieci kontaktów [Tabor 2008]. Ze względu na niedostatek prowadzonych walidacji metod rozwojowych, rzadko pojawiają się propozycje nowych i wartościowych sposobów kształtowania oczekiwanych kompetencji pracowników. Do jednej z tych propozycji należą, rozwijające się na styku sztuki i zarządzania, programy interwencji artystycznych [Meisiek, Barry 2014, ss. 134–141].

Początek rozwoju koncepcji interwencji artystycznych sięga lat 60. XX wieku. Ich prekursorem była organizacja Artist Placement Group (APG), której twórcy eksperymentowali z nowymi formami sztuki w życiu codziennym. Konsekwencją tej działalności była próba wyjścia sztuki poza obieg galeryjny, czy festiwale i zmiany kierunku jej oddziaływania. Zaczęto dostrzegać, że sztuka może oddziaływać na środowisko inne niż swoje własne. Z tego też powodu lokowano artystów wewnątrz sektorów przemysłowych i struktur rządowych, gdzie pracowali w organizacji biznesowej jak

zwykły pracownik, a efektem jego pracy były na przykład dokumenty (raporty), filmy, zdjęcia, wywiady, poezja i instalacje artystyczne [Bartelska, Bas 2012]. Interwencja artystyczna jest efektem współdziałania organizacji kultury i biznesu, którego celem jest kształtowanie wśród pracowników sfery biznesu myślenia kreatywnego oraz zachęcanie do przełamywania schematów w codziennej pracy, poprzez wykorzystywanie technik typowych w pracy zawodowej artystów, np. improwizacji [Nisula, Kianto 2018, s. 488]. Interwencje artystyczne są odpowiedzią na charakterystyczną dla współczesnej gospodarki konieczność rozwijania kreatywności i twórczego myślenia w biznesie. Mają różnorodną formę oraz wykorzystują rozmaite elementy sztuk, m.in. performatywnych (np. odgrywanie ról) czy wizualnych (np. ilustrowanie, abstrahowanie). Choć jest to wciąż niszowy sektor usług, w Europie pojawia się coraz więcej organizacji artystycznych dostarczających tego typu ofert [Słownik „Kultura się Liczy”]. Interwencje artystyczne służyć mają przede wszystkim rozwojowi innowacyjności, która w gospodarce jest determinowana otwartością ludzi na inne spojrzenie na świat i uważną obserwacją współczesnej rzeczywistości [Artyści inspirują! 2017].

W kontekście współdziałania organizacji kultury i biznesu mówi się także o partnerstwach kreatywnych, czyli takich rodzajach współpracy, które poprzez wykorzystywanie estetyki oraz wpływanie na emocje mogą zwiększać zaangażowanie pracowników w organizację, w zadanie zawodowe czy w profesję [Partnerstwa kreatywne... 2011]. Według ekspertyzy opracowanej na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, kreatywne partnerstwa służyć mają: pobudzaniu wyobraźni i talentu, zarówno w przedsiębiorstwach jak i instytucjach publicznych, wspieraniu rozwoju kreatywnej ekonomii poprzez włączenie kreatywności opartej na kulturze do polityki innowacyjności, promowaniu idei społecznych innowacji przez sztukę, poszerzaniu dostępu do kultury [Ilczuk, Krzysztofek 2011, ss. 37–38].

Można więc przyjąć, że takie partnerstwo jest narzędziem realizacji interwencji artystycznej, a samo zaangażowanie pracowników w projekty artystyczne może przynosić więcej korzyści, aniżeli te, związane z wzrostem poziomu kreatywności.

Badacze dostrzegają zatem walory interwencji artystycznych w takich dziedzinach jak: edukacja menedżerów [Springborg, Ladkin 2018, s. 532], tworzenie kampanii sprzedażowych [Naletelich, Paswan 2018, s. 514], reklama [Estes, Brotto, Busacca 2018, s. 396]. W tabeli 1 przedstawiono przypadkowo dobrane przykłady interwencji ze wskazaniem ich odbiorców i krótkich charakterystyk.

Tabela 1. Przykłady interwencji artystycznych w przedsiębiorstwach

Lp.	Nazwa interwencji artystycznej/organizacji	Odbiorcy programu	Charakter działań w ramach programu
1.	Artyści inspirują! Warsztaty dla przedsiębiorców	Przedsiębiorcy	Zajęcia dźwiękowe, w których uczestniczyli przedsiębiorcy służyły pobudzaniu uważności.
2.	Artyści inspirują! Warsztaty dla przedsiębiorców	Przedsiębiorcy	Zajęcia plastyczne (rzeźbiarskie) w ramach interwencji dążyły do poznania przez uczestników specyfiki procesu twórczego.
3.	Artyści inspirują! Warsztaty dla przedsiębiorców	Przedsiębiorcy	Zajęcia teatralne w ramach interwencji służyły doskonaleniu pracy z ciałem.
4.	PAROC	Pracownicy operacyjni	Zadaniem pracowników było sfotografowanie współpracowników tak, by jak najlepiej oddać charakter ich pracy. Pozwoliło to zobaczyć im siebie nawzajem w innym świetle.
5.	Live+Direct	Pracownicy	Inicjatywa polegała na wprowadzeniu do firmy grupy aktorów, którzy wnikliwie obserwowali zespoły pracowni- cze i kolejno, wykorzystując techniki teatralne, ilustrowali sytuacje w tych zespołach.
6.	McGraw-Hill Companies	Pracownicy	Interwencja polegała na wspólnym analizowaniu czym jest przywództwo i jaka jest rola poszczególnych pracowników w budowaniu zespołowości na podstawie gry zespołu jazzowego.
7.	Virginia Commonwealth University	Studenci	Po przyjęciu założenia, że dzięki interwencji artystycznej następuje transfer umiejętności właściwych zawodom artystycznym do innych sektorów, studenci medycyny wykorzystywali techniki teatralne w pracy z pacjentami.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Artyści inspirują! 2017; Lewandowska 2014b].

Z przytoczonych przykładów wynika, że kontakt ze sztuką z założenia może wpływać na rozwój kompetencji potrzebnych pracownikom różnych typów organizacji. Choć ewaluatorzy interwencji artystycznych dostrzegają, że różnice pomiędzy war-

tościami, które deklarują organizacje biznesowe a tymi, które deklarują organizacje artystyczne, są inspirujące dla indywidualnych pracowników i dla zespołów, to wątpliwość budzi pozytywny wpływ interwencji na poziomie całej organizacji [Strauß 2018, s. 540].

Ograniczenia transferu wartości estetycznych poprzez interwencję artystyczną

Badacze dostrzegają, że dzięki interwencjom artystycznym, ludzie chętniej interpretują sytuacje, które przytrafiają im się w pracy. Chętniej opowiadają o swoich uczuciach, odkryciach, zmianach. Zmieniają się również ich relacje ze współpracownikami, stają się bardziej otwarci [Bartelska, Bas 2012]]. Ponadto, jednoczesne zdobywanie wiedzy i interpretowanie sztuki przez ludzi jest, zdaniem niektórych badaczy, sposobem na pełne, obiektywne zrozumienie świata [Irgens 2014, s. 86]. Okazuje się, że takie wartości jak: zabawa, krytyka, artyzm czy estetyka, choć przypisywane do świata artystów, są też charakterystykami funkcjonowania różnych biznesów [Monthoux 2017, s. 164]. Mariaż sztuki i biznesu prowadzi do integracji wartości estetycznych, emocjonalnych, środowiskowych, edukacyjnych czy społecznych, zarówno na poziomie osobistym, jak i organizacyjnym [Lee, Fillis, Lehman 2018, s. 449].

Autorzy publikacji poświęconych interwencjom artystycznym wskazują na wiele pozytywnych skutków ich wdrażania. Jednak, jak zauważa K. Lewandowska „wielu tym obietnicom brakuje jednak podstaw empirycznych. Ankiety ewaluacyjne prowadzone wśród uczestników kreatywnych spotkań są jedną z możliwych, ale z pewnością niewystarczającą metodyką badawczą. Z jednej strony, opierają się na subiektywnych doznaniach zainspirowanych do twórczego działania „białych kołnierzyków”, których zapał jest wiarygodny, ale czy ma realny wpływ na zachowanie w pracy? Z drugiej, kwestią problematyczną dotyczącą szkoleń kreatywnych (i szkoleń w ogóle) jest pytanie o trwałość efektów i tego, co pozostanie, gdy artyści opuszczą biurowce” [Lewandowska 2014a]. Innym badaczom z kolei interesuje, czy można zapanować nad interpretacjami pracowników w procesie zbiorowego nadawania sensu artefaktom obecnym w organizacjach. Zatem czy można świadomie zaplanować transfer pożądanego wartości do biznesu [Meisiek, Barry 2018, ss. 481–483].

Studium przypadku

Metodyka badań własnych

W ramach badań własnych zrealizowano pojedyncze studium przypadku. Przedmiotem badania było wdrożenie incydentalnej interwencji artystycznej w organizacji X. Przypadek wydaje się być typowym, zatem wnioski z analizy mogą być rozszerzane dla sytuacji realizowanych w zbieżnych okolicznościach. Badanie miało charakter pilotażu do przygotowania gruntu dla kolejnych analiz o szerszym zakresie [Wójcik 2013].

Zrealizowane studium przypadku reprezentowało typ instumentalny [Konecki 2000, s. 127; Stake 1994, ss. 237–238]. Przypadek realizowanej interwencji artystycznej służył opisaniu opinii i wrażeń badanych o zasadności uczestnictwa w interwencjach artystycznych.

Interwencja artystyczna będąca przedmiotem artykułu była realizowana w instytucji z branży finansowej, działającej od około 20 lat. Firma zatrudnia około 1300 osób (w tym 300 pracowników trzech centrali i 1000 pracowników oddziałów zlokalizowanych w różnych miastach Polski).

W ramach studiowanego przypadku analizowano korespondencję mailową rozesłaną odbiorcom interwencji artystycznej przez pracowników działu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy, w tym kwestionariusz skierowany do pracowników tej organizacji, którego celem było rozpoznanie oczekiwań co do formy interwencji. Zrealizowano także wywiad z pracownikiem działu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, który był odpowiedzialny za projekt interwencji dedykowanej pracownikom centrali (wypowiedzi oznaczone jako K1) oraz wywiady z pięcioma pracownikami centrali firmy uczestniczącymi w interwencji (wypowiedzi oznaczone jako P1, P2, P3, P4, P5). Dobór badanych był przypadkowy. Wynikał z dostępności osób chętnych do podjęcia rozmowy i wyrażenia swoich opinii. Przeprowadzono sześć standaryzowanych wywiadów telefonicznych w oparciu o wcześniej przygotowane dyspozycje. Celem zaś było uzyskanie wiedzy na temat: co badani sądzą o powodach zorganizowania spotkania integracyjnego w teatrze, czy uważają, że kontakt ze sztuką może wpływać na ich zawodowe dyspozycje, czy i w jakim zakresie chcieliby kontynuować systematyczne spotkania polegające na uczestnictwie w kulturze, jak sobie to wyobrażają i czy, jeśli są zainteresowani taką formą rozwoju zawodowego, to jak, ich zdaniem, powinna przebiegać interwencja artystyczna.

Charakter interwencji artystycznej

Interwencja polegała na zorganizowaniu spotkania integracyjnego dla wszystkich pracowników centrali firmy X, które miałyby nieść artystyczne wartości. Odbывало się w instytucji kultury – jednym z warszawskich teatrów w godzinach wieczornych.

W programie spotkania uwzględniono uczestnictwo w spektaklu, który współtworzyli artyści znani z popularnych telewizyjnych seriali. Zaproszeni na interwencję artystyczną pracownicy zostali poinformowani o miejscu, czasie, charakterze spotkania i obowiązującym w tym dniu dress codzie. Nie zaplanowano działań integrujących pracowników ze środowiskiem aktorów, pracownicy zostali natomiast zaproszeni na bankiet, gdzie możliwa była wymiana opinii o obejrzanym spektaklu.

Opinie badanych o celu incydentalnej interwencji artystycznej

Jak wynika z przeprowadzonych rozmów z pracownikami przedsiębiorstwa X, zarówno osoby odpowiedzialne za organizację interwencji artystycznej, jak i sami odbiorcy dostrzegali w tej formie rozwoju pracowników jedynie cel integracyjny. Co ważne, żaden z badanych nie dostrzegał, że sedno działania rozwojowego tkwiło, w tym przypadku, w uczestniczeniu w przedsięwzięciu artystycznym. Zauważali natomiast walor integracji pomiędzy zatrudnionymi i znaczenie budowania pozytywnych relacji pomiędzy nimi. Wypowiedzi pokazują, że widzieli przede wszystkim racjonalne korzyści wynikające z integracji (np. usprawnienie procesu komunikacji w firmie), a także korzyści emocjonalne (np. to, że przyjemniej jest pracować z ludźmi, których lepiej się poznało w okolicznościach innych niż zawodowe).

„Zależało nam na integracji personelu. Na tym, żeby pracownicy spotkali się w sytuacjach innych niż te w pracy i poznali się lepiej, też od innej strony.” (K1)

„To jest ważne, że czasem mamy takie integracyjne spotkania, bo dzięki temu znamy się lepiej i lepiej potem dogadujemy w pracy. Czasem łatwiej coś załatwić, czy do kogoś się odezwać.” (P5)

Opinie badanych o wartościach wynikających z uczestnictwa w interwencji artystycznej

Kolejne fazy rozmowy polegały na wyjaśnieniu badanym, czym jest interwencja artystyczna. Okazało się, że żaden z badanych nie znał tego określenia. Choć respondenci byli otwarci i chętni, by wysłuchać informacji o tym, jak przebiegają interwencje w innych organizacjach i poznać dobre praktyki w tym zakresie, to nie przejawiali dużego zainteresowania taką formą rozwoju. Byli wręcz zaskoczeni, że spotkanie integracyjne organizowane przez ich pracodawcę było interwencją artystyczną (choć komunikowano to wcześniej w zaproszeniu rozsyłanym pracownikom).

Jak pokazują poniższe wypowiedzi badanych, nie dostrzegali oni możliwości rozwoju kreatywności poprzez udział w przedsięwzięciu artystycznym, jednak wskazywali, że udział w spotkaniu integracyjnym stymulował takie wartości jak: prestiż, współpracę czy równoważenie ról osobistych i zawodowych.

„Myślę, że organizatorom chodziło o prestiż. Przecież w naszym, bądź co bądź, prestiżowym banku nie brakuje pieniędzy na takie rzeczy. Więc prestiżowe było, że mieliśmy spotkanie w teatrze akurat. Takim miejscu, które się jednak jeszcze wydaje ludziom, że jest dla elity.” (P2)

„Teatr to była odskocznia. Bardzo pozytywna. Od naszego sztywnego świata zasad i garniturków.” (P3)

„Jednorazowe obejrzenie spektaklu, nawet w tak znacym miejscu jak [teatr Y] nie zrobi z ludzi kulturalnych. Niektórym to słoma wystaje z butów i chodzenie do teatru tego nie zmieni. Tak uważam.” (P4)

Oczekiwania badanych względem organizowania interwencji artystycznych w przyszłości

Pracownicy firmy X nie mieli również wygórowanych oczekiwań względem potencjalnych przyszłych interwencji artystycznych. Jako najważniejsze argumenty wskazywali brak czasu na taką działalność i brak otwartości pracowników na udział w formach artystycznych.

„Raczej nie widzę, żebyśmy takie rzeczy robili, artystyczne w firmie. Ludzie są raczej nie otwarci na takie nowe metody.” (P1)

„My nie mamy czasu na pracę operacyjną. Ledwo wyrabiamy się z tym, co do zrobienia. Zabieramy pracę do domu. To nie wiem, czy jest sens, żeby ten czas w pracy marnować na takie dodatkowe rzeczy.” (P4)

Jedynie nieliczni badani, zainspirowani rozmową o interwencjach artystycznych dostrzegali w nich walory i formułowali potencjalne propozycje doskonalenia takich interwencji. Diagnozowani potwierdzili również, że incydentalny udział w przedsięwzięciu artystycznym, z nikłą znajomością celu interwencji, nie jest sposobem na rozwój. Docenili jednak idee nieco bardziej zaawansowanych form interwencji, takich, w których istotna jest aktywność uczestników i integracja z osobami nie tylko z własnej organizacji, ale z artystami-reprezentującymi inny sposób widzenia świata.

„Można by było spotkać się z takimi artystami na jakichś warsztatach. Ale właśnie żeby oni zobaczyli, jak pracuje się u nas. Na czym ta codzienność polega. I gdyby na tej podstawie powstał jakiś spektakl albo książka. Może nawet kryminał, bo sensacji u nas jednak nie brakuje, to by było coś fajnego.” (K1)

„Na pewno, gdyby jacyś znani artyści się u nas tu pojawili, to byłaby sensacja w centrali. Wszyscy by chcieli w tym uczestniczyć, ale czy to by coś dało, to nie jestem przekonany. Raczej jako taka atrakcja.” (P2)

„Widzę to tak, jak w [organizacji Y], gdzie projektuje się taką artystyczną przestrzeń biurową z graffiti na ścianach, tematycznie wydzielonymi korytarzami. To może być fajne, bo inspirujące codziennie i każdy by cieszył oczy.” (P3)

Zakończenie

Każde działanie organizacji służące rozwojowi pracowników powinno być realizowane świadomie, profesjonalnie i odpowiedzialnie. Niezmiernie trudno jest dokonać walidacji zrealizowanej interwencji artystycznej, niemniej jednak z analizy wypowiedzi uczestników wynika, że była ona działaniem przypadkowym. Po części zrealizowano w jej ramach cel integracyjny (podjęto wspólne przedsięwzięcie polegające na oglądaniu spektaklu), jednak w ramach interwencji nie podjęto działań, w których możliwe byłyby interakcje między pracownikami i artystami. Spektakl, który oglądali pracownicy nie był dobrany celowo, jednak co ważniejsze, nie podjęto działań służących integracji wartości płynących ze sztuki z celami interwencji artystycznej. Choć literatura nie podaje wyraźnych kryteriów interwencji artystycznych, pozwalających odróżnić je od biernego uczestniczenia w przedsięwzięciu kulturalnym, to wydaje się to zadaniem na przyszłość. Stąd ważnym postulatem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na konieczność popularyzowania w organizacjach mariaży ze sztuką, jednak takich, które przyniosą wartość organizacji.

Bibliografia

Artyści inspirują! *Otwarte warsztaty twórcze dla przedsiębiorców* (2017), BIP, Urząd Miejski w Gdańsku [online], <http://bip.gdansk.pl/urząd-miejski/Artystyci-inspiruja-Otwarte-warsztaty-tworcze-dla-przedsiębiorców,a,86180>, dostęp: 9.05.2018.

Bartelska A., Bas A. (2012), *Artyści interweniują* [online], http://www.businessandbeauty.pl/artystyci-interweniują/?quick_view=1, dostęp: 9.05.2018.

Estes Z., Brotto L., Busacca B. (2018), *The value of art in marketing: an emotion-based model of how artworks in ads improve product evaluations*, „Journal of Business Research”, Vol. 85, ss. 396–405.

Ilczuk D., Krzysztofek K. (2011), *Znaczenie kompetencji kulturowych dla budowania kreatywności i kapitału intelektualnego Europy*, Fundacja Pro Cultura, Warszawa.

Irgens E.J. (2014), *Art, science and the challenge of management education*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 30, Iss.1, ss. 86–94.

Konecki K.T. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Lee B., Fillis I., Lehman K. (2018), *Art, science and organisational interactions: exploring the value of artist residencies on campus*, „Journal of Business Research”, Vol. 85, ss. 444–451.

Lewandowska K. (2014a), *Interwencje artystyczne – przyszłość relacji kultury i biznesu?*, Narodowe Centrum Kultury [online], <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/interwencje-artystyczne-przyszlosc-relacji-kultury-i-biznesu->, dostęp: 15.11.2018.

Lewandowska K. (2014b), *Kilka przykładów interwencji artystycznych*, Narodowe Centrum Kultury [online], <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/kilka-przykladow-interwencji-artystycznych-w-biznesie>, dostęp: 15.11.2018.

Meisiek S., Barry D. (2014), *The science of making management an art*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 30, Iss. 1, ss. 134–141.

Meisiek S., Barry D. (2018), *Finding the sweet spot between art and business in analogically mediated inquiry*, „Journal of Business Research”, Vol. 85, ss. 476–483.

Monthoux P.G. (2017), *Art, Philosophy and Business: turns to speculative realism in European management scholarship*, „European Management Journal”, Vol. 33, Iss. 3, ss. 161–167.

Naletelich K., Paswan A.K. (2018), *Art infusion in retailing: the effect of art genres*, „Journal of Business Research”, Vol. 85, ss. 514–522.

Nisula A.M., Kianto A. (2018), *Stimulating organisational creativity with theatrical improvisation*, „Journal of Business Research”, Vol. 85, ss. 484–493.

Partnerstwa kreatywne *dają innowacyjne możliwości – relacja z konferencji* (2011), Obserwatorium Kultury [online], <http://nck-prod.laboratorium.ee/obserwatorium-kultury/294755-partnerstwa-kreatywne-daja-innowacyjne-mozliwosci-relacja-z-konferencji/>, dostęp: 9.05.2018.

Słownik, Kultura się liczy [online], <http://nck-prod.laboratorium.ee/slownik-2/>, dostęp: 9.05.2018.

Springborg C., Ladkin D. (2018), *Realising the potential of art-based interventions in managerial learning: embodied cognition as an explanatory theory*, „Journal of Business Research”, Vol. 85, ss. 532–539.

Stake R.E. (1994), *Identification of the case. Handbook of qualitative research*, ss. 236–247.

Strauß A. (2018), *Value-creation processes in artistic interventions and beyond: engaging conflicting orders of worth*, „Journal of Business Research”, Vol. 85, ss. 540–545.

Tabor J. (2008), *Programy rozwojowe – jak kształcić talenty w organizacjach*, „E-mentor”, nr 5 [online], <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/599>, dostęp: 14.04.2019.

Wójcik P (2013), *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-mentor”, nr 1 (48) [online], <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/48/id/983>, dostęp: 14.04.2019.

Anna Goliszek | anna.goliszek@up.lublin.pl

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Agrobioinżynierii

ORCID ID: 0000-0002-1915-3846

Agnieszka Baruk

Politechnika Łódzka

ORCID ID: 0000-0003-2864-509X

Anna Iwanicka

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Agrobioinżynierii

ORCID ID: 0000-0003-3842-7985

Anna Szymanowska

ORCID ID: 0000-0002-7492-8341

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Agrobioinżynierii

Znaczenie kapitału społecznego w rozwoju ekoturystyki na obszarach cennych przyrodniczo¹

The Importance of Social Capital in the Development of Ecotourism in Valuable Natural Areas

Abstract: The article is theoretical and empirical in nature. The theoretical part provides a cognitive and critical analysis of the world literature. According to the approach presented in this part, social capital built by the local community with tourists is a factor

¹ Artykuł przygotowano w ramach projektu „Kierunki wykorzystania oraz ochrona zasobów genetycznych zwierząt gospodarskich w warunkach zrównoważonego rozwoju” współfinansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach strategicznego programu badań naukowych i prac rozwojowych „Środowisko naturalne, rolnictwo i leśnictwo” – BIOSTRATEG, nr umowy: BIOSTRATEG2/297267/14/NCBR/2016.

strengthening the trend in tourism, which is the development of ecotourism. The research aim of the article is to identify the evaluation the quality of the relationship between the local community of valuable natural areas and final purchasers in the tourism services market. Three research questions were formed. In order to answer them, primary research was conducted by means of a questionnaire. The results were statistically analysed using the method of averaging and factor analysis. The results indicate that despite the dominance of positive opinions about tourists, the local community refers to them mainly surface relations, based on a brief exchange of smiles or greetings or even avoids them.

Key words: social capital, ecotourism, areas of natural value

Wstęp

Przemiany społeczno-polityczne, demograficzne, kulturowe, prawne i technologiczne, zachodzące na współczesnym rynku, przyczyniają się do powstawania trendów konsumenckich. Można je interpretować jako ukierunkowane zmiany w stylu życia współczesnych ludzi, będące skutkiem wspomnianych przemian rynkowych [Tkaczyk 2012, s. 127]. Różnią się one zakresem czasowym (krótkoterminowe lub długoterminowe) i zasięgiem oddziaływania (globalny lub regionalny). Ich specyficzną cechą jest współwystępowanie, tj. wzajemne nakładanie się na siebie oraz dywergencja, czyli współistnienie tzw. kontrtrendów [Kucharska 2014, s. 225; Tkaczyk 2012, s. 127]. Zmiany stylu życia znajdują odzwierciedlenie m.in. w sposobach spędzania wolnego czasu, zwłaszcza w przypadku wyjazdów turystycznych. W tym obszarze widoczny jest wzrost zainteresowania turystyką przyrodniczą, szczególnie na obszarach cennych przyrodniczo. Specyfika turystyki na obszarach cennych przyrodniczo wyraża się w autentyczności miejsca recepcji turystycznej, zarówno w aspekcie przyrodniczym (możliwość obcowania z przyrodą), jak również w aspekcie antropogenicznym (nawiązywania autentycznych relacji ze społecznością lokalną) [Markiewicz 2015, s. 109].

Przeprowadzona analiza poznawczo-krytyczna literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że zagadnienia związane z kapitałem społecznym i jego znaczeniem w rozwoju ekoturystyki na obszarach cennych przyrodniczo nie były raczej dotychczas przedmiotem badań. Można tym samym mówić o istnieniu luki poznawczej i badawczej w tym zakresie. Dlatego w niniejszym artykule dążono do osiągnięcia celu, jakim jest zidentyfikowanie oraz ocena jakości relacji między społecznością lokalną obszarów cennych przyrodniczo, a nabywcami finalnymi usług turystycznych.

Teoretyczne aspekty ekoturystyki jako kontrtrendu względem turystyki masowej

Jednym z trendów w rozwoju współczesnej turystyki, rysującym się jako kontrtrend do rozwoju turystyki masowej, jest ekoturystyka, stanowiąca przykład długookresowego trendu o zasięgu globalnym. Ekoturystyka stanowi rdzeń zrównoważonej turystyki, czyli takiej formy aktywności turystycznej, która respektuje uwarunkowania środowiska naturalnego, zapewniając trwałe zachowanie jego walorów [Łuszczyk 2010, s. 12; Gorchach, Adamski 2007, s. 142], a także przyczyniając się do trwałej poprawy jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń przez kształtowanie właściwych proporcji między kapitałem ekonomicznym, ludzkim i przyrodniczym [Zielińska 2007, s. 162]. Ekoturystyka jest formą aktywnego i dogłębnego zwiedzania obszaru o wybitnych walorach przyrodniczych i kulturowych, która ma na celu zachowanie harmonii ekosystemów i lokalnej społeczności [Machnik 2010, s. 20]. Wymaga ona dbałości o środowisko zarówno ze strony społeczności lokalnej, jak i samych turystów, zakłada również priorytet praw ochrony przyrody nad prawami turystów do wypoczynku. Stwarza szansę realizacji zrównoważonego i w miarę trwałego rozwoju opartego na koncepcji ładu zintegrowanego lokalnego środowiska, które staje się beneficjentem, a nie ofiarą turystyki. Można zatem powiedzieć, że ekoturystyka jest efektem kompromisu między konkurencyjnymi interesami gospodarki turystycznej, a potrzebami ekosystemu [Łuszczyk 2010, s. 12].

Wydaje się, że relatywnie najlepsze warunki dla rozwoju ekoturystyki stwarzają obszary cenne przyrodniczo. Są to obszary ładu lub morza o wysokiej różnorodności biologicznej, jak również związane z nimi zasoby naturalne i kulturowe, użytkowane w sposób zapewniający ochronę istniejącej bioróżnorodności [Dobrzańska 2005, s. 11]. Tereny te są w niewielkim stopniu przekształcone antropogenicznie, jednak ciągle zagrożone niszczycielską działalnością człowieka. Najlepszą formą zabezpieczenia bioróżnorodności tych obszarów jest ich prawna ochrona, zgodnie z ustawą o ochronie przyrody [Dz. U. 2004, nr 92, poz. 880], jednak nie każdy obszar o szczególnej wartości przyrodniczej jest nią objęty [Szyda, Karasiewicz 2017, s. 176; Ciszewska 2008, s. 240].

Zachowanie bioróżnorodności obszarów cennych przyrodniczo zależy nie tylko od przyjętej polityki ich ochrony [Kołodziejczak 2016, s. 181], ale również od: poziomu świadomości ekologicznej społeczności lokalnej i turystów; ich zaangażowania w proces ochrony [Machnik 2010, s. 21] oraz kierunku i intensywności gospodarowania na tych obszarach. Walory obszarów cennych przyrodniczo wyznaczają z jednej strony kierunek działalności gospodarczej, z drugiej zaś strony w istotny sposób ograniczają konwencjonalne sposoby gospodarowania [Jalinik 2016, s. 232;

Dobrzańska 2007, ss. 57–58]. Obszary te stanowią zatem barierę zapobiegającą podejmowaniu nowych inwestycji i intensywnej produkcji, wzmacniając potencjał rozwojowy danego terenu poprzez wykorzystanie walorów wypoczynkowych, kulturowych i turystycznych [Kołodziejczak 2016, s. 181].

Ekoturystyka na obszarach cennych przyrodniczo wpisuje się w aktualne trendy konsumenckie, zwłaszcza w następujące megatrendy kulturowe² [por. Mazurek-Łopacińska 2016, ss. 16–31; Mróz 2013]:

- trend ekokonsumpcji (konsumpcji zrównoważonej, konsumpcji ekologicznej),
- trend „powrotu do przeszłości”,
- trend zdrowego stylu życia,
- trend autentyczności.

Trend ekokonsumpcji polega na celowym dążeniu do minimalizacji niekorzystnych efektów wynikających z nieracjonalnego spożycia dóbr i usług konsumpcyjnych i inwestycyjnych poprzez racjonalne wykorzystywanie zasobów oraz zmniejszanie wytwarzania odpadów poprodukcyjnych i pokonsumpcyjnych [Zalega 2013, s. 5]. Trend „powrotu do przeszłości” związany jest z kolei z odkrywaniem tradycyjnych wartości, w tym spędzaniem wolnego czasu zgodnie z kanonami obowiązującymi w polskiej tradycji, konsumpcją tradycyjnej żywności, co odpowiada założeniom „slow life” (z ang. powolne życie) czy „slow food” (z ang. powolne jedzenie)³ [por. Dąbrowska 2018, ss. 106–117]. Trend zdrowego stylu życia polega zaś na aktywnym spędzaniu czasu wolnego, w ramach którego człowiek znajduje czas na sport i rekreację [Dąbrowska, Ozimek 2011, ss. 50–59]. Czwartym ważnym trendem, w jaki wpisuje się ekoturystyka na obszarach cennych przyrodniczo, jest pragnienie autentyczności, czyli dążenie do doświadczania rzeczywistości taką, jaka jest ona naprawdę [Markiewicz 2015, s. 109].

Fundamentem każdego z wymienionych trendów są trzy podstawowe wartości [Rostek, Zalega 2015, s. 14]: prostota, identyfikowalność i podmiotowość. Prostota wyraża się w tęsknocie za czasami, w których istniały rynki lokalne o tradycyjnych relacjach i silnych więziach międzyludzkich. Identyfikowalność i przejrzystość oznacza dążenie odbiorców do zdobywania wiedzy dotyczącej produktu, jego pochodzenia, czy sposobu wytworzenia. Ostatnią wartością jest dążenie do podmiotowości, wyrażające się w dążeniu do przejęcia kontroli nad otaczającym światem.

² Megatrend to na tyle duża zmiana wynikająca z przeobrażeń demograficznych, technologicznych, kulturowych itp., która uwewnętrznia się w zachowaniach nabywców finalnych w skali globalnej i nie jest kształtowana przez pojedyncze podmioty rynkowe, a nawet całe ich grupy [Sheth 1984, ss. 5–13, Varey 2013, 354–368]

³ „Slow life” i „slow food” – filozofia życia i spożywania posiłków oparta o zasady zrównoważonego rozwoju i konsumpcji, z której istotą jest delektowania się chwilą i posiłkiem [por. Wiśniewska 2012, ss. 161–176].

Współczesny turysta coraz częściej poszukuje zatem nie tylko autentycznych miejsc recepcji, gdzie zachowana jest bioróżnorodność przyrodnicza i krajobrazowa, ale również autentycznych relacji z jego mieszkańcami, pragnąc przynajmniej przez jakiś czas żyć według wzorców ludności lokalnej, szanując miejscowe zwyczaje, kulturę, religię, doświadczając niepowtarzalności miejsca, które odwiedza [Markiewicz 2015, s. 109]. Ponadto turyści coraz częściej poszukują miejsc, w których ludność miejscowa wykazuje autentyczną otwartość na przyjezdnych. Charakter takiego miejsca może wręcz sam współtworzyć z przedstawicielami społeczności lokalnej poprzez budowanie z nimi pozytywnych relacji, co z kolei wpisuje się w trend, jakim jest współkreowanie, na którym opiera się prosumpcyjna aktywność [por. Cova, Cova 2012] współczesnych nabywców finalnych.

Mieszkańcy obszaru cennego przyrodniczo w dużym stopniu przesądzają o materialnych i niematerialnych cechach produktu turystycznego, jakim jest taki obszar. Konkurencyjność tego produktu zależy bowiem m.in. od: nastawienia społeczności lokalnej do rozwoju przedsięwzięć turystycznych, zaangażowania w podnoszenie atrakcyjności turystycznej danego terenu, postaw wobec gości, jak również specyfiki relacji z nimi [Kuźniar 2015, s. 296]. Przedstawiciele społeczności lokalnej spełniają rolę oferentów wspomnianego typu produktu, którego zdolność do spełniania oczekiwań odbiorców, w tym przypadku turystów, w dużym stopniu zależy od wzajemnych relacji. Dlatego też, w takim układzie relacyjnym muszą być stosowane założenia nowoczesnego podejścia marketingowego, będące podstawą chociażby koncepcji marketingu relacji, o którym pisze m.in. M. J. Harker i J. Egan [2006].

Postawy członków społeczności lokalnej wobec turystów i powstające między nimi relacje mogą stać się podstawą do zbudowania kapitału społecznego, rozumianego jako sieć indywidualnych i grupowych relacji, stanowiących szczególnie zasób, wyróżniający daną społeczność i zamieszkiwany przez nią obszar przyrodniczo cenny. Aby kapitał społeczny przyczyniał się do podnoszenia konkurencyjności obszaru cennego przyrodniczo, dzięki budowaniu pozytywnych relacji między jego mieszkańcami a turystami, musi mieć charakter kapitału moralnego, a więc kapitału opartego na takich wartościach, jak [Sztompka 2016, s. 285]: zaufanie, lojalność, wzajemność, solidarność, szacunek i sprawiedliwość. Zawsze do jego kluczowych komponentów należą także wartości kulturowe [Saukani, Ismail 2018], związane chociażby z określonym obszarem.

Kapitał społeczny może rozwijać się na różnych poziomach relacji, które mogą ponadto charakteryzować się zróżnicowaną intensywnością [por. Callois, Aubert 2007]. Rolę ilości i jakości relacji budujących kapitał społeczny podkreśla m.in. Spaulding [Spaulding 2012, s. 65; Goliszek i in. 2018, s. 65; Baruk i in. 2017, s. 22], który wymienia pięć poziomów relacji:

- relacje transakcyjne z natury – relacje ograniczone do wykonania obowiązku zawodowego, transakcji,
- relacje transakcyjne z natury wzbogacone o zachowania społeczne – relacje zawodowe przeplatane kurtuazyjnymi rozmowami,
- relacje powierzchowne zachowujące dystans – relacje oparte na poczuciu komfortu psychologicznego, gdy poziom znajomości pozwala na swobodną wymianę poglądów, opinii, mimo pojawiających się konfliktów,
- relacje koleżeńskie – relacje oparte na otwartości, szczerości, wzajemnym wspieraniu i gotowości do współpracy, mimo różnic między stronami,
- relacje przyjacielskie, autoteliczne – relacje oparte na dużej zażyłości, cechujące się wysokim poziomem otwartości, szczerości i wrażliwości na potrzeby drugiej strony.

Im wyższy jest poziom, na którym kształtowane są relacje, tym większa jest siła kapitału społecznego. W odniesieniu do obszaru cennego przyrodniczo jako miejsca rozwoju ekoturystyki jego konkurencyjność staje się wówczas większa.

Na podstawie przedstawionych wyników analizy poznawczo-krytycznej literatury przedmiotu można zatem stwierdzić, że zagadnienia związane z kapitałem społecznym i jego znaczeniem w rozwoju ekoturystyki na obszarach cennych przyrodniczo nie były raczej dotychczas przedmiotem rozważań teoretycznych i badań empirycznych. Można tym samym mówić o występowaniu luki poznawczej i badawczej w tym zakresie. Pragnąc ograniczyć obie zidentyfikowane luki, w niniejszym artykule dążono do osiągnięcia celu, jakim jest określenie oraz ocena jakości relacji między społecznością lokalną obszarów cennych przyrodniczo, a nabywcami finalnymi usług turystycznych.

W świetle przedstawionych rozważań teoretycznych, w procesie realizacji tego celu dążono do znalezienia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- P1 – jak respondenci postrzegają potencjał obszarów cennych przyrodniczo w aspekcie jakości życia na ich terenie?
- P2 – na jakich poziomach respondenci budują relacje z turystami?
- P3 – jak respondenci postrzegają turystów odwiedzających obszary cenne przyrodniczo?
- W artykule dążono także do zweryfikowania dwóch hipotez badawczych:
- H1 – sposób postrzegania przez respondentów, reprezentujących społeczność lokalną, potencjału zamieszkiwanego obszaru cennego przyrodniczo dla ich jakości życia ma wpływ na sposób postrzegania turystów,
- H2 – sposób postrzegania przez respondentów reprezentujących społeczność lokalną potencjału zamieszkiwanego obszaru cennego przyrodniczo dla jakości ich życia jest cechą różnicującą opinie na temat relacji z przedstawicielami turystów.

Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Prezentowane w niniejszym artykule wyniki badań zostały zebrane w ramach realizacji projektu pt. „Kierunki wykorzystania oraz ochrony zasobów genetycznych zwierząt gospodarskich w warunkach zrównoważonego rozwoju” (II konkurs Biostrateg). Badania pierwotne przeprowadzono wśród 1198 mieszkańców obszarów cennych przyrodniczo na terenie województwa lubelskiego i świętokrzyskiego. Respondenci reprezentowali trzy kategorie wiekowe: pokolenie Y (18–30 lat) – 39%, pokolenie X (31–56 lat) – 50%, pokolenie baby boomers (powyżej 57 lat) – 11%. Wśród ankietowanych 61% stanowiły kobiety. Zastosowano nielosowy⁴ dobór próby typu kwotowego. Dane pierwotne zebrano, wykorzystując metodę badania ankietowego. Badania miały znacznie szerszy zakres przedmiotowy niż prezentowany w niniejszym artykule, w którym przedstawiono tylko ich fragment dotyczący relacji mieszkańców obszarów cennych przyrodniczo z turystami.

Do opracowania danych pierwotnych wykorzystano następujące metody i testy statystyczne: analizę średnich ocen, eksploracyjną analizę czynnikową, test Z i test Kruskala-Wallisa. Analizę czynnikową zastosowano w celu redukcji liczby zmiennych wpływających na badane kategorie, czyli opinie respondentów na temat turystów odwiedzających tereny cenne przyrodnicze, a także w celu wykrycia wewnętrznych ukrytych współzależności w związkach pomiędzy zmiennymi w ramach tych kategorii. Do wyodrębnienia czynników zastosowano metodę głównych składowych. Liczbę czynników określono na podstawie kryterium Kaisera. Rotację czynników wykonano zaś metodą Varimax. W ramach czynników wyodrębniono zmienne o najwyższych ładunkach czynnikowych, tj. większych od 0,7. Parametryczny test Z posłużył do weryfikacji hipotezy dotyczącej wartości proporcji w populacji. Nieparametryczny test Kruskala Wallisa pozwolił natomiast na zweryfikowanie hipotezy badawczej mówiącej, iż postrzegany przez respondentów wpływ obszarów cennych przyrodniczo na jakość życia jest cechą różnicującą opinie na temat relacji z turystami.

Analizy statystycznej danych pierwotnych dokonano za pomocą pakietu IBM SPSS Statistics Ver. 22.

⁴ Zdaniem M. Szredera względy praktyczne, np. ograniczenia finansowe, mogą stanowić podstawę wykorzystania doboru nielosowego, tym bardziej, że coraz częściej dobór nielosowy można traktować wręcz jako szansę dla badacza [por. M. Szreder 2010, ss. 168–174].

Wyniki badań empirycznych

Analizując problem postrzegania przez społeczność lokalną potencjału obszarów cennych przyrodniczo w aspekcie jakości życia na ich terenie, respondentów zapytano, czy zamieszkiwanie terenu znajdującego się pod prawną ochroną wpływa na jakość ich życia. Ponad połowa z nich (53%) uznała, że jakość ich życia nie uległa poprawie, pozostałe osoby miały jednak odmienne odczucia.

Na podstawie analizy poznawczo-krytycznej literatury oraz w oparciu o wyniki nieustrukturalizowanych wywiadów, które przeprowadzono na etapie przygotowywania narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety, wyodrębniono siedem typów relacji budowanych między przedstawicielami społeczności lokalnej, a turystami. Tworzą one skalę, w której dwoma skrajnymi punktami są odpowiednio: brak relacji (nie zwracam uwagi na turystów) oraz głębokie relacje (przyjacielskie). Warto pamiętać, że im wyższy jest poziom wzajemnych relacji, tym niezbędne jest większe zaangażowanie emocjonalne i czasowe obu stron. Respondentów poproszono o wskazanie nie więcej niż trzech najczęściej nawiązywanych z turystami form relacji (tabela 1).

Tabela 1. Rodzaje relacji respondentów z turystami, a opinie na temat wpływu obszarów cennych przyrodniczo na jakość życia mieszkańców

Rodzaj relacji	Wpływ relacji na jakość życia			
	poprawia ją	nie poprawia jej	ogółem	pozycja
nie zwracam uwagi na turystów	27% _a	35% _b	31%	2
kontakty przelotne, ograniczone tylko do wymiany uśmiechu, przywitania	53% _a	49% _a	51%	1
kontakty formalne, ograniczone do transakcji	17% _a	15% _a	16%	4
kontakty formalne pogłębione, przedstawienie się, powiedzenie paru słów o sobie	14% _a	12% _a	13%	6
kontakty formalno-nieformalne oparte na dystansie, ale dochodzi do dłuższych rozmów z turystami, rozmowa o potrzebach, opiniach, własnym punkcie widzenia problemów	17% _a	12% _b	14%	5

kontakty koleżeńskie, pozytywne relacje, mówienie o emocjach, prośenie o radę, udzielanie wsparcia, wspólne spędzanie wolnego czasu	24% _a	18% _b	21%	3
kontakty przyjacielskie, bardzo dobra znajomość, utrzymywanie kontaktu nawet po wyjeździe, duże zaufanie	9% _a	9% _a	9%	7

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi.

Wartości w tym samym wierszu, które nie mają tego samego indeksu dolnego są znacząco różne przy $p < 0,05$, w teście dwustronnym równości dla proporcji kolumnowych.

Ankietowani przyznali, że kontakty z turystami najczęściej miały charakter relacji przelotnych, ograniczonych do kurtuazyjnej wymiany uśmiechu, czy przywitania się (51%) lub relacji ignorujących, polegających na niezwracaniu na nich uwagi (31%). Chociaż relacje na wyższych poziomach zdarzały się stosunkowo rzadko, respondenci deklarowali nawiązywanie także tego typu kontaktów, zwłaszcza koleżeńskich (21%). Wynik testu Z dla dwóch niezależnych proporcji wskazuje, że kontakty koleżeńskie oraz kontakty formalno-nieformalne oparte na dystansie, znacznie częściej (przy $p < 0,05$) były nawiązywane przez osoby, które postrzegały fakt zamieszkiwania na obszarach cennych przyrodniczo, jako czynnik poprawiający jakość życia, niż osoby, które nie zauważały takiej poprawy. Natomiast ignorowanie turystów częściej deklarowali ci respondenci, którzy twierdzili, że zamieszkiwanie obszarów cennych przyrodniczo nie poprawiało jakości ich życia.

Wynik testu Z potwierdza zatem, że stwierdzenie zawarte w hipotezie badawczej H1 w przypadku respondentów jest prawdziwe.

Respondentom zaprezentowano także 11, wyodrębnionych na podstawie wyników analizy poznawczo-krytycznej literatury i wyników wywiadów nieustrukturalizowanych, pozytywnych i negatywnych opinii na temat turystów odwiedzających obszary cenne przyrodniczo oraz poproszono o ustosunkowanie się do nich w pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej tak, 5 – zdecydowanie tak.

Tabela 2. Opinie respondentów na temat turystów przyjeżdżających na obszary cenne przyrodniczo

Opinie respondentów	Wskazania (w %)					Oena średnia	Pozycja
	zdecydowanie nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	zdecydowanie tak		
sympatyczni	0,8	1,3	28,1	51,8	18,1	3,9	2
szukają wiedzy na temat obszaru cennego przyrodniczo	1,4	6,3	34,4	42,5	15,3	3,6	4
szukają rozrywki	0,9	6,6	31,1	41,5	19,9	3,7	3
aktywnie spędzają czas pobytu	1,1	2,3	21,9	47,8	26,9	4,0	1
budzą zaufanie	1,3	5,2	43,1	41,4	9,1	3,5	5
życzliwi w stosunku do społeczności lokalnej	1,7	2,6	34,0	50,3	11,4	3,7	3
komunikatywni, łatwo nawiązujący kontakt	0,9	4,0	37,8	46,6	10,7	3,6	4
roszczeniowi	2,9	27,7	52,9	11,9	4,6	2,9	7
zanieczyszczający środowisko	3,0	26,6	45,1	18,0	7,3	3,0	6
oszukujący społeczność lokalną	6,8	35,2	46,1	8,1	3,8	2,7	8
zakłócający spokój społeczności lokalnej	7,3	36,4	40,4	10,5	5,4	2,7	8

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 2, rozkład procentowy odpowiedzi wskazuje na przewagę pozytywnych opinii na temat turystów. Biorąc pod uwagę wartości ocen średnich, postrzegani byli oni głównie jako osoby aktywnie spędzające czas (średnia 4,0), sympatyczne (średnia 3,9), szukające rozrywki (średnia 3,7), czy też życzliwe w stosunku do społeczności lokalnej (średnia 3,7).

Opinie na temat turystów odwiedzających obszary cenne przyrodniczo poddano także analizie czynnikowej. Na podstawie kryterium Kaisera wyodrębniono 2 czynniki o wartościach własnych przekraczających 1. Jak wynika z tabeli 3, wyjaśniają one łącznie 59% ogólnej zmienności badanego zjawiska, przy czym pierwszy czynnik wyjaśnia aż 33% tej zmienności.

Tabela 3. Wyniki analizy czynnikowej opinii na temat turystów przyjeżdżających na obszary cenne przyrodniczo

Składowa główna	Opinie na temat turystów	wartość ładunku	wartość własna składowej głównej	% ogółu wartości własnych	skum. % wartości własnych
pozytywne postrzeganie turystów	-życzliwi w stosunku do społeczności lokalnej	,796	3,656	33,238	33,238
	-budzą zaufanie	,791			
	-komunikatywni, łatwo nawiązujący kontakt	,785			
	-sympatyczni	,779			
	-aktywnie spędzają czas pobytu	,724			
negatywne postrzeganie turystów	-oszukujący społeczność lokalną	,855	2,841	25,829	59,067
	-zakłócający spokój społeczności lokalnej	,822			
	-zanieczyszczający środowisko	,821			
	-roszczeniowi	,762			

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy czynnik tworzy 5 zmiennych o ładunkach czynnikowych, których wartości przekraczają przyjętą wartość graniczną 0,7. Czynnik ten można utożsamić z segmentem respondentów, którzy są pozytywnie nastawieni do turystów, postrzegając ich pozytywnie. Drugi czynnik zaś tworzą 4 zmienne, wyrażające negatywne opinie na temat turystów. Można go utożsamić z segmentem respondentów, którzy przyjmują negatywne postawy wobec turystów.

W niniejszym opracowaniu podjęto również próbę odpowiedzi na pytanie, czy postrzeganie przez respondentów korzyści wynikających z zamieszkiwania obszarów cennych przyrodniczo, różnicuje opinie respondentów na temat turystów? Do weryfikacji tej hipotezy wykorzystano test Kruskala-Wallisa.

Tabela 4. Analiza istotności różnic między odpowiedziami respondentów ze względu na postrzeganie korzyści wynikających z zamieszkiwania obszarów cennych przyrodniczo

Oceniany aspekt		chi-kwadrat	df	asympt. ist.	średnia ranga
1. sympatyczni	poprawia ją	5,545	1	,019	618,99
	nie poprawia jej				576,09
2. szukają wiedzy na temat obszaru cennego przyrodniczo	poprawia ją	9,853	1	,002	627,89
	nie poprawia jej				569,12
3. szukają rozrywki	poprawia ją	2,766	1	,096	613,97
	nie poprawia jej				582,61
4. aktywnie spędzają czas pobytu	poprawia ją	19,397	1	,000	639,82
	nie poprawia jej				558,21
5. budzą zaufanie	poprawia ją	12,771	1	,000	632,03
	nie poprawia jej				566,28
6. życzliwi w stosunku do społeczności lokalnej	poprawia ją	13,884	1	,000	633,15
	nie poprawia jej				565,27
7. komunikatywni, łatwo nawiązujący kontakt	poprawia ją	26,272	1	,000	646,90
	nie poprawia jej				552,83
8. roszczeniowi	poprawia ją	,881	1	,348	588,03
	nie poprawia jej				605,09
9. zanieczyszczający środowisko	poprawia ją	1,241	1	,265	607,97
	nie poprawia jej				587,06

10. oszukujący społeczność lokalną	poprawia ją	,133	1	,715	593,95
	nie poprawia jej				600,71
11. zakłócający spokój społeczności lokalnej	poprawia ją	,036	1	,850	599,37
	nie poprawia jej				595,81

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki testu Kruskala Wallisa (tabela 4) wskazują, że postrzeganie przez respondentów korzyści wynikających z zamieszkiwania obszarów cennych przyrodniczo jest cechą, która w znacznym stopniu różnicowała 6 spośród 11 opinii na temat turystów. Graniczny poziom istotności wskazuje na statystycznie istotne zróżnicowanie 1, 2, 4, 5, 6 i 7 opinii, tj. tych, których walencja jest dodatnia (pozytywnie zabarwionych). W każdym z wyżej wymienionych przypadków średnia ranga w grupie osób, które uważały, że zamieszkiwanie obszarów cennych przyrodniczo poprawia jakość ich życia jest wyższa niż w grupie osób uważających, że jej nie poprawia. Można więc stwierdzić, że hipoteza badawcza H2 została potwierdzona w przypadku opinii pozytywnych. W przypadku opinii negatywnych nie zauważono różnic ze względu na wyodrębnioną zmienną.

Zakończenie

Pomimo przewagi pozytywnych opinii na temat turystów, respondenci reprezentujący społeczność lokalną nawiązywali z nimi głównie relacje powierzchowne, oparte na przelotnej wymianie uśmiechów, czy pozdrowień lub nawet unikali turystów. Znacznie rzadziej relacje te przybierały charakter relacji formalnych, skoncentrowanych na transakcji, czy charakter formalno-prywatny. Stosunkowo często jednak respondenci deklarowali nawiązywanie kontaktów koleżeńskich, których istotą są cele towarzyskie osiągane dzięki wspólnemu spędzaniu czasu.

Poziom relacji budowanych z turystami zależał od postrzeganego znaczenia obszarów cennych przyrodniczo dla jakości życia mieszkańców. Ignorowanie turystów częściej deklarowali ci respondenci, którzy twierdzili, że zamieszkiwanie obszarów cennych przyrodniczo nie poprawia jakości ich życia. Relacje koleżeńskie i formalno-prywatne częściej deklarowali natomiast respondenci, którzy widzieli korzyści wynikające z zamieszkiwania obszarów cennych przyrodniczo.

Analizując jakość relacji z turystami, badaniu poddano opinie respondentów na temat turystów. Wyniki wskazują, że opinie te miały głównie charakter pozytywny. Najczęściej podkreślano takie cechy turystów, jak: nastawienie na aktywne spędzanie czasu, sympatyczni, nastawieni na rozrywki, życzliwi. Wyniki analizy czynnikowej pozwoliły na pogrupowanie respondentów na dwa segmenty: osoby pozytywnie nastawione wobec turystów i osoby negatywnie nastawione wobec turystów. Przeprowadzenie nieparametrycznego testu Kruskala-Wallisa wskazało zaś, że pozytywne opinie na temat turystów różnicuje zmienna, którą są postrzegane korzyści wynikające z zamieszkiwania obszarów cennych przyrodniczo. Na podstawie wyników przeprowadzonej analizy statystycznej można powiedzieć, że w przypadku respondentów stwierdzenia zawarte w obu hipotezach badawczych okazały się prawdziwe.

Na zakończenie warto podkreślić, że wnioski wyciągnięte na podstawie przeprowadzonej analizy mają nie tylko istotną wartość poznawczą, ale posiadają także wartość aplikacyjną. Do ważnych implikacji praktycznych należy m.in. określenie struktury respondentów ze względu na ich stosunek wobec turystów. Rozwój kapitału społecznego znajdującego odzwierciedlenie w relacjach między przedstawicielami społeczności lokalnej, a turystami, może przynieść obopólne korzyści. Mieszkańcy mogą wzmocnić w ten sposób konkurencyjność regionu recepcji turystycznej, turyści zaś zaspokoić swoje potrzeby, spełniając m.in. dążenie do odnalezienia autentyczności relacji, czy tradycyjnych wartości. W konsekwencji kształtowanie kapitału społecznego może przyczynić się do wzmocnienia trendu, którym jest ekoturystyka na obszarach cennych przyrodniczo. Żeby jednak do tego doszło, należy rozwijać świadomość społeczności lokalnej obszarów cennych przyrodniczo w zakresie potrzeb współczesnego turysty, trendów w rozwoju turystyki, a także znaczenia pozytywnych relacji z turystami dla konkurencyjności tych obszarów.

Warto dodać, że przeprowadzone badania mają określone ograniczenia. Należy do nich m.in. zakres podmiotowy (tylko pełnoletni przedstawiciele polskich społeczności lokalnych), zakres geograficzny (tylko trzy województwa), czy też zakres przedmiotowy badań (wybrane aspekty relacji między przedstawicielami społeczności lokalnej, a turystami). Dlatego, zmierzając do wyeliminowania tych ograniczeń, w przyszłości zostaną przeprowadzone badania, których zakres będzie obejmował także inne województwa oraz inne aspekty kapitału społecznego i jego znaczenia dla rozwoju obszarów cennych przyrodniczo. Dążenie do rozszerzenia zakresu podmiotowego, geograficznego i przedmiotowego badań stanowi wyznacznik ich przyszłych kierunków.

Bibliografia

Baruk A.I., Białoskurski S., Goliszek A., Iwanicka A., Komor A., Wesołowski G. (2017), *Nowoczesne rozwiązania marketingowe na rynku produktów konsumpcyjnych*, WUP, Lublin.

Callois J.-M., Aubert F. (2007), *Towards indicators of social capital for regional development issues*, „Regional Studies”, nr 41, ss. 809–821.

Ciszewska A. (2008), *Zachowanie terenów cennych przyrodniczo w kształtowaniu struktury krajobrazu na poziomie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego* [w:] T. Chmielewski (red.), *Problemy ekologii krajobrazu. Struktura i funkcjonowanie systemów krajobrazowych: meta-analizy, modele, teorie i ich zastosowania*, t. XXI, Lublin, ss. 239–250.

Cova B., Cova V. (2012), *On the road to prosumption: marketing discourse and the development of consumer competencies*, „Consumption Markets & Culture”, vol. 15, iss. 2, ss. 149–168.

Dąbrowska A. (2018), *Zdrowy styl życia jako nowy trend w zachowaniach współczesnych konsumentów*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4, ss. 50–59.

Dąbrowska A., Ozimek I., *Zdrowy styl życia jako nowy trend w zachowaniach współczesnych konsumentów*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4, ss. 50–59.

Dobrzańska B. (2005), *Obszary przyrodniczo cenne jako rejony recepcji turystycznej*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Zarządzanie turystyką na obszarach przyrodniczo cennych*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok, ss. 9–24.

Dobrzańska B. (2007), *Planowanie strategiczne zrównoważonego rozwoju na obszarach przyrodniczo cennych*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

Goliszek A., Iwanicka A., Baruk A., Szymanowska A. (2018), *Kapitał społeczny na rynku usług turystycznych*, „Handel Wewnętrzny” 2018, ss. 64–72.

Gorlach K., Adamski T. (2007), *Koncepcja rozwoju neo-endogennego, czyli renesans znaczenia wiedzy lokalnej* [w:] K. Gorlach, M. Niezgoda, Z. Serega (red.), *Socjologia służba społeczna. Pamięci Władysława Kwaśniewicza*, Wyd. UJ, Kraków, ss. 137–150.

Harker M.J., Egan J. (2006), *The Past, Present and Future of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing Management”, vol. 22, nr 1/2, ss. 215–242.

Jalinik M. (2016), *Zarządzanie turystyką na obszarach przyrodniczo cennych*, „Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja”, nr 1, ss. 127–138.

Kołodziejczak A. (2016), *Obszary cenne przyrodniczo – szansa czy bariera dla rozwoju lokalnego gminy Sieraków*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju”, nr 167, ss. 180–190.

Kucharska B. (2014), *Trendy w zachowaniach konsumentów jako uwarunkowanie innowacji w handlu detalicznym*, „Studia Ekonomiczne”, nr 187, ss. 220–228.

Kuźniar W. (2015), *Postawy lokalnej społeczności wobec rozwoju turystyki wiejskiej i ich konsekwencje dla obszaru recepcji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 42(2), ss. 296–305.

Łuszczak M. (2010), *Uwarunkowania rozwoju turystyki na obszarach przyrodniczo cennych* [w:] Z. Młynarczyk, A. Zajadacz, M. Słowik, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.

Machnik A. (2010), *Wybrane modele ekoturystyki na obszarach przyrodniczo cennych w Polsce*, „Geoturystyka”, nr 2(21), ss. 19–26.

Markiewicz E. (2015), *W poszukiwaniu autentyczności doświadczeń turysty. Rola konsumpcji kolaboratywnej w kreowaniu autentycznych doświadczeń na rynku turystycznym*. *Zarys problematyki*, „Kultura-Historia-Globalizacja”, nr 17, ss. 109–121.

Mazurek-Łopacińska K. (2016), *Megatrendy kulturowe w kontekście tworzenia produktów systemowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 261, ss. 19–31.

Mróz B. (2013), *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

Rostek A., Zalega (2015), *Konsumpcja kolaboratywna wśród młodych polskich i amerykańskich konsumentów*, „Marketing i Rynek”, nr 5, ss. 11–19.

Saukani N., Ismail N.A. (2018), *Identifying the Components of Social Capital by Categorical Principal Component Analysis (CATPCA)*, „Social Indicators Research”, ss. 1–25.

Sheth J.N. (1984), *Marketing megatrends*, „Journal of Consumer Marketing”, vol. 1, iss. 1, ss. 5–13.

Spaulding T. (2012), *Nie chodzi tylko o to, kogo znasz*, MTBiznes, Warszawa.

Sztompka P. (2016), *Kapitał społeczny*, Znak, Kraków.

Szreder M. (2010), *Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych*, „Przegląd Statystyczny”, z. 4, s. 168–174.

Szyda B., Karasiewicz T. (2017), *Znaczenie obszarów przyrodniczo cennych w rozwoju funkcji turystycznej stref podmiejskich wybranych polskich miast*, „Studia i Materiały Centrum Edukacji Przyrodniczo-Leśnej w Rogowie”, z. 52, nr 3, ss. 174–181.

Tkaczyk J. (2012), *Trendy konsumenckie i ich implikacje marketingowe*, „Handel Wewnętrzny”, maj-czerwiec, ss. 126–134.

Ustawa o ochronie przyrody, Dz. U. 2004, nr 92, poz. 880.

Wiśniewska M. (2012), *Żywność, życie i turystyka w stylu „slow”*, „Zarządzanie i Finanse”, 3(2), s. 161–176.

Varey R. J. (2013), *Marketing in the Flourishing Society Megatrend*, „Journal of Macromarketing”, vol. 33, iss. 4, ss. 354–368.

Zalega T. (2013), *Nowe trendy i makrotrendy w zachowaniach konsumenckich gospodarstw domowych w XXI w.*, „Konsumpcja i Rozwój”, nr 2(5), ss. 3–21.

Zielińska A. (2007), *Konkurencyjność obszarów przyrodniczo cennych* [w:] T. Bernat (red.), *Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*, Wydawnictwo Print Group Daniel Krzanowski, Szczecin, ss. 162–172.

Wojciech Leoński | wleonski@wneiz.pl

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-8391-1410

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w polskich uczelniach wyższych

CSR at Polish Universities

Abstract: The activity of universities in the field of CSR is extremely important, as these entities play an important role in economic and social life. The increase in the expectations of the external and internal environment increasingly often forces entities to be socially responsible. The ability to meet the requirements of the environment and stakeholders can contribute to the development of any organization. It seems that universities should focus not only on teaching about responsibility, but also on implementation of CSR practices. The first part of the article presents the level of engagement of Polish universities in CSR activities. The following chapters analyze selected CSR benefits in the context of a university and showcase good practices. The aim of the study is to draw attention to the possibilities of implementing CSR at universities, and to emphasize selected benefits that they can obtain. The article uses the literature query method as well as analysis and evaluation of documents, reports and websites.

Key words: corporate social responsibility, universities, strategy, management.

Wstęp

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility, CSR*) to jedna z bardziej popularnych koncepcji zarządzania. Obecnie w naukach o zarządzaniu i praktyce gospodarczej funkcjonuje wiele definicji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, że stanowi ona kompleksowy

zestaw działań przedsiębiorstwa ukierunkowanych na ochronę środowiska naturalnego, pozytywne oddziaływanie na społeczność, a także pracowników. Podmiot społecznie odpowiedzialny to organizacja, która poczuwa się do odpowiedzialności za swoją działalność i uwzględnia potrzeby interesariuszy, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. To także podmiot przestrzegający zasad etycznych zarówno w przypadku swoich pracowników, jak i klientów.

A. Rudnicka [2012, s. 16] przedstawia CSR jako działanie prospołeczne, nastawione na podejmowanie lub wspieranie ważnych społecznie inicjatyw, udzielanie pomocy, czynienie dobra innym podmiotom gospodarczym, instytucjom, społeczności, niezależnie od przyjętej perspektywy czasowej oczekiwania na korzyści. CSR jest także postrzegane jako zobowiązanie przedsiębiorstwa do maksymalizowania pozytywnego wpływu na społeczeństwo i minimalizowanie wpływu negatywnego [Coombs, Holladay 2015, s. 130]. Warto zauważyć, że w literaturze angielskojęzycznej występuje także pojęcie społeczna odpowiedzialność uniwersytetu (*University Social Responsibility, USR*). USR jest definiowane jako odpowiedzialność uniwersytetów za wpływ ich decyzji oraz działań na środowisko i społeczeństwo poprzez transparentne i etyczne strategie. USR przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa, uznaje oczekiwania interesariuszy, jest zgodny z obowiązującym prawem i międzynarodowymi normami zachowań [Dima 2015, s. 4].

Wiele przedsiębiorstw decyduje się na wdrożenie CSR ze względu na liczne korzyści, które może ona przynieść organizacji. Społeczna odpowiedzialność biznesu zatacza coraz szersze kręgi, gdyż jest stosowana nie tylko przez same podmioty gospodarcze, ale też organy administracji publicznej czy organizacje pozarządowe. W tym miejscu należałoby się zastanowić nad kwestią implementacji działań społecznie odpowiedzialnych także na uczelniach wyższych. Skoro CSR może przynieść wymierne korzyści zwłaszcza w obszarze wizerunku i reputacji innym podmiotom to dlaczego nie miałyby czerpać z dobrodziejstw omawianej koncepcji? Oczekiwania ze strony otoczenia mogą być jednym z bardziej istotnych elementów przemawiających za implementacją działań społecznie odpowiedzialnych w szkołach wyższych. Uczelnie prowadząc działalność badawczą i dydaktyczną, muszą wziąć pod uwagę zarówno społeczne, jak i gospodarze uwarunkowania w otoczeniu. Warto przytoczyć art. 3 ust. 2 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r., zgodnie z którym system szkolnictwa wyższego i nauki funkcjonuje z poszanowaniem standardów międzynarodowych, zasad etycznych i dobrych praktyk w zakresie kształcenia i działalności naukowej oraz z uwzględnieniem szczególnego znaczenia społecznej odpowiedzialności nauki.

Głównym celem artykułu jest zwrócenie uwagi na znaczenie CSR na uczelniach wyższych, a także zaakcentowanie wybranych korzyści, które mogą one uzyskać.

W artykule wykorzystano metodę kwerendy literatury oraz analizy i oceny dokumentów, raportów i stron internetowych.

Zaangażowanie polskich uczelni w działania społecznie odpowiedzialne

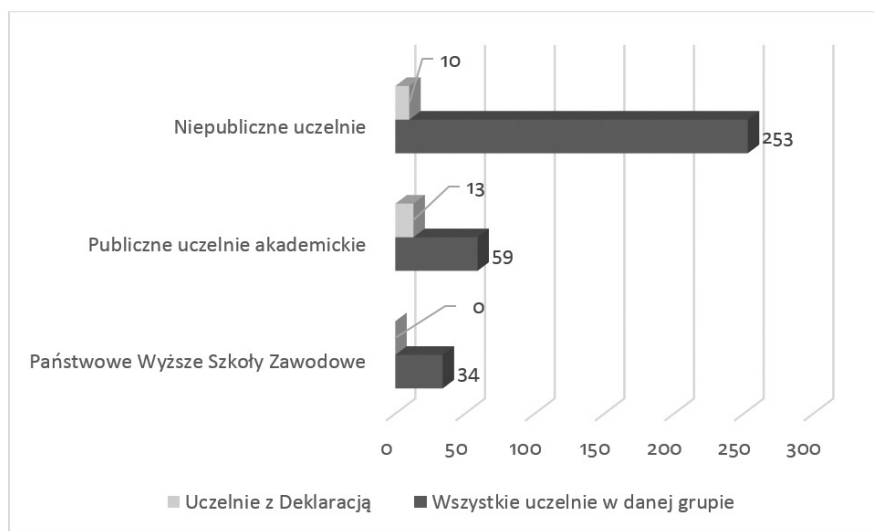
Dokonując analizy zaangażowania uczelni wyższych w Polsce należy stwierdzić, że nie ma kompleksowych badań dotyczących stopnia aktywności tych podmiotów na polu społecznej odpowiedzialności biznesu. Organizacje, również szkoły wyższe, angażują się w działania społecznie odpowiedzialne na swój własny sposób, w zależności od swojej specjalności, zasobów bądź identyfikowanych potrzeb interesariuszy [Białoń, Werner 2012, ss. 143–159]. Dlatego też analiza popularności praktyk społecznie odpowiedzialnych na polskich uczelniach może nastarczać pewnych problemów. Społecznie odpowiedzialną uczelnię można zdefiniować jako szkołę wyższą służącą otoczeniu, a odpowiedzialność względem społeczeństwa odnosi do przygotowania absolwentów do pełnienia funkcji pracowników wiedzy oraz budowania ścisłych relacji ze społecznością biznesową i samorządową. Takie podejście wynika z faktu, iż uczelnie są instytucjami tworzącymi oraz przekazującymi wiedzę [Leja 2008, s. 5].

Zaczynając rozważania dotyczące zaangażowania uczelni w CSR, warto powołać się na badania raportów i stron internetowych 10 najlepszych uniwersytetów na świecie. Wyniki tego badania pokazują, że wiodące na świecie uczelnie są aktywnie zaangażowane w społeczną odpowiedzialność biznesu. Autorzy badania podkreślają, że zbadane ośrodki naukowe prowadzą działania odpowiedzialne społecznie praktycznie we wszystkich obszarach CSR wynikających z normy ISO 26000, tj. ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, ochrona środowiska naturalnego, uczciwe praktyki operacyjne, relacje z konsumentami, zaangażowanie społeczne [Nejati, Shafaei, Salamzadeh, Daraei 2011]. Najlepsze uczelnie na świecie wytyczają przyszłe trendy w rozwoju szkolnictwa wyższego, a zatem także polskie uczelnie powinny podążać tym torem, adaptując najlepsze praktyki choćby w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu.

W Polsce pewne światło na zaangażowanie uczelni w CSR rzuca Deklaracja Społecznej Odpowiedzialności Uczelni z 2017 roku. Deklaracja ta została podpisana przez 24 ośrodki naukowe. Autorem deklaracji byli członkowie Grupy roboczej ds. edukacji i popularyzacji CSR, funkcjonującej w ramach Zespołu do spraw Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, organu pomocniczego Ministra Rozwoju i Finansów. Dokument analizował cztery obszary funkcjonowania

uczelnie: dbanie o wartości akademickie, realizacja programów, projektów wdrożeniowych i badań ważnych dla rozwoju społecznej odpowiedzialności, organizacja pracy uczelni i jej współpraca z interesariuszami [Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego 2017]. Oczywiście fakt, że deklaracja została podpisana tylko przez 24 ośrodki naukowe nie oznacza, że inne uczelnie nie realizują w większym lub mniejszym zakresie działań odpowiedzialnych społecznie. Jednakże dane te mogą pokazywać stopień zainteresowania CSR wśród polskich uczelni. Na wykresie nr 1 przedstawiono uczelnie, które podpisały deklarację CSR na tle ogółu szkół wyższych w Polsce

Wykres 1. Wykaz uczelni publicznych i niepublicznych, które podpisały deklarację CSR



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronach MNiSW.

Dokonując analizy danych zaprezentowanych na wykresie nr 1, można zauważyć, że aż 22% publicznych uczelni akademickich podlegających nadzorowi ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego podpisało deklarację CSR. Wśród aktualnie działających uczelni niepublicznych tylko 10 zdecydowało się na podpisanie deklaracji CSR, co stanowi zaledwie około 4%. Natomiast w przypadku Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych brak jest przypadków podpisania przedmiotowej deklaracji. Powyższe dane mogą wskazywać na fakt, że społeczna odpowiedzialność to w polskim przypadku domena uczelni publicznych. Nie ulega wątpliwości fakt, że działania CSR wymagają zaangażowania środków, zwłaszcza finansowych. Większe zaan-

gażowanie uczelni publicznych może wynikać z większego potencjału tych uczelni, zwłaszcza finansowego. Uczelnie publiczne finansowane są z dotacji budżetowych, środków zewnętrznych pochodzących między innymi z Unii Europejskiej oraz przychodów własnych. W zdecentralizowanym środowisku uczelni gospodarowanie źródłami finansowania jest jednym z ważniejszych elementów zarządzania. Warto zaznaczyć, że tylko w 2017 roku w budżecie państwa na 2017 rok przeznaczono na szkolnictwo wyższe i naukę łącznie ponad 20 mld zł [Wołowicz 2017]. Od wielu lat jest to najważniejsze źródło finansowania publicznych szkół wyższych, co dobitnie potwierdzają dane statystyczne. Dodatkowo udział przychodów z dotacji dydaktycznej w przychodach ogółem publicznych uczelni wyższych w Polsce od wielu lat systematycznie rośnie. Zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 20 lipca 2018 roku ulegnie zmianie model finansowania uczelni wyższych, co może mieć wpływ na implementację działań społecznie odpowiedzialnych. Środki na utrzymanie i rozwój potencjału dydaktycznego i badawczego przyznawane będą w postaci subwencji. Oznacza to, że uczelnie wyższe będą miały możliwość większej swobody w decydowaniu o celu, na który będą przeznaczać środki finansowe. Środki niewykorzystane będą przechodzić na następny rok.

Korzyści wynikające z wdrożenia CSR w polskich uczelniach

Istnieje szeroka lista korzyści krótko i długoterminowych, które organizacje CSR mogą uzyskać. Korzyści wynikające ze społecznej odpowiedzialności biznesu można przyporządkować do poszczególnych grup interesariuszy np. przedsiębiorstwa, pracowników, społeczeństwa, środowiska naturalnego. Implementacja praktyk CSR jest korzystna dla wielu grup interesariuszy [Mazur-Wierzbicka 2012, s. 44]. Dla przedsiębiorstwa będą to korzyści takie jak: większa wydajność pracy, większa elastyczność na zmiany, sprzyjający klimat pracy, kreowanie innowacyjności pracowników, większy prestiż rynkowy i społeczny. Potencjalnymi korzyściami dla pracowników będzie między innymi: większe bezpieczeństwo pracy, większy rozwój i perspektywy zawodowe, większa pewność i satysfakcja z pracy, mniej wypadków w pracy. Korzyścią dla środowiska naturalnego będzie niewątpliwie zastosowanie proekologicznych nowoczesnych technologii, racjonalne gospodarowanie zasobami i odpadami czy też propagowanie idei proekologicznych. Dzięki społecznej odpowiedzialności biznesu społeczeństwo będzie mogło liczyć na realizację wielu celów charytatywnych i społecznych przy pomocy zaangażowanych przedsiębiorstw.

Rozważania dotyczące potencjalnych korzyści jakie mogą uzyskać uczelnie wyższe należy rozpocząć od przybliżenia głównych założeń Programu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Nauki na lata 2015–2030. Program ten zakłada działania w 4 kluczowych obszarach dotyczących działalności uczelni wyższych w Polsce [Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego 2015]:

- wzrost jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym i dopasowaniu go do potrzeb społecznych i gospodarczych,
- poprawie jakości badań prowadzonych w polskich instytucjach naukowych,
- poprawie funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce poprzez zmiany w obszarach organizacji, zarządzania i finansowania,
- zwiększeniu oddziaływania na otoczenie społeczne, gospodarcze i międzynarodowe. Współpraca z otoczeniem społecznym, gospodarczym i międzynarodowym stanowi istotny element działalności każdej uczelni. Działania społecznie odpowiedzialne mogą przyczynić się do większych efektów w niniejszym obszarze. W koncepcji CSR ważną rolę odgrywają kontakty z interesariuszami.

W społecznie odpowiedzialnej uczelni powinny funkcjonować mechanizmy prowadzące do nawiązywania i umacniania relacji z interesariuszami, co zwraca także uwagę na jakość świadczonych usług, przede wszystkim usług edukacyjnych oraz badawczych, odpowiadających zróżnicowanym oczekiwaniom stron zainteresowanych [Piasecka 205, ss. 309–319]. W przypadku uczelni wyższej do interesariuszy możemy zaliczyć między innymi: studentów, absolwentów, kandydatów na studia, nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników, władze uczelni, podmioty gospodarcze z którymi dana uczelnia współpracuje, organizacje wsparcia biznesu, władze lokalne, inne ośrodki naukowo-badawcze w kraju i za granicą.

Praktyki społecznie odpowiedzialne (tabela 1) mogą przyczynić się do stworzenia pozytywnego wizerunku i reputacji w otoczeniu, a co za tym idzie mogą wpłynąć na stworzenie owocnej sieci współpracy z interesariuszami, zwłaszcza z obszaru gospodarczego. Przedstawiciele tego otoczenia mogą np. brać udział w określaniu efektów kształcenia, weryfikacji i ocenie stopnia ich realizacji oraz organizacji praktyk zawodowych. Z tego źródła uczelnie mogą pozyskać bardzo cenne informacje na temat charakterystyki oraz potrzeb rynku pracy. W budowaniu sieci współpracy z interesariuszami istotne mogą być spotkania otwarte studentów oraz kadry naukowo-dydaktycznej z zaproszonymi przedsiębiorcami, pracodawcami i przedstawicielami lokalnych instytucji wspierania biznesu, spotkania z praktykami na uczelni.

Kształcenie studentów zgodnie z potrzebami rynku oznacza takie ich przygotowanie, aby umieli przewidywać przyszłe zmiany w gospodarce i reagować na nie. Zakres nauczania powinien uwzględniać aspekt globalnego zasięgu wielu przedsię-

biorstw ponadnarodowych. Jednocześnie uczelnia powinna się aktywnie angażować w upowszechnianie postaw obywatelskich w gospodarce, stwarzanie warunków do rozwoju wolnej konkurencji, ale także do kształtowania i rozwoju dobrych relacji z interesariuszami [Geryk 2009, ss. 271–287]. Uczelnie powinny kreować warunki i stymulować powstawanie organizacji studenckich oraz tworzyć pozytywne wzorce środowiska akademickiego. Zadaniem uczelni jest nie tylko zapewnienie odpowiednio wysokiej jakości kształcenia, ale także kreowanie postaw moralnych, kulturowych, stylów zachowań czy systemów wartości. Tylko wówczas uczelnia będzie integralnym elementem wpływającym na rozwój danego regionu [Smyczyńska 2007, ss. 97–104]. Im wyżej ceniona jest uczelnia tym silniejsza jest jej rola opiniotwórcza. Im bardziej spójna, silniejsza jest jej kultura organizacyjna, tym większa skuteczność kształtowania odpowiednich postaw wśród studentów.

Warto zauważyć, że wiele uczelni w Polsce zmaga się z problemem niżu demograficznego i małą liczbą studentów. Nawiązanie owocnych relacji z otoczeniem i lokalną społecznością poprzez CSR może spowodować częściowe rozwiązanie tego problemu i zachęcenie kolejnych osób do podjęcia studiów na danej uczelni. W oparciu o trwałe relacje z interesariuszami uczelnia może liczyć na stabilizację i ciągły rozwój.

Działania CSR mogą sprzyjać budowaniu marki, prestiżu i kreowaniu wizerunku uczelni odpowiedzialnej społecznie. Budowanie wizerunku marki jest powiązane z budowaniem relacji z otoczeniem i interesariuszami. Jest to mechanizm mający na celu przyniesienie korzyści marketingowych, aczkolwiek oparty na zupełnie innych założeniach niż sprzedaż. Odbiorca usług nie jest w tym przypadku kupującym a sprzymierzeńcem. Jednym z celów takiego działania jest zdobycie szacunku i uznania ogólnospołecznego [Buglewicz 2017, s. 134]. Takie działania wzmacniają tym samym jej pozytywne postrzeganie przez potencjalnych studentów, partnerów biznesowych, pracowników. Pozytywny odbiór uczelni i prowadzonych przez nią działań, umożliwia sprawne funkcjonowanie w lokalnej społeczności, ale i zdobycie jej akceptacji oraz poparcia. Ponadto wpływa na wzrost efektywności prowadzonej przez nią działalności, umacnia jej pozycję na rynkach, gdzie społeczna odpowiedzialność biznesu ma istotne znaczenie. Akceptacja uczelni przez społeczności lokalnej wiąże się z określonymi korzyściami. Przede wszystkim umożliwia jej łatwiejszy dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Ponadto przyczynia się do zwiększenia liczby studentów oraz lepszej współpracy z interesariuszami zewnętrznymi. Niewątpliwie CSR poprawia relacje z najbliższą firmie społecznością, zaskarbiając sobie jej przychylność i osadzenie się w lokalnej świadomości.

Wizerunek instytucji czy marki można uznać za jej istotny atut i użyteczne narzędzie w sytuacjach kryzysowych. Dzięki wypracowaniu renomy organizacja buduje

kapitał w postaci zaufania społecznego, który przyczynia się do wzrostu zainteresowania działalnością uczelni, dzięki rekomendacji udzielanej przez jej studentów, absolwentów, czy też inne osoby w różny sposób zaangażowane i współpracujące z daną organizacją. Społeczna odpowiedzialność biznesu kojarzona jest przez wiele osób z uczciwością, więc w pewnym stopniu może uwiarygadniać uczelnię w oczach jej interesariuszy.

Należy podkreślić, że CSR odnosi się nie tylko do relacji z otoczeniem. Koncepcja ta odnosi się także do pracowników zatrudnionych w danym podmiocie. Organizacja społecznie odpowiedzialna w obszarze zatrudnienia angażuje się w wypracowanie określonych procedur dotyczących polityki personalnej, a szczególnie poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, tj. na procesie rekrutacji i selekcji, motywowania, a zwłaszcza nagradzania i karania, oceniania i zwalniania pracowników [Bartkowiak 2011, s. 170]. W obszarze zatrudnienia organizacje społecznie odpowiedzialne mogą stosować różne praktyki, np. *Work-life balance (WLB)*, które można zdefiniować jako zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego jak: dom, rodzina, aktywność społeczna i osobiste zainteresowania. Programy dotyczące WLB są często postrzegane jako skuteczny instrument służący uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, a także zwiększeniu efektywności zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób. Ponadto WLB może skutecznie przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu pracowników i frustracji oraz spadkowi motywacji.

Dzięki etycznemu postępowaniu wobec interesariuszy, czy trosce o środowisko, organizacja budzi zaufanie wśród pracowników, a także zwiększa zainteresowanie na rynku pracy. Istotną kwestią jest także uświadomienie pracownikom prowadzonej działalności CSR, co sprzyja lepszej integracji pracowników. Etyczne i sprawiedliwe traktowanie pracowników wpływa na efektywność oraz poprawia kulturę organizacyjną [Leoński 2014, ss. 314–322].

Dobre praktyki w obszarze realizowania polityki CSR na przykładzie wybranych uczelni

Dokonując analizy działań społecznie odpowiedzialnych uczelni wyższych, warto je pogrupować na kluczowe obszary koncepcji. Przykładów dobrych praktyk jest wiele, gdyż komunikacja ich stanowi ważny element CSR. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto obszary CSR w oparciu o normę ISO 26000 wprowadzoną przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, czyli: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, ochrona środowiska naturalnego, praktyki rynkowe, relacje z kon-

sumentami, zaangażowanie społeczne. Dla tych obszarów przyporządkowano wybrane działania społecznie odpowiedzialne wybranych uczelni w Polsce w tabeli 1. Norma jest przeznaczona do dobrowolnego stosowania przez wszystkie organizacje, niezależnie od formy własności, wielkości, rodzaju i lokalizacji. Norma ma ułatwiać organizacjom działanie w sposób odpowiedzialny społecznie, co staje się wymogiem społeczeństw na całym świecie, a nie jest tylko sprawą wyboru. Ponadto norma nie podlega certyfikacji.

Tabela 1. Dobre praktyki wybranych uczelni w obszarach CSR

Obszar	Uczelnia	Dobra praktyka
Ład organizacyjny	Uniwersytet Jagielloński w Krakowie	Dokument „Akademicki Kodeks Wartości”, którego powstanie wynikało z potrzeby zdecydowanego zamianifestowania i podkreślenia zasad oraz wartości, którymi kieruje się wspólnota akademicka UJ
Prawa człowieka	AGH w Krakowie	Realizacja programu „Uczelnia przyjazna wobec osób niepełnosprawnych”, który zakłada kompleksowe podejście władz uczelni do problemów osób niepełnosprawnych i uwzględnia potrzeby konkretnego studenta. Obecnie, dzięki dostosowaniu budynków i laboratoriów oraz zatrudnieniu grupy specjalistów, liczba studentów AGH z różnymi dysfunkcjami wynosi około 400.
Stosunki pracy	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	Dofinansowanie kosztów opieki nad dziećmi pracowników w żłobkach, klubach dziecięcych, sprawowanej przez dziennego opiekuna lub nianię, w przedszkolach oraz innych formach wychowania przedszkolnego.
Ochrona środowiska	Uniwersytet Śląski w Katowicach	Współorganizacja akcji „Święta drzewa” mająca na celu zwrócenie uwagi mieszkańców na ważną rolę drzew, w szczególności w miastach. W ramach niniejszej akcji są także sadzone drzewa.

Praktyki rynkowe	Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	Stworzenie stanowiska Pełnomocnika Dziekana ds. współpracy z otoczeniem zewnętrznym, którego celem jest między innymi dbanie o nawiązywanie i podtrzymywanie współpracy z interesariuszami. Ponadto istnieje w formie pisemnej system i procedury współpracy z otoczeniem zewnętrznym.
Relacje z konsumentami	Uniwersytet Szczeciński	Ankietyzacja studentów (anonimowa) obejmująca: ocenę jakości studiów, której celem jest weryfikacja jakości pracy administracji, stanu bazy dydaktycznej, dostępności informacji dla studentów, jakości nauki w zakresie języków obcych i innych aspektów procesu dydaktycznego, ocenę przebiegu i efektów praktyk studenckich oraz ankietę jakości zajęć dydaktycznych.
Zaangażowanie społeczne	Uniwersytet Łódzki	Akcja charytatywna „Psia Kość” w 2017 r. W ponad 20 punktach zbiórka darów dla zwierząt z łódzkiego schroniska. Do akcji włączyli się: studenci, pracownicy, licealiści i przedszkolaki. W ramach akcji uzbierano 556 kg karmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych przedsiębiorstw wymienionych w tabeli.

Dane przytoczone w tabeli nr 1 potwierdzają, że polskie uczelnie angażują się w działania społeczne odpowiedzialne w różnych obszarach. Są to jedynie wybrane praktyki CSR spośród wielu zakomunikowanych przez szkoły wyższe. Wydaje się, że zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością powinno rosnąć, gdyż może ono przynieść uczelni wymierne korzyści. Praktyki CSR zaprezentowane w niniejszym opracowaniu mogą stanowić inspirację dla innych uczelni do kreowania nowych inicjatyw.

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, że wymogi współczesnego otoczenia sprawiają, iż odpowiedzialność społeczna biznesu powinna odgrywać istotną rolę w każdej organizacji, także uczelni wyższej. Dokonując analizy literatury zwłaszcza polskojęzycznej, a także biorąc pod uwagę brak kompleksowych badań nad społeczną odpowiedzialnością biznesu w polskich uczelniach, można stwierdzić, że istnieje luka badawcza, którą należy wypełnić choćby poprzez przeprowadzenie badań dotyczących stanu wdrożenia CSR, ewentualnych barier czy korzyści możliwych do osiągnięcia przez uczelnie. Informacje o społecznej odpowiedzialności biznesu na polskich uczelniach można obecnie czerpać głównie na podstawie deklaracji CSR, która została podpisana przez wybrane jednostki naukowe. Ponadto część informacji jest dostępna jedynie na stronach www. Doświadczenie polskich szkół

wyższych związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu jest jednak wciąż nie-wielkie w porównaniu z uczelniami zagranicznymi. Większość liczących się uczelni na świecie w mniejszym lub większym stopniu angażuje się w działania społecznie odpowiedzialne. Zachętą dla polskich uczelni do bardziej aktywnego zaangażowania się w CSR mogłoby być wprowadzenie zwolnień lub ulg podatkowych dla ośrodków wdrażających społeczną odpowiedzialność. Innym rozwiązaniem byłoby wdrożenie przez organy państwowe programów mających na celu udzielenie pomocy finansowej i niefinansowej uczelniom wyższym pragnącym wdrożyć CSR. Kolejną kwestią są problemy demograficzne w Polsce i spadek liczby studentów. Dlatego też uniwersytety powinny nasilić swoje działania ukierunkowane na budowanie rozległych kontaktów z otoczeniem, co może odbywać się poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu. Część polskich uczelni traktuje CSR jako jednorazowe działania. Natomiast należy zauważyć, że tylko realizacja długofalowych działań społecznej odpowiedzialności biznesu pozwala wzmocnić markę, zwiększać zaangażowanie pracowników i skuteczniej realizować cele wyższej uczelni. Z drugiej jednak strony od czegoś trzeba zacząć, a podejmowanie jednorazowych działań może być impulsem do stałego i strategicznego zaangażowania się w inicjatywy prospołeczne.

Profesjonalne podejście do omawianej koncepcji może przynieść uczelniom wiele korzyści, do których można zaliczyć choćby dobrą atmosferę w pracy, budowę pozytywnego wizerunku i marki, korzystny wpływ na pracowników i studentów, budowanie sieci współpracy z interesariuszami czy wzrost konkurencyjności. Potencjał zawarty w CSR jest znaczny. Dlatego też właściwe wykorzystanie koncepcji może wpłynąć na sukces organizacji na rynku. Co więcej działania społecznie odpowiedzialne mogą przyczynić się także do skuteczniejszej realizacji niektórych aspektów Programu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Nauki, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia uczelni wyższych.

Bibliografia

Bartkowiak G. (2011), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i praktycznym*, Difin, Warszawa.

Białoń L., Werner E. (2012), *Społeczna odpowiedzialność szkoły wyższej w kontekście jej wizerunku*, [w:] *Nauka i Szkolnictwo Wyższe* Nr 1 (39), Pressto, Otwarte czasopismo naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu.

Buglewicz K. (2017), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Nowa wartość konkurencyjna*, PWE.

Coombs T., Holladay S.J. (2015), *Two Minute Drill – Video Games and Social Media to Advance CSR* [w:] A. Adi, G. Grigore, D. Crowther (red.), *Corporate Social Responsibility in The Digital Area*, Corporate, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley.

Dima G. (2015), *Comparative Research on the Social Responsibility of Universities in Europe and Development of a Community Reference Framework*, University Politehnica of Bucharest.

Geryk M. (2010), *Społeczna odpowiedzialność uczelni niezbędnym czynnikiem jej rozwoju* [w:] M. Geryk (red.), *Organizacja w obliczu współczesnych wyzwań*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk.

Leja K. (2008), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Leoński W. (2014), *Korzyści i koszty związane z CSR* [w:] J. Sokołowski, M. Rękas, G. Węgrzyn (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 347, Ekonomia, Wrocław.

Mazur-Wierzbicka E. (2012), *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2015), *Programu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Nauki na lata 2015-2030*, Warszawa.

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2017), *23 szkoły wyższe podpisały deklarację społecznej odpowiedzialności uczelni* [online], <https://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/23-szkoly-wyzsze-podpisaly-deklaracje-spoecznej-odpowiedzialnosci-uczelni.html>, dostęp: 21.10.2018.

Nejati M., Shafaei A., Salamzadeh Y., Daraei M. (2011), *Corporate social responsibility and universities: A study of top 10 world universities' websites*, „African Journal of Business Management” vol. 5(2), pp. 440–447, 18 January, 2011.

Piasecka A. (2015), *Spółeczna odpowiedzialność uczelni w kontekście wewnętrznego zapewnienia jakości* [w:] T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 378, Wrocław.

Rudnicka A. (2010), *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Smyczyńska A. (2007), *Jaką rolę może pełnić uczelnia wyższa w kreowaniu postaw odpowiedzialności?* [w:] *Problemy kształtowania się społeczeństwa obywatelskiego*, Wydawnictwo OR TWP w Szczecinie, Szczecin.

Wołowicz A. (2017), *Finansowanie uczelni na nowych zasadach* [online], <https://biznes.newseria.pl/komunikaty/edukacja/finansowanie-uczelni-na,b410762348>, dostęp: 20.10.2018.

Malwina Szarek | malwina.szarek@usz.edu.pl

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0003-0355-9275

Hubert Pachciarek¹ | hubert.pachciarek@usz.edu.pl

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0003-0582-1740

Spółka celowa uczelni – wsparcie dialogu między światem nauki i biznesu

The Special Purpose Vehicle of the University – Support for Dialogue between the World of Science and Business

Abstract: This paper presents the importance of cooperation between the science and business environments and current changes in the functioning of higher education institutions, and as a result the formation of a new model, called the third generation university. Next, the role of universities in the innovation ecosystem as well as in the commercialization of research results is explained. The analysis of special purpose vehicle of universities in Poland and the potential of such solution to stimulate cooperation between the academic community and business was made.

Key words: cooperation between scientists and entrepreneurs, special purpose vehicle (SPV), innovation ecosystem, third generation university.

¹ Hubert Pachciarek jest prezesem spółki celowej Centrum Innowacyjnych Technologii Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie Sp. z o.o.

Wstęp

Zagadnienia transferu technologii i komercjalizacji wyników badań naukowych mają strategiczne znaczenie dla gospodarki, ponieważ wpływają na jej dynamiczny rozwój i konkurencyjność. Mimo to, niewiele dokonań polskich naukowców znajduje zastosowanie w przemyśle. Polska wskaźnikami w zakresie innowacyjności gospodarki znacząco odbiega od większości gospodarek UE [Komisja Europejska 2017]. Szansą do zmiany tej niekorzystnej sytuacji jest rozwój współpracy sektora nauki i biznesu, co również zostało podkreślone na forum organizacji międzynarodowych, takich jak Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) czy Unia Europejska [Bryła 2014, s. 97] oraz znalazło swoje odzwierciedlenie w prawodawstwie krajowym poszczególnych państw, w tym Polski.

Zmiany w otoczeniu szkół wyższych, takie jak: globalizacja, postęp technologiczny, zmiany kulturowe, rosnące koszty i problemy z ich sfinansowaniem, przyczyniły się do redefinicji roli uniwersytetu, a w efekcie powstania nowego modelu, zwanego uniwersytetem trzeciej generacji lub uniwersytetem przedsiębiorczym [Wissema 2009]. Idea uniwersytetu przedsiębiorczego kształtuje nowy typ relacji z otoczeniem, oparty na współpracy z biznesem. Podstawowym czynnikiem tego modelu jest rozwój przedsiębiorczości akademickiej (jak również kreatywności, innowacyjności), dzięki której uczelnie wyższe mogą w większym stopniu dążyć do osiągania zysku, przy jednoczesnym zmniejszeniu udziału finansowania publicznego. Konstytucja dla Nauki, która weszła w życie 1 października 2018 r. wydawać by się mogło, iż stanowi początek wprowadzania istotnych zmian w Polsce w tym zakresie. Uwzględnienie rynkowej orientacji w przepisach dotyczących szkolnictwa wyższego, niejako zmusza uczelnie do tworzenia nowych strategii rozwoju opartych o transfer wiedzy i komercjalizację wyników badań naukowych do praktyki gospodarczej. Te zadania staną się trzecim, obok badań i dydaktyki, podstawowym celem działania uczelni, a proces rozwoju innowacji i jej urynkowienie będą wyzwaniem dla kadry naukowej.

Biorąc pod uwagę powyższe, istnieje zapotrzebowanie na nowe koncepcje i modele zarządzania, które zintensyfikują działania przedsiębiorcze uczelni wyższych i pobudzą współpracę akademicką z przedsiębiorcami. Stosunkowo nowym² i jednocześnie niepoznanym w wystarczającym stopniu³ rozwiązaniem jest tworzenie spółek celowych przez uczelnie i za ich pośrednictwem prowadzenie komercjalizacji pośred-

² Ustawa o szkolnictwie wyższym z 2011 roku umożliwiła tworzenie i funkcjonowanie spółek celowych uczelni.

³ Co ukazują wyniki badania w ramach ewaluacji programu SPIN-TECH.

niej oraz innych form współpracy z biznesem na zasadach rynkowych. Celem artykułu jest analiza dotychczasowej działalności spółek celowych uczelni w Polsce oraz próba oceny potencjału takiego rozwiązania w kierunku pobudzenia aktywności przedsiębiorczej uczelni. Artykuł opracowano na podstawie przeglądu literatury krajowej i zagranicznej. Dokonano analizy treści raportów prezentujących doświadczenia polskie z zakresu funkcjonowania akademickich spółek celowych oraz danych zawartych na ich stronach uczelnianych (dotyczy tylko tych, które można było zidentyfikować, wykorzystując standardowe wyszukiwarki internetowe; ich wykaz znajduje się w tabeli w dalszej części artykułu), a także przedstawiono wyniki prowadzonych obserwacji. Bazując na tak zebranych materiale badawczym przygotowano wnioski, co do dalszych kierunków rozwoju roli spółek celowych uczelni w ekosystemach innowacji.

W kierunku współpracy nauki i biznesu

Współpraca nauki i biznesu jest obecnie uważana za jedno z kluczowych narzędzi służących podnoszeniu innowacyjności i konkurencyjności na poziomie międzynarodowym, krajowym i regionalnym [Perkmann, Tartari, McKelvey i in. 2013, ss. 423–442]. Jest ona rozumiana jako interakcje bezpośrednie i pośrednie, formalne i nieformalne, zachodzące między podmiotami sektora prywatnego, a jednostkami nauki i przynoszące obopólne korzyści [Czyżewska 2016, s. 56]. Nawiązywanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a uniwersytetami wynika głównie z potrzeby transferu wiedzy i technologii [Ankrah, AL-Tabbaa 2015, s. 388], która następnie rozwijana jest podczas procesu komercjalizacji dóbr i usług. W tak utworzonym partnerstwie kreowana jest wartość dodana zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla uczelni [Trzmielak 2015, s. 150]. Do przykładowych form współpracy w tym obszarze należy m.in. [Bryła 2014, s. 97, Davey, Galan-Muros, Meerman i in. 2013, s. 6]:

- a) współpraca w zakresie działalności badawczo-rozwojowej (prowadzenie badań naukowych na zlecenie),
- b) komercjalizacja wyników badań (sprzedaż, licencje, firmy odpryskowe),
- c) mobilność pracowników naukowych,
- d) mobilność studentów (praktyki, staże w firmach),
- e) rozwój programów nauczania w systemie szkolnictwa wyższego (tworzenie i zmiany programów na potrzeby rynku pracy),
- f) kształcenie ustawiczne (stopniowe podnoszenie kwalifikacji pracowników),
- g) rozwój przedsiębiorczości, praktycznego wykorzystania wiedzy zarówno studentów, jak i naukowców,

h) governance (zasiadanie w radach nadzorczych przedsiębiorstw przez naukowców lub uczestnictwo ludzi biznesu w procesie podejmowania decyzji na uczelniach).

Pierwsze dwie z wymienionych form współpracy, przynoszą efekty najszybciej w rezultacie transferu wiedzy z uczelni do przedsiębiorstw. Mobilność studentów i badaczy akademickich wymaga spełnienia mniejszych wymagań formalnych, jednak transfer wiedzy dokonuje się w sposób stopniowy i na mniejszą skalę. Natomiast w długim okresie czasu, zauważyć można efekty w ramach współpracy opisanej w punktach e-h [Narodowy Bank Polski 2016, ss. 157–158].

Efektywna współpraca na styku nauki i biznesu jest wyzwaniem w powiązaniu ze sobą dwóch środowisk o odmiennej kulturze i wartościach. Czynniki ją hamujące leżą głównie po stronie uczelni i zasadach jej funkcjonowania, to m.in.: brak wpływu współpracy z biznesem na awans pracowników naukowych, nadmierna biurokracja na uczelniach, brak finansowania kierowanego na wspólne prace badawcze (zarówno ze strony uczelni, jak i przedsiębiorstw) oraz niski stopień świadomości przedsiębiorców o aktywności badawczej prowadzonej na polskich uczelniach [Narodowy Bank Polski 2016, ss. 158–159]. Istotną przeszkodą, która wymaga strategicznego podejścia jest brak zaufania pomiędzy naukowcami a przedsiębiorcami [Urmański 2016, s. 10]. Bruneel, D'Este i Salter [2010, ss. 858–868] wyodrębniają dwa typy barier. Pierwsze z nich związane są z odmienną kulturą i organizacją pracy – ich negatywny wpływ można obniżyć poprzez zwiększanie zaufania we wzajemnych kontaktach, zrozumienie i poszanowanie specyfiki pracy oraz odmienności celów każdej z grup (przedsiębiorcy – zysk, naukowcy – badania, prestiż [Hayter 2015, ss. 1003–1015]. Drugi rodzaj barier związany jest z biurokracją i konfliktem w zakresie praw do wytworzonej własności intelektualnej, co można zmniejszyć poprzez odpowiednie regulacje, jasne i zrozumiałe regulaminy dotyczące współpracy i zarządzania własnością intelektualną.

W Polsce współpraca pomiędzy nauką a przemysłem odbywa się w relatywnie niewielkiej skali [Wachowska 2016, s. 358]. W latach 2014–2016 w ramach działalności innowacyjnej współpracowało (nie tylko z jednostkami badawczo-rozwojowymi, ale również z innymi przedsiębiorstwami) co trzecie przedsiębiorstwo przemysłowe oraz blisko 27% usługowych. Odsetek dużych firm (o liczbie pracujących 250 osób i więcej) zarówno przemysłowych, jak i usługowych był dwukrotnie większy niż przedsiębiorstw mniejszych (od 10 do 49 pracujących) [GUS 2017, s. 85]. Zdaniem osób pełniących funkcje kierownicze na uczelniach, krajowe organizacje wspierające współpracę z biznesem są gorzej rozwinięte niż w innych krajach europejskich [Davey, Galan-Muros, Meerman i in. 2013, s. 22]. Niewątpliwie wpływ na to ma brak tradycji w obszarze współpracy nauki i przemysłu, jak np. w Stanach Zjednoczonych

czy Japonii. Jednak nieuniknione zmiany w otoczeniu gospodarczym Polski, mobilizują do kształtowania modelu współpracy naukowców z przedsiębiorcami.

Uczelnie w ekosystemie innowacji

Nowoczesna szkoła wyższa to uczelnia, która umiejętnie łączy dydaktykę i badania ze współpracą z otoczeniem i działalnością gospodarczą opartą na komercjalizacji wyników prac naukowców, której pracownicy badawczo-dydaktyczni chętnie angażują się w interdyscyplinarne międzynarodowe projekty na styku nauki i biznesu, w szczególności projekty innowacyjne, tworzące nowe technologie. Naukowcy przedsiębiorczego uniwersytetu sami zakładają firmy odpryskowe, aby komercyjnie prowadzić badania. Zatem, aby zrealizować wizję nowoczesnej szkoły wyższej, konieczne wydaje się podejmowanie działań służących budowie ekosystemu innowacji uczelni. To celowo tworzona sieć powiązanych ze sobą organizacji [Autio, Thomas 2014, ss. 204–228], konkurujących i współpracujących [Gobble 2014, ss. 55–57]. Idea ekosystemu innowacji polega na tworzeniu odpowiednich warunków sprzyjających współpracy jednostek sektora publicznego i prywatnego. Natomiast sam ekosystem będzie tworzony przez wszystkie podmioty, których celem jest rozwój poprzez innowacje. Należą do nich:

- innowatorzy – przedsiębiorstwa zainteresowane rozwojem,
- państwowe jednostki badawcze – uczelnie i instytuty badawcze, jednostki naukowe Polskiej Akademii Nauk,
- administracja publiczna i jednostki samorządowe,
- instytucje otoczenia biznesu – np. centra transferu technologii, fundusze pożyczkowe i poręczeń kredytowych, inkubatory technologiczne i przedsiębiorczości, parki technologiczne, ośrodki szkoleniowo-doradcze.

Według definicji GUS [2017, s. 85] „współpraca w zakresie działalności innowacyjnej oznacza aktywny udział we wspólnych projektach z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami niekomercyjnymi”, w tym zgodnie z podręcznikiem Oslo, z placówkami naukowymi PAN, instytutami badawczymi, zagranicznymi publicznymi instytucjami B+R, szkołami wyższymi. Do zadań lokalnych władz należy tworzenie odpowiednich warunków do rozwoju i pobudzanie współpracy w regionie poprzez kształtowanie i wdrażanie polityki regionalnej, a w ramach niej polityki innowacyjnej. Instytucje otoczenia biznesu stanowią „platformę łączącą przedsiębiorczość, naukę i edukację”, a także „tworzą środowisko sprzyjające wymianie wiedzy, jej komercjalizacji i rozwojowi firm opartych na wiedzy” [Bąkowski, Mażewska 2018, s. 6].

W realizacji idei uniwersytetu przedsiębiorczego, wyzwaniem dla badaczy akademickich jest podejmowanie decyzji biznesowych i wysiłków przedsiębiorczych, w tym komercjalizacji nauki. Jest ona etapem procesu innowacji i polega na przenoszeniu wiedzy do praktyki gospodarczej, czyli zasilaniu rynku nowymi technologiami. Przedmiotem komercjalizacji jest produkt lub usługa wytworzona w jednostce naukowej podczas prowadzonych badań (innowacja, wynalazek, technologia, sposób lub metoda). Rozróżnia się komercjalizację bezpośrednią (sprzedaż lub udzielenie licencji na wyniki prac B+R) i pośrednią (wniesienie wyników prac B+R do spółki – tworzenie spółek odpryskowych, tzw. spin-offs) [Barszcz 2016, ss. 28–64].

Niestety, poziom komercjalizacji wynalazków tworzonych w laboratoriach uniwersyteckich wciąż jest niewielki. Pracownicy akademicy dotychczas skupiali swoją uwagę przede wszystkim na działalności dydaktycznej oraz badaniach podstawowych, pomijając znaczenie wdrożenia do praktyki gospodarczej efektów swoich prac [Gajewska, Kurowska-Pysz 2012, s. 58]. Jednostki naukowe niechętnie ujawniają dane dotyczące liczby sprzedanych patentów, udzielonych licencji czy zawieranych partnerstw biznesowych [Wachowska 2016, s. 359], choć należy dostrzec pozytywne zmiany w tym zakresie, ze względu na prowadzone rankingi uczelni w Polsce np. Ranking Szkół Wyższych „Perspektyw”, gdzie jednym z kryteriów jest właśnie innowacyjność. Jednocześnie należy podkreślić, że poprzez komercjalizację wyników badań naukowych i prac rozwojowych oraz osiąganie zysku, możliwe będzie przeznaczanie wyższych środków na prace badawcze, tak jak ma to miejsce w najlepszych brytyjskich czy amerykańskich uczelniach, np. University of Oxford, University of Cambridge, Stanford University [The World University Ranking 2019].

Funkcjonują różne modele uczelnianych systemów komercjalizacji, na co mają wpływ czynniki takie jak: jakość prowadzonych badań i uzyskiwanych wyników oraz ich potencjał komercjalizacyjny, gotowość władz uczelni do podejmowania ryzyka, posiadanie odpowiednich zasobów ludzkich i organizacyjnych, w tym w obszarze transferu wiedzy i technologii [Ożegalska-Trybalska 2015, s. 71]. Część uczelni posiada od wielu lat rozbudowane struktury organizacyjne i znaczne doświadczenie w procesie transferu technologii i komercjalizacji, z kolei inne dopiero kształtują struktury wspierające działania w tym zakresie. Zajmują się tym zwykle wyspecjalizowane, ogólnouczelniane jednostki (głównie Centra Transferu Technologii) lub podmioty wyodrębnione z uczelni – spółki celowe (np. ISIS-Innovation w przypadku Uniwersytetu w Oksfordzie czy UMED Sp. z o. o. przy Uniwersytecie Medycznym w Łodzi) [Kardas 2016, ss. 61–63]. Podstawowe założenia dotyczące uczelnianych systemów komercjalizacji reguluje Ustawa Prawo o Szkolnictwie Wyższym [2018]. Zgodnie z nią, Centra Transferu Technologii, jako wewnętrzne jednostki uczelniane odpowiadają za

komercjalizację bezpośrednią, natomiast spółki celowe, jako odrębne podmioty zajmują się komercjalizacją pośrednią. Jednak w zakresie komercjalizacji bezpośredniej to uczelnia decyduje, która jednostka ją przeprowadzi, bowiem zgodnie z Ustawą uprawnienia w tym zakresie posiada zarówno CTT jak i SC. Natomiast tworzenie spółek spin-off powinno powierzać się wyłącznie spółkom celowym, mimo że w praktyce bywa różnie. Dlatego zbudowanie sprawnie funkcjonującego uczelnianego systemu komercjalizacji, wymaga opracowania i wdrożenia przez uczelnię szczegółowych procedur postępowania w zakresie kompetencji, decyzyjności i zasad współpracy poszczególnych podmiotów [Ożegalska-Trybalska 2015, s. 71].

Rola spółek celowych w ekosystemie innowacji uczelni

Spółka celowa (SC) to spółka prawa handlowego utworzona przez państwowe jednostki badawcze (publiczne uczelnie wyższe, instytuty badawcze i instytuty naukowe PAN) w celu komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych, a zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym (art. 149 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku), komercjalizacji pośredniej. Ustawa [2018] zezwala również spółce na podejmowanie komercjalizacji bezpośredniej oraz zarządzanie infrastrukturą badawczą w zakresie jej komercyjnego wykorzystania. Ponadto możliwe jest prowadzenie działalności gospodarczej, odrębnej od uczelnianego systemu komercjalizacji.

Z perspektywy naukowca, przekształcenie wiedzy w pomysł biznesowy, a w rezultacie w innowacyjną firmę wymaga od niego umiejętności menedżerskich, kapitału, a przede wszystkim wsparcia ze strony uczelni w tworzeniu akademickich firm odpryskowych (spin-off) i te zadanie realizowane są właśnie przez spółkę celową. Ma ona ułatwić prowadzenie dialogu między naukowcami a przedsiębiorcami. Ze strategicznego punktu widzenia działalność spółek celowych uczelni powinna wpływać pozytywnie na ilość, ale i na jakość współpracy środowiska naukowego z biznesem, a w konsekwencji przyczynić się do wzrostu praktycznego wykorzystania wyników badań w warunkach gospodarczych oraz stanowić dodatkowe źródło dochodów uczelni i finansowania prac naukowo-badawczych.

W Polsce działa około 30 spółek celowych uczelni. 23 z nich są członkami Porozumienia Spółek Celowych, które powstało „by wspierać rozwój spółek celowych, stać się platformą dla realizacji przedsięwzięć na styku nauki oraz biznesu” [<http://psc.edu.pl/>]. Jest to jedyna ogólnodostępna ich baza. Drugim źródłem wiedzy na ich temat jest raport z realizacji projektu SPIN-TECH, dedykowany spółkom celowym w latach 2012–2016. Wynika z niego, iż w okresie realizacji projektu funkcjonowały 33 spółki celowe, z czego 27 było beneficjentem SPIN-TECH.

W wyniku analizy danych dostępnych na stronach internetowych oraz ujętych w raporcie z ewaluacji projektu SPIN-TECH wnioskować można, iż:

- Podstawowym celem SC powinno być prowadzenie komercjalizacji pośredniej, co w praktyce nie pokrywa się z trzonem działań prowadzonych przez SC uczelni w Polsce. W większości spółek profil działalności jest szeroki i obejmuje m.in. działalność badawczo-rozwojową, zarządzanie aparaturą badawczą i laboratoriami, usługi doradcze dla biznesu, szkolenia czy pozyskiwanie grantów.
- Obszar działalności SC zależny jest od państwowej jednostki badawczej, przez którą została utworzona. W większości są to uczelnie techniczne, na co ma wpływ ich zasobność w lepiej rozwinięte technologie. Uniwersytety również posiadają potencjał komercjalizacyjny, jednak ich oferta nie jest tak wyspecjalizowana, jak w przypadku uczelni technicznych. Natomiast instytuty badawcze oraz instytuty naukowe PAN mają wyodrębnioną specjalizację badawczą narzucającą spójce celowej obszar działalności (np. biotechnologia, energetyka, chemia).
- Brak wyraźnego podziału zadań pomiędzy SC a centrum transferu technologii. W niektórych uczelniach funkcjonuje wyłącznie SC, która zajmuje się zarówno komercjalizacją pośrednią jak i bezpośrednią (np. UMED Sp. z o.o., SYNERGIA-WUM Sp. z o.o.), jednak w wielu przypadkach działają dwie odrębne jednostki (np. EX-CENTO Sp. z o.o., Krakowskie Centrum Innowacyjnych Technologii INNOAGH Sp. z o.o.), które nierzadko rywalizują ze sobą.
- W niektórych przypadkach SC stanowi swoiste centrum transferu technologii odpowiedzialne za zarządzanie prawami będącymi w dyspozycji uczelni, np. Centrum Transferu Technologii Politechniki Łódzkiej Sp. z o.o. czy Centrum Transferu Technologii INTech Sp. z o.o.
- Trudność w określeniu mierników oceny efektywności uczelnianych SC, choć problem ten jest zrozumiały z punktu widzenia ograniczonych doświadczeń w nadzorze nad SC z jednej strony, a zarządzaniem tak złożonymi podmiotami z drugiej.
- Istnieje możliwość obejmowania udziałów w SC przez więcej niż jedną uczelnię (np. Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu i Collegium Medicum w Bydgoszczy), jednak w praktyce jest to bardzo rzadko stosowane.
- Dominuje działalność oparta na projektach dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Zdecydowana większość SC powstała po 2014 roku, a więc po pierwszym roku realizacji projektu SPIN-TECH. Znaczna ilość SC korzysta również ze środków uruchomionego w 2017 roku dwuletniego projektu Inkubator Innowacyjności+. Istnieje obawa, że gdy skończy się możliwość finansowania działalności za pośrednictwem funduszy unijnych, SC będą uzależnione od finansowania ze strony jednostki macierzystej i skutkować to będzie zanikaniem postaw

aktywnych w obszarze świadczenia usług na zasadach rynkowych [Bąkowski, Mażewska 2018, s. 48].

- Realizowanych jest niewiele inicjatyw promujących działalność SC celem dotarcia do naukowców zainteresowanych komercjalizacją. Z raportu NCBiR [2016] wynika, że wiedza pracowników uczelni na temat możliwości współpracy z biznesem za pośrednictwem SC jest niewielka, co więcej – prawie połowa badanych pracowników akademickich nie wie, czy taka jednostka w ogóle funkcjonuje przy ich uczelni.

Rola spółek celowych w procesie komercjalizacji i transferu technologii do tej pory była niewielka, jednak ich potencjał jest zdecydowanie większy niż dotychczas wykorzystywany w obrocie własnością intelektualną [Narodowe Centrum Badań i Rozwoju 2016]. Do zalet tego rozwiązania należy [Kardas 2016, s. 64]:

- niezależność finansowa i organizacyjna,
- mentalność biznesowa – proste procesy decyzyjne,
- lepsza współpraca z biznesem (poprzez spin-offs),
- rozpoznawalna marka i reputacja,
- podział ryzyka na niezależny podmiot.

Tabela 1. Spółki celowe państwowych jednostek badawczych w Polsce⁴

Lp.	Nazwa	Siedziba	Rok założenia	Udziały
1.	Instytut Innowacji i Technologii Politechniki Białostockiej Sp. z o.o.	Białystok	2011	Politechnika Białostocka
2.	EXCENTO Sp. z o.o.	Gdańsk	2013	Politechnika Gdańska
3.	TechTransBalt Sp. z o.o.	Gdańsk	2014	Uniwersytet Gdański
4.	SPIN-US	Katowice	2014	Uniwersytet Śląski w Katowicach
5.	Krakowskie Centrum Innowacyjnych Technologii INNOAGH Sp. z o.o.	Kraków	2010	Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
6.	INTECH PK Sp. z o.o.	Kraków	2014	Politechnika Krakowska
7.	Jagiellońskie Centrum Innowacji Sp. z o.o.	Kraków	2004	Uniwersytet Jagielloński

⁴ Tabela przedstawia spółki celowe uczestniczące w Porozumieniu Spółek Celowych oraz inne aktywnie działające spółki w Polsce, zidentyfikowane w trakcie przygotowywania artykułu.

8.	POLLUB-Invest Sp. z o.o	Lublin	2014	Politechnika Lubelska
9.	UMED Sp. z o.o.	Łódź	2010	Uniwersytet Medyczny w Łodzi
10.	Centrum Transferu Technologii Politechniki Łódzkiej Sp. z o.o.	Łódź	2009	Politechnika Łódzka
11.	InnoInvest UWM Sp. z o.o.	Olsztyn	2015	Uniwersytet Warmińsko-Mazurski
12.	Spółka Celowa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu Sp. z o.o.	Poznań	2014	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
13.	Centrum Innowacji Akademii Morskiej w Szczecinie Sp. z o.o.	Szczecin	2013	Akademia Morska w Szczecinie
14.	Centrum Innowacyjnych Technologii Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie Sp. z o.o.	Szczecin	2018	Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie
15.	Centrum Transferu Technologii UMK Sp. z o.o.	Toruń	2014	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu i Collegium Medicum w Bydgoszczy
16.	PIAP-ScienTech Sp. z o. o.	Warszawa	2011	Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów PIAP w Warszawie
17.	Instytut Badań Stosowanych Politechniki Warszawskiej Sp. z o.o.	Warszawa	2012	Politechnika Warszawska
18.	SYNERGIA-WUM Sp. z o.o.	Warszawa	2012	Warszawski Uniwersytet Medyczny
19.	IBakteria Sp. z o.o.	Warszawa	2015	Instytut Biotechnologii i Antybiotyków w Warszawie
20.	UWRC Sp. z o.o.	Warszawa	2012	Uniwersytet Warszawski
21.	Biotech Innovations Sp. z o.o.	Warszawa	2014	Międzynarodowy Instytut Biologii Molekularnej i Komórkowej
22.	ChemSpin Sp. z o.o.	Warszawa	2014	Instytut Chemii Przemysłowej im. prof. Ignacego Mościckiego w Warszawie
23.	NanoTechIP Sp. z o.o.	Warszawa	2015	Instytut Fizyki PAN
24.	Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy Uniwersytetu Wrocławskiego Sp. z o.o.	Wrocław	2014	Uniwersytet Wrocławski

25.	Centrum Transferu Technologii INTech Sp. z o.o.	Wrocław	2014	Instytut Niskich Temperatur i Badań Strukturalnych im. Włodzimierza Trzebiatowskiego Polskiej Akademii Nauk
26.	Instytut Transferu Technologii Sp. z o.o.	Wrocław	2012	Politechnika Wrocławska
27.	Centrum Transferu Technologii Instytutu Immunologii i Terapii Doświadczalnej Sp. z o.o.	Wrocław	2014	Instytut Immunologii i Terapii Doświadczalnej im. Ludwika Hirsztalda Polskiej Akademii Nauk

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Polskie szkolnictwo wyższe jest w trakcie przeobrażania koncepcji nowoczesnej uczelni, co odpowiada trendom panującym na rynku globalnym. Zmienia się postrzeganie uniwersytetów w zakresie ich celów funkcjonowania, co rodzi zmiany m.in. w finansowaniu prac badawczo-rozwojowych i konieczności intensyfikacji powiązań z biznesem. Współpraca naukowców z przedsiębiorcami może przynieść wymierne korzyści dla obu stron, ale również dla całej gospodarki.

Przedsiębiorczość akademicka oparta na powstawaniu spółek pracowników naukowych, doktorantów czy studentów, z wykorzystaniem zdobytej na uczelni wiedzy i wyników badań jest istotnym elementem współpracy nauki i biznesu. Utworzenie do tego celu uczelnianej spółki celowej, odpowiednie rozdzielenie obowiązków pomiędzy jednostki wspierające przedsiębiorczość akademicką, podejmowanie inicjatyw promujących komercjalizację uniwersyteckiej wiedzy, pozwoli przybliżyć się do realizacji idei uniwersytetu trzeciej generacji, tym samym do osiągania przez uczelnie wysokiej pozycji (konkurencyjnej na skalę europejską, a nawet światową), zysku oraz ciągłego rozwoju we wszystkich trzech obszarach: naukowym, dydaktycznym i komercyjnym.

Dotychczasowe doświadczenia w prowadzeniu spółek celowych wskazują jednak na pewne wyzwania, które stoją przed środowiskiem naukowym i biznesowym w kontekście wykorzystania potencjału współpracy, jaki kreują powstające dynamicznie w całej Polsce spółki celowe uczelni. Przede wszystkim jest to kształtowanie profesjonalnej kadry menedżerskiej i brokerskiej, co współcześnie jest jedną z ważniejszych barier rozwojowych. Ważnym aspektem jest również stabilność finansowania

działalności spółek celowych i zrozumienie specyfiki spółek prawa handlowego przez właścicieli, tj. jednostki badawcze przyzwyczajone do finansowania budżetowego. Niezależnie jednak od wyzwań przedstawionych powyżej, możliwości jakie uzyskują jednostki badawcze dzięki tworzeniu i prowadzeniu spółek celowych, w sposób znaczący zwiększają ich potencjał komercjalizacyjny poprzez ułatwienie negocjacji z biznesem, rozszerzenie wachlarza narzędzi komercjalizacji, a w konsekwencji, bazując na doświadczeniach międzynarodowych, pozyskanie dodatkowego źródła finansowania działalności badawczo-rozwojowej.

Bibliografia

Ankrah S., Al-Tabbaa M. (2015), *Universities — industry collaboration: a systematic review*, „Scandinavian Journal of Management”, No. 31, ss. 387–408.

Autio E., Thomas L.D.W. (2014), *Innovation ecosystems: implications for innovation management?* [w:] M. Dodgson, D.M. Gann, N. Phillips (red.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford, UK, Oxford University Press, ss. 204–228.

Bąkowski A., Mażewska M. (red.) (2018), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce*, Raport 2018, „Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce”, Poznań, Warszawa, ss. 6; 48.

Barszcz M. (2016), *Komercjalizacja B+R dla praktyków 2016*, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Warszawa.

Bruneel J., D’Este P., Salter A. (2010), *Investigating the factors that diminish the barriers to university–industry collaboration*, „Research Policy”, No. 39 (7), ss. 858–868.

Bryła P. (2014), *Możliwości współpracy polskich uczelni wyższych ze sferą biznesu*, „Studia Edukacyjne”, nr 31, ss. 95–112.

Czyżewska D. (2016), *Cele i narzędzia współpracy nauka–biznes w dokumentach strategicznych UE i Polski*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Vol. 271, ss. 55–65.

Davey T., Baaken T., Galán-Muros V. i in. (2011), *Study on the cooperation between higher education institutions and public and private organisations in Europe*, European Commission, Brussels.

Davey T., Galan-Muros V., Meerman A. i in. (2013), *The State of University business Cooperation in Poland*, „Apprimo UG and University Industry Innovation Network” [online], <https://www.ub-cooperation.eu/pdf/poland.pdf>, online: 08.04.2019.

Gajewska P., Kurowska-Pysz J. (2012), *Relacje nauka – biznes: wybrane czynniki kształtujące współpracę uczelni wyższych i przedsiębiorstw*, „Logistyka”, nr 5, ss. 56–62.

Gobble M.M. (2014), *Charting the innovation ecosystem*, „Research-Technology Management”, Vol.57, Iss. 4, ss. 55–57.

GUS (2017), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014–2016*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa, Szczecin.

Hayter Ch.S. (2015), *Public or private entrepreneurship? Revisiting motivations and definitions of success among academic entrepreneurs*, „Journal of Technology Transfer”, Vol. 40, No. 6, ss. 1003-1015.

Kardas M. (2016), *Organizational aspects of knowledge transfer and commercialization of public research at polish universities*, „Problemy Eksploatacji. Maintenance Problems”, nr 2, ss. 59–69.

Komisja Europejska (2017), *Innovation Union Scoreboard 2017* [online], https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_pl, dostęp: 08.04.2019.

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (2016), *Diagnoza stanu transferu technologii za pośrednictwem spółek celowych wykorzystująca dotychczasowe doświadczenia z realizacji programu SPIN-TECH*, Warszawa [online], https://www.ncbr.gov.pl/fileadmin/user_upload/pUBLIKACJE/Ewaluacje/spintech_ewaluacja.pdf, dostęp: 08.04.2019.

Narodowy Bank Polski (2016), *Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy*, Warszawa.

Ożegalska-Trybalska J. (red.) (2015), *Regulaminy zarządzania własnością intelektualną w szkołach wyższych w świetle znowelizowanej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*, Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa [online], https://www.frp.org.pl/images/publikacje/publication/regulaminy_zarzadzania_wlasnoscia_intele.pdf, dostęp: 08.04.2019.

Perkmann M., Tartari V., McKelvey M. i in. (2013), *Academic engagement and commercialization: a review of the literature on university-industry relations*, „Research Policy”, No. 42, ss. 423–442.

The World University Ranking 2019 [online], https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats.

<http://psc.edu.pl/>, dostęp: 20.11.2018.

Trzmielak D. (2015), *Współpraca nauki i biznesu. Bariery w Polsce na tle wybranych krajów Europy i Ameryki Północnej*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, nr 4 (18), ss. 147–164.

Urmański J. (2016), *Komercjalizacja badań naukowych. Spojrzenie inwestorów i naukowców*. Enterprise Forum Poland [online], https://wspolpracazewnetrzna.asp.waw.pl/wp-content/uploads/sites/27/2015/10/raport_komercjalizacja_badan_2016.pdf, dostęp: 08.04.2019.

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 roku. *Prawo o szkolnictwie wyższym* [online], <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001668>, dostęp: 08.04.2019.

Wachowska M. (2016), *Efektywność polskich uczelni w „bezpośredniej” i „pośredniej” komercjalizacji wynalazków. Uwarunkowania sukcesów i porażek*, „Horyzonty Wychowania”, nr 15 (35), ss. 345–361.

Wissema J.G. (2009), *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI wieku*, Wydawnictwo Zante, Zębice.

Aneta Madyda | amadyda@ath.bielsko.pl

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Wydział Zarządzania i Transportu

ORCID ID: 0000-0002-1723-305X

Przesłanki wdrażania innowacji w polskich przedsiębiorstwach budowlanych

Premises for Implementing Innovations in Polish Construction Companies

Abstract: Polish enterprises, including construction, wanting to increase their attractiveness must look for and use new development factors. The following research hypothesis was assumed, which set the direction of research: thanks to the application of innovations, a building contractor can build a competitive advantage. The main goal of the conducted research was to identify the factors that decided about the implementation of innovations in Polish construction companies and those that could induce entrepreneurs to use them in the future. The results of the survey, which were carried out in 2017, illustrate the direction and intensity of the direction of changes in the competitiveness of Polish construction companies.

Key words: innovation, competitiveness, market position, enterprise, construction sector

Wstęp

Przewaga konkurencyjna jest zdobywana dzięki kluczowym kompetencjom, wykorzystywaniu wiedzy pracowników, kreowaniu kapitału intelektualnego, kultury organizacyjnej, a także dzięki odpowiedniemu stylowi zarządzania, procesom biznesowym, wyróżniającym się produktom i innowacjom technologicznym. Niewątpliwie równie ważna jest umiejętność adaptacji do zmieniających się potrzeb i zmienia-

jących się potrzeb i oczekiwań klientów oraz reagowanie na działania podejmowane przez konkurentów.

Warto zauważyć, że w poszczególnych sektorach występują odmienne specyficzne uwarunkowania, które nakreślają ramy i zasady konkurowania między przedsiębiorstwami. Dla wielu przedsiębiorstw docelową grupą klientów nie jest indywidualny konsument, lecz organizacje sektora finansów publicznych. Można wskazać m. in. firmy budowlano-remontowe, które zajmują się realizacją dużych inwestycji strukturalnych. W tym właśnie sektorze przedsiębiorstwa mogą liczyć na znaczne dochody właśnie dzięki zamówieniom publicznym [Walczak 2010, ss. 86–87].

W krajach wysokorozwiniętych sytuacja sektora budownictwa i obrotu nieruchomościami jest wyznacznikiem poziomu gospodarki narodowej i bogactwa społeczeństwa [Gwizdała 2010, s. 27].

Polskie przedsiębiorstwa, także budowlane, powinny reagować elastycznie na wszystkie sygnały pochodzące z otoczenia w celu zapewnienia sobie dominującej pozycji na rynku w długiej perspektywie [Pomykański 2001, s. 82].

Wiodącym czynnikiem warunkującym wzrost konkurencyjności jest działalność innowacyjna.

Zamierzeniem niniejszego opracowania jest podjęcie próby określenia przesłanek wyboru stosowanych innowacji w przedsiębiorstwach sektora budowlanego w Polsce. Na tym tle założono następującą hipotezę badawczą: dzięki stosowaniu innowacji przedsiębiorca budowlany może budować przewagę konkurencyjną.

Głównym celem przeprowadzonych badań było rozpoznanie przesłanek, które zdecydowały o wdrożeniu innowacji w polskich przedsiębiorstwach budowlanych oraz tych, które mogłyby skłonić przedsiębiorców do ich zastosowania w przyszłości. W trzecim i czwartym kwartale 2017 roku przeprowadzono badanie ankietowe w przedsiębiorstwach budowlanych Polski Południowej. Wyniki badań stanu wprowadzania innowacji w polskich przedsiębiorstwach budowlanych, które zostały przeprowadzone w 2017 roku, ilustrują kierunek i natężenie kierunku zmian w konkurencyjności polskich przedsiębiorstw budowlanych.

Firmy objęte badaniami zajmowały się wykonawstwem robót budowlanych w zakresie budownictwa mieszkaniowego i przemysłowego oraz robót drogowych.

Punktem wyjścia do dalszych rozważań jest zaprezentowanie najważniejszych aspektów związanych z problematyką innowacyjności przedsiębiorstw.

Innowacyjne determinanty pozycji przedsiębiorstwa na rynku

W ostatnich czasach nieustannie pojawiają się nowe techniki i technologie, a konkurencyjność stale się nasila. W takich warunkach przedsiębiorstwo, które nie wprowadza zmian lub zbyt wolno reaguje na zdarzenia zachodzące w otoczeniu, może upaść. Na ogół zarówno wśród teoretyków jak i praktyków biznesu panuje zgoda, że obecnie jednym z kluczowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw są innowacje.

Właśnie oparte na wiedzy innowacje umożliwiają całym systemom gospodarczym, jak również poszczególnym organizacjom, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Ich znaczenie jeszcze bardziej wzrasta w warunkach postępującej globalizacji [Szwiec 2009, s. 9].

Pojęcie innowacji zostało wprowadzone przez J. A. Schumpetera, który interpretował innowacje jako:

- wprowadzanie nowych towarów lub towarów o nowej jakości,
- wprowadzanie nowej metody do produkcji,
- otwarcie nowych rynków,
- zastosowanie nowych surowców i półfabrykatów,
- wprowadzenie nowych rozwiązań organizacyjnych [Gust-Bardon 2012, ss. 110–111].

Odnosząc pojęcie innowacji do przedsiębiorstwa, proponuje się uważać za innowację tworzenie lub modyfikowanie procesów wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie, prowadzące do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jego dyspozycji [Grudzewski, Hejduk 2008, s. 36].

W literaturze można zauważyć zarówno wiele pojęć innowacji jak i wiele ich znaczeń. Można jednak wskazać dla pojęcia innowacji wspólne cechy takie jak:

- innowacja jest celową i korzystną zmianą w dotychczasowym stanie zaproponowaną przez człowieka,
- zmiana ta musi znaleźć praktyczne zastosowanie i to zastosowanie po raz pierwszy w danej społeczności, przedsiębiorstwie,
- przedmiotem tych zmian są wyroby, technologia, procesy społeczne, ekonomiczne, ekologiczne itp.,
- innowacje są środkiem realizacji celów rozwojowych przedsiębiorstwa oraz pozytywnie wpływają na poprawę efektywności pracy przedsiębiorstwa.

W literaturze naukowej istnieje również wiele kryteriów podziału innowacji, co poniekąd związane jest z jej różnorodnym definiowaniem. Rodzaje innowacji i ich podział tworzony jest w zależności od celów, którym mają służyć.

Systematyczne badania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych i w sektorze usług rynkowych przeprowadza Główny Urząd Statystyczny według Podręcznika Oslo.

Podręcznik Oslo wyróżnia innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe [Podręcznik Oslo 2008, ss. 50–53].

Innowacja produktowa to wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych [Podręcznik Oslo 2008, s. 50].

Innowacja procesowa czyli innowacja w obrębie procesu to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania [Podręcznik Oslo 2008, s. 51].

Innowacja marketingowa to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej [Podręcznik Oslo 2008, s. 52].

Innowacja organizacyjna to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem [Podręcznik Oslo 2008, s. 53].

Dzięki innowacjom następuje poprawa i unowocześnienie procesów wytwórczych, podniesienie produktywności, wydajności i jakości wyrobów i ich konkurencyjności, zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania, udoskonalenie organizacji metod pracy, zlikwidowanie barier i aktywizacja zasobów, poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy, zastępowanie pracy żywej w efekcie lepszej organizacji i wyższej wydajności opartej na bogatszym i bardziej nowoczesnym wyposażeniu technicznym; zwiększenie zdolności eksportowych, itp. [Grudzewski, Hejduk 2001, ss. 451–452].

Do podstawowych źródeł czynników sukcesu można zaliczyć reputację, innowacje i zasoby strategiczne przedsiębiorstwa. Innowacje mogą dotyczyć produktu, technologii lub systemów organizacyjnych i zarządzania. Choć innowacje oryginalne stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej, to należy stwierdzić, że często trudno je zachować na własność. Istnieje wiele możliwości naśladownictwa, co sprawia, że w wielu przypadkach pionier danej innowacji nie osiąga efektów rynkowych, lecz są one udziałem wielu firm [Key 1986, s. 145].

Wykreowanie w przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji pozwala zdobyć długotrwałą przewagę konkurencyjną. Nowatorskie kompetencje firm inicjują roz-

wój nowych branż oraz nowych rynków zbytu. Źródłem kluczowych kompetencji są nie tyle nowe technologie, co nowe kompetencje zaspokajania potrzeb odbiorców. Koncepte te są skierowane ku przyszłości. Zakładają, że rośnie tempo zmian społecznych powodujących powstawanie nowych dziedzin, nowych potrzeb oraz głębokie zmiany w sektorach tradycyjnych. Można tutaj stwierdzić, iż zgodnie z przedstawioną koncepcją kreowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa jest innowacyjność [Hamel, Prahalad 1999, s. 14].

Innowacje stwarzają przedsiębiorcom i menadżerom możliwości dokonania istotnych zmian, podjęcia nowej działalności, świadczenia nowych usług i pozyskiwania dzięki temu innowacyjnych nabywców. Sprawdzianem udanej innowacji jest jej powodzenie na rynku [Matejuk 2005, s. 14].

Przedsiębiorstwo innowacyjne – w rozumieniu metodologii Oslo jest to przedsiębiorstwo, które w badanym okresie – najczęściej trzyletnim – wprowadziło przynajmniej jedną innowację technologiczną: nowy lub ulepszony produkt bądź nowy lub ulepszony proces, będące nowością przynajmniej z punktu widzenia przedsiębiorstwa [Bizon-Górecka 2007, s. 44].

Przedsiębiorstwo innowacyjne łączy w działaniu trzy zasadnicze elementy: kreuje nowy pomysł, realizuje go w praktyce, finansuje realizację. Szerzej przedsiębiorstwo innowacyjne można określić, jako zdolne do nieprzerwanego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. W teraźniejszej grze rynkowej, innowacje mogą stanowić z pewnością przewagę konkurencyjną.

Tworzenie korzystnych warunków do rozwoju innowacyjności staje się dziś konieczne. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw jest coraz bardziej złożonym zjawiskiem. Jej dynamiczny rozwój hamowany jest ograniczonymi zasobami pojedynczej organizacji. W wielu przypadkach wymaga ona pomocy ze strony osób lub instytucji wewnętrznych i zewnętrznych. Przedsiębiorstwo odnosi nie tylko bezpośrednie korzyści, ale i również dzięki lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku ma ułatwiony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania [Świtalski 2005, ss. 146–147].

Działalność innowacyjna jest długotrwałym procesem, w którym upływa wiele czasu, zanim nakłady przyniosą odpowiednie rezultaty [Moszoro 2008, s.9].

Innowacje dzisiaj są specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, a przedsiębiorczość, wyrażająca się w ciągłym poszukiwaniu nowych kombinacji czynników wytwórczych, jest motorem postępu gospodarczego [Penc 1999, s. 63].

Czynniki warunkujące decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne. Do czynników zewnętrznych zalicza się: popyt na dobra i usługi przedsiębiorstwa, konkurencję na rynku, sytuację makroekonomiczną kraju,

rozwiązania instytucjonalne i systemowe, politykę państwa. Natomiast wśród czynników wewnętrznych, zazwyczaj wymienia się: wielkość, mobilność, zysowność zasobów własnych przedsiębiorstwa, możliwość pozyskania zasobów celem zaspokojenia potrzeb, organizację i system zarządzania przedsiębiorstwem, umiejętność adaptacji do otoczenia. W tej grupie czynników szczególną rolę spełniają zasoby finansowe będące w dyspozycji przedsiębiorstw. Wdrażanie innowacji związane jest bowiem z ryzykiem i nigdy nie ma pewności, że nakłady na innowacje zwrócą się i przyniosą oczekiwany efekt. Najłatwiej jest podejmować decyzje w przedsiębiorstwach dysponujących dużym potencjałem finansowym, dla których konsekwencje ewentualnego niepowodzenia nie są tak dotkliwe, jak dla tych przedsiębiorstw, których zasoby kapitałowe są niewielkie [Steinerowska-Streb 2014, s. 259].

Przesłanki wyboru innowacji w przedsiębiorstwach budowlanych w świetle badań własnych

Innowacje w budownictwie wpisują się w ogólne trendy rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw. Badania dotyczące innowacji w tym sektorze prowadzili m. in.: J. Bizon-Górecka, W. Matwiejczuk, P. Sidorowicz, T. Matwiejczuk, E. Zawadzki. J. Bizon-Górecka zauważa, że przedsiębiorstwa budowlane, choć są zainteresowane wdrażaniem innowacji to unikają angażowania się w działania proinnowacyjne w najbardziej ryzykownej fazie odkrywczej [Bizon-Górecka 2007, s. 43]. W. Matwiejczuk, P. Sidorowicz i T. Matwiejczuk [2006] scharakteryzowali działania innowacyjne w sektorze budowlanym, a W. Matwiejczuk i P. Sidorowicz [2006] określili główne czynniki determinujące innowacyjność przedsiębiorstw budowlanych oraz bariery opóźniające wdrażanie innowacji. E. Zawadzki [2000] porównał względny poziom innowacyjności budownictwa w Polsce z budownictwem krajów Unii Europejskiej i w krajach CEFTA.

Badania prowadzone na polskim rynku wskazują, że wśród innowacji wdrażanych przez przedsiębiorstwa dominują innowacje produktowe, organizacyjne i procesowe, przy czym innowacje te charakteryzuje niski stopień nowości [Juchniewicz, Grzybowska 2010, s. 96].

W branży budowlanej innowacje technologiczne stanowią kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa [Bizon-Górecka 2007; Madyda 2018].

Innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i społeczne w przedsiębiorstwach sektora budowlanego stały się przedmiotem podjętego badania. Za cel badania przyjęto rozpoznanie czynników, które zdecydowały o wdrożeniu określonego

rodzaju innowacji i tych, które mogłyby w przyszłości stanowić istotną przesłankę o ich zastosowaniu.

W trzecim i czwartym kwartale 2017 roku przeprowadzono badanie w przedsiębiorstwach budowlanych Polski Południowej. Firmy objęte badaniami zajmowały się wykonawstwem robót budowlanych w zakresie budownictwa mieszkaniowego i przemysłowego oraz robót drogowych.

Badania zostały przeprowadzone metodą ankietową. Instrumentem pomiaru był przygotowany zestandaryzowany kwestionariusz ankiety, który zawierał 18 pytań.

Do badań wybrano w sposób losowy 150 firm budowlanych. Ankiety zostały przesłane do firm budowlanych drogą pocztową. Otrzymano 108 prawidłowo wypełnionych ankiet. Ankiety wypełniali właściciele przedsiębiorstw lub osoby z kadry zarządzającej.

W badaniach uczestniczyło: 51 mikroprzedsiębiorstw (47%), 30 małych przedsiębiorstw (28%) oraz 27 średnich firm (25%) sektora MSP działających w województwach śląskim, małopolskim i podkarpackim.

Ankietowani odpowiadali na pytania zamknięte związane z rodzajami i częstotliwością wprowadzanych innowacji, obszarami, w których te innowacje były stosowane. Pytania zamknięte dotyczyły także oceny firmy i korzyści z wdrażanych innowacji oraz form działalności przedsiębiorstwa sprzyjającej rozwojowi firmy. W pytaniach otwartych respondenci wskazywali czynniki, które zdecydowały o wprowadzeniu innowacji oraz czynników, które w przyszłości mogłyby stanowić istotną przesłankę ich wprowadzenia.

Pozostałe pytania miały charakter metryczkowy lub profilujący.

W tabeli 1 zamieszczono odpowiedzi respondentów dotyczące rodzaju innowacji wprowadzonych w przedsiębiorstwie do roku 2017 oraz planu wprowadzenia innowacji w przyszłości. Aż 91% przedsiębiorstw (98 firm) wprowadziło innowacje procesowe a wszystkie badane firmy planują je wprowadzić w przyszłości.

Tabela 1. Wprowadzane innowacje w polskich przedsiębiorstwach budowlanych (do roku 2017)

Rodzaj wprowadzanej innowacji	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje	Przedsiębiorstwa, które planują wprowadzenie innowacji
Innowacje produktowe	25%	53%
Innowacje procesowe	91%	100%

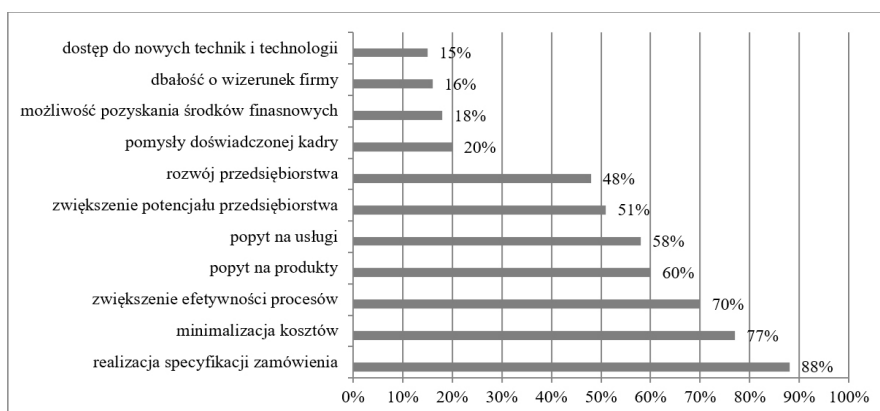
Innowacje organizacyjne	21%	80%
Innowacje społeczne	18%	49%

Źródło: opracowanie własne.

¼ firm (24 przedsiębiorstwa) wprowadziła innowacje produktowe, a w przyszłości 53% badanych przedsiębiorstw (57) zamierza je wprowadzić. Innowacje organizacyjne wprowadziło 21% firm (23), a społeczne wprowadziło 18% badanych firm (19). 80% przedsiębiorstw (86) planuje w przyszłości wprowadzić innowacje organizacyjne, a 49% (53 firmy) innowacje społeczne.

Czynniki, które zdaniem przedsiębiorców zdecydowały o wdrożeniu innowacji w firmach budowlanych, zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Czynniki, które zdecydowały o wdrożeniu innowacji w przedsiębiorstwach budowlanych (do roku 2017)



Źródło: opracowanie własne.

Aż 80 przedsiębiorców (88% firm) wskazało czynnik wynikający z konieczności realizacji specyfikacji zamówienia, czyli narzucony warunkami umownymi bądź preferencjami zamawiającego. Przedmiotem umowy w budownictwie jest zrealizowanie przedsięwzięcia budowlanego, a umowę przygotowuje się na podstawie oferty oraz ustalonych bądź wynegocjowanych warunków.

Dążenie do minimalizacji kosztów realizacji przedsięwzięcia budowlanego wyróżnia 70 firm budowlanych (77%) dzięki wprowadzonym innowacjom zajmuje drugie miejsce wśród czynników.

Ustawa o zamówieniach publicznych narzuca w przetargach podstawowe kryterium wyboru oferty – najniższą cenę. Podczas przetargowych negocjacji kontraktu na roboty budowlane wykonawca, aby je wygrać stara się dostatecznie obniżyć swoją cenę oferty, stając przed dylematem opłacalności. Wykonawca robót budowlanych pracujący pod tak silną presją ograniczania kosztów zwykle tak kieruje swoimi poczynaniami, aby sprawdzić inne niż określono w przetargu możliwości uzyskania wyższego wynagrodzenia oraz przedłużenie czasu wykonania obiektu [Trzcíński 2018]. Dlatego przedsiębiorcy budowlanych wykorzystują brak możliwości precyzyjnego ustalenia przebiegu procesu budowlanego i wprowadzają takie innowacje, które przekłada się na podniesienie wynagrodzenia.

Na kolejnych pozycjach wymieniano: zwiększenie efektywności procesów (70%), popyt produkty (60%) i na usługi budowlane (58%), zwiększenie potencjału przedsiębiorstwa (51%) i jego rozwój (48%).

Zmiany innowacyjne w budownictwie nakierowane są w dużej mierze na minimalizację utrudnień realizacyjnych, wynikających ze specyfiki produkcji budowlanej [Bizon-Górecka 2007, s. 45].

Z reguły zamawiający poszukuje najlepszych rozwiązań techniczno-technologicznych, stosowania nie tylko nowych produktów i wyspecjalizowanego sprzętu ale także oczekuje perfekcyjnej realizacji procesów budowlanych. Dotyczy to zwłaszcza obiektów zaawansowanych technologicznie.

W co piątej firmie (20%) wdrożono innowacje zaproponowane przez pracowników. Oczekiwania zamawiających wymuszają zmiany w wykształceniu pracowników. Oprócz typowych umiejętności technicznych pracownicy powinni dysponować wiedzą z zakresu nowych technik i technologii w branży budowlanej.

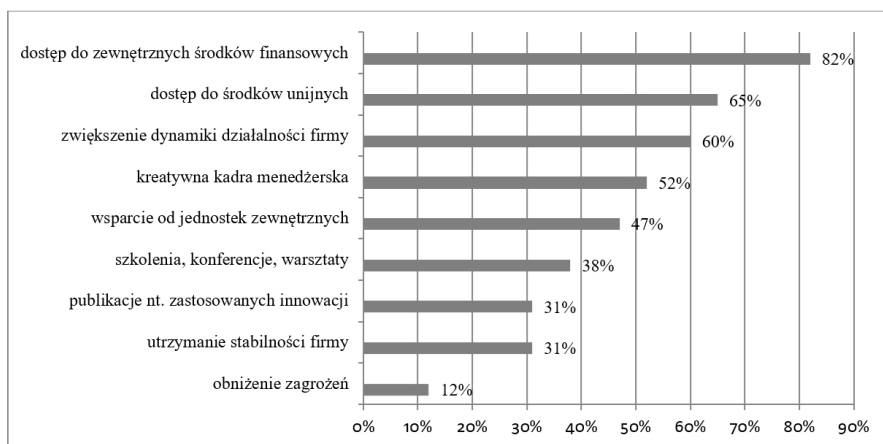
Możliwość pozyskania zewnętrznych środków finansujących wdrożenie innowacji wskazało 16 przedsiębiorców (18%). Najmniej wskazań otrzymały: dbałość o wizerunek firmy (16%) i dostęp do nowych technik i technologii (15%).

W branży budowlanej występuje ciągła presja osiągnięcie optymalnej relacji ceny do jakości usługi. Dodatkowo towarzyszy temu presja czasu. Konkurencji także wprowadzają nowe technologie. Warunkiem osiągnięcia sukcesu jest wypracowanie mistrzostwa procesowego.

Przedsiębiorstwo budowlane nie tylko musi oferować usługę zgodną z przyjętą dokumentacją techniczną, ale również utrzymywać relacje z potencjalnymi partnerami. Pożądane są zwłaszcza relacje z inwestorem. Inwestor może być także długoletnim partnerem. Taka współpraca pojawia się zwłaszcza w kontekście napraw gwarancyjnych, modernizacji już powstałego i działającego obiektu oraz kolejnych przedsięwzięć inwestycyjnych [Buszko 2018, ss. 34–35].

Na rysunku 2 zamieszczono czynniki, które według przedsiębiorców budowlanych w przyszłości stanowiłyby istotną przesłankę do ich wyboru.

Rysunek 2. Czynniki, które stanowią istotną przesłankę do wdrożenia innowacji w przedsiębiorstwach budowlanych



Źródło: opracowanie własne.

Według przedsiębiorców głównymi przesłankami, które mogłyby zachęcić przedsiębiorstwa budowlane do wdrożenia innowacji to szeroki dostęp do zewnętrznych środków finansowych (82% firm) oraz dofinansowanie z programów unijnych (65% firm).

Przedsiębiorstwa sektora MSP wykorzystują zarówno źródła własne, jak i obce w finansowaniu swojej działalności gospodarczej. Niemniej jednak to właśnie źródła własne dominują w strukturze kapitału. Wśród preferowanych źródeł własnych dominuje zdecydowanie zysk netto. Ta tendencja potwierdza się także w firmach budowlanych sektora MSP. Jak wykazały przeprowadzone badania, największą barierą dla polskich przedsiębiorstw budowlanych jest problem ze zdobyciem kapitałów na wprowadzenie innowacji. 81 firm (75%) deklaruje finansowanie wprowadzanych innowacji ze środków własnych. Niemniej jednak przedsiębiorcy budowlani obawiają się bankructwa związanego z korzystaniem ze środków zewnętrznych oraz wysokie koszty pozyskania i zabezpieczeń tych środków [Madyda 2018, s. 87].

Kolejnymi czynnikami, które mogłyby zachęcić firmy budowlane do wdrożenia innowacji to: możliwość zwiększenia dynamiki przedsiębiorstwa dzięki zastosowanym innowacjom (60% firm) i posiadanie kreatywnej kadry menedżerskiej (52% firm). 51 przedsiębiorców budowlanych chętnie współpracowałoby z jednostkami

zewnątrznymi, takimi jak uczelnie wyższe czy instytuty badawcze lub podjęłoby działania w ramach klastra. Natomiast udział w branżowych szkoleniach, konferencjach i warsztatach skłoniłby 41 firm do pogłębienia wiedzy w zakresie nowych rozwiązań technicznych, technologii i technik.

Dostęp do publikacji z zakresu innowacji zachęciłby do ich zastosowania 31% firm budowlanych. Dlatego ważne są nowoczesne struktury badawcze, zapewniające wsparcie badań informacjami naukowymi. W 2003 roku została utworzona Europejska Platforma Technologiczna Budownictwa, która ma na celu połączenie wysiłków wszystkich uczestników rynku budowlanego we wspólnym tworzeniu wizji rozwoju budownictwa w Europie. Polska Platforma Technologiczna Budownictwa została powołana w 2004 roku jako jedna z pierwszych Platform narodowych [Bizon-Górecka 2007, s. 43].

33 firmy upatrują w przyszłości utrzymanie stabilności firmy dzięki wdrożeniu innowacji. Jedynie 13 firm budowlanych widzi możliwość obniżenia zagrożeń poprzez działania innowacyjne w swoich przedsiębiorstwach.

Wnioski

Analiza przeprowadzonych badań w branży budowlanej wpisuje się w ogólną tendencję postrzegania czynników determinujących wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwach usługowych.

Niepokojące zdaniem ekspertów rynku usług jest to, że upowszechnienie dostępu do innowacji i wiedzy o badaniach naukowych, których wyniki można zastosować w firmie, a także możliwość współpracy z pracownikami naukowymi znalazły się na dalekich miejscach wśród czynników, które mogłyby pobudzić zainteresowanie przedsiębiorstw usługowych wdrażaniem innowacji. Oznaczać to może, że podejmowane przez rząd zachęty w tym zakresie są albo zbyt mało promowane w środowisku biznesu, albo udzielane wsparcie jest zbyt skromne w porównaniu z oczekiwaniami [Kłosiewicz-Górecka 2018, s. 17].

Choć działalność innowacyjna jest procesem długotrwałym, w którym upływa wiele czasu, zanim nakłady przyniosą oczekiwane efekty, to innowacje odgrywają ważną rolę w rozwoju przedsiębiorczości podmiotów gospodarczych.

Istotną determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa jest innowacyjność działania, a więc twórcze rozwiązywanie problemów. Firma powinna reagować elastycznie na wszystkie sygnały pochodzące z otoczenia w celu zapewnienia sobie dominującej pozycji na rynku w długiej perspektywie.

Wielu polskich przedsiębiorców wskazuje potrzebę wdrażania innowacji. Jednak w praktyce napotykać oni na wiele barier, które utrudniają działania innowacyjne. Można do nich zaliczyć m.in. brak środków własnych na badania czy zakup licencji, brak kapitału na transfer technologii, długi okres implementacji innowacji, brak dostępu do informacji dotyczących innowacji, nieskuteczna polityka wspierania przedsiębiorczości, niestabilna sytuacja na polskim rynku czy niekorzystna polityka fiskalna.

Analizując czynniki, które zdecydowały o wdrożeniu innowacji oraz te, które w przyszłości stanowiłyby istotną przesłankę o wdrożeniu innowacji w przedsiębiorstwie budowlanych, można potwierdzić założoną hipotezę badawczą, że przedsiębiorcy widzą w innowacjach istotny czynnik konkurencyjności. Dla osiągnięcia wysokiej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, niezbędne jest utrzymanie wysokiego poziomu innowacyjności.

Na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa budowlanego wpływają wielorakie czynniki. Dla rozbudzania i utrwalania wrażliwości na innowację z pewnością odpowiednie wydają się: skojarzenie nauki i badań z praktyką, korzystne warunki organizacyjne, finansowe i techniczne przedsiębiorstwa, a także stworzenie właściwego klimatu innowacyjnego w firmie, w którym wysoko cenione są nowości i ulepszenia, wyobraźnia i pomysłowość, a także elastyczność i odwaga.

Przedsiębiorcy budowlani powinni w szerszym zakresie zainteresować się źródłami finansowania innowacyjnych działań rozwojowych i wybierać te, których koszt pozyskania jest najniższy. Mogą starać się pozyskać środki pieniężne z funduszy strukturalnych, gdzie najodpowiedniejszymi działaniami jest właśnie wsparcie konkurencyjności produktowej i technologicznej, wzrost konkurencyjności poprzez innowacje oraz rozwój zasobów ludzkich.

W Polsce rozwój instrumentów finansujących projekty innowacyjne jest wciąż na niskim poziomie. Niezbędne jest zatem wprowadzenie zmian w otoczeniu makroekonomicznym przedsiębiorstw. Jest potrzeba uruchomienia środków publicznych wspierających działania proinnowacyjne przedsiębiorstw.

Zakończenie

Polskie przedsiębiorstwa od wielu lat zajmują odległe miejsca w światowych rankingach badających i oceniających rozwój innowacji w poszczególnych państwach. W Polsce zauważa się co prawda niewielki wzrost liczby podmiotów aktywnych innowacyjnie, ale wyłącznie wśród przedsiębiorstw przemysłowych. W przypadku przed-

siębiorstw usługowych udział przedsiębiorstw wykazujących aktywność innowacyjną odnotował spadek [Korombel, Nowicka-Skowron 2017, s. 9].

Wysoki poziom konkurencji zarówno pomiędzy podmiotami zarówno pomiędzy podmiotami krajowymi, jak i zagranicznymi spowodował wyraźną specjalizację usług i presję na obniżenie kosztów, przy jednoczesnym zapewnieniu wysokiej jakości prac budowlano-montażowych. Aktywność w branży budowlanej jest typowym przedsięwzięciem biznesowym. A przewaga konkurencyjna zapewnia zdolność do rywalizacji i prymat w niszy [Buszko 2018, s. 37]. Stąd też wdrażanie innowacyjnych rozwiązań przez przedsiębiorstwa sektora budowlanego jest ważną przesłanką dążenia do zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Kluczową rolę zapewniającą tę przewagę odgrywają: zatrudnienie kreatywnej kadry menedżerskiej oraz utrzymanie doświadczonych pracowników, perfekcyjna realizacja przedsięwzięć budowlanych i osiągnięcie satysfakcji zamawiającego.

Działania proinnowacyjne powinny być wsparte współpracą z instytucjami zewnętrznymi: rządem, uczelniami, jednostkami badawczymi.

Bibliografia

Bizon-Górecka J. (2007), *Innowacje w budownictwie i ich ryzyko*, „Przegląd budowlany”, nr 3, ss. 43–47.

Buszko A. (2018), *Identyfikacja przesłanek wdrożenia strategii TQM wśród przedsiębiorstw budowlanych*, „Problemy jakości”, nr 5, SIGMA-NOT.

Grudzewski W., Hejduk I. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.

Grudzewski W., Hejduk I. (2008), *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Gust-Bardon I. (2012), *Innowacja w myśli ekonomicznej od XVIII do XX wieku. Analiza wybranych zagadnień*, „Ekonomia” XLIII, nr 1, Acta Universitatis Nicolai Copernici.

Gwizdała J. (2010), *Aspekty ekonomiczne finansowania nieruchomości mieszkaniowych w okresie globalnego kryzysu finansowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 586, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 25, *Zarządzanie finansami. Inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, ss. 27–38.

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

Juchniewicz M., Grzybowska B. (2010), *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.

Key J. (1986), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.

Kłosiewicz-Górecka U. (2018), *Innowacyjność przedsiębiorstw usługowych*, „Marketing i rynek”, nr 9.

Korombel A., Nowicka-Skowron M. (2017), *Innowacje i działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw w świetle krajowych i zagranicznych badań*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie”, t. XVIII, z. 4/2017, ss. 9–19.

Madyda A. (2018), *Innowacje w polskich przedsiębiorstwach sektora budowlanego*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1, ss. 83–90.

Matejuk J. (2005), *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie zmianami”, nr 2.

Matwiejczuk W., Sidorowicz P., Matwiejczuk T. (2006), *Działalność innowacyjna w budownictwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej Budownictwo”, z. 27, Białystok, ss. 213–222.

Matwiejczuk W., Sidorowicz P. (2006), *Bariery wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach budowlanych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej Budownictwo”, z. 27, Białystok, ss. 205–212.

Moszoro B. (2008), *Innowacja a granica efektywności innowacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 12, s. 9.

Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

Podręcznik Oslo (2008), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, wyd. 3, Warszawa.

Pomykalski A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź.

Stabryła A. (1995), *Zarządzanie rozwojem firmy*, Zakład Poligraficzny w Krakowie, Kraków.

Steinerowska-Streb I. (2014), *Innowacje w polskich mikroprzedsiębiorstwach*, „Studia Ekonomiczne”, nr 183/2014.

Szwiec P. (2009), *Determinanty procesu innowacyjnego*, „Przegląd organizacji”, TNO-iK, nr 9.

Świtalski W. (2005), *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Trzciński R. (2018), *Stosowanie warunków kontraktowych FIDIC w umowach przedsięwzięć budowlanych*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk, dostęp: 19 października 2018.

Walczak W. (2010), *Konkurencyjność przedsiębiorstw a zamówienia publiczne*, „Master of Business Administration”, nr 6 (115).

Zawadzki E. (2000), *Poziom konkurencyjności polskiego budownictwa na tle budownictwa w krajach UE i w krajach CEFTA*, Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz, Wydział analiz ekonomicznych, Raport nr 175.

Grzegorz Głód | grzegorz.glod@ue.katowice.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii

ORCID ID: 0000-0003-1343-7597

Wojciech Głód | wojciech.glod@ue.katowice.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii

ORCID ID: 0000-0001-9699-2427

Innowacyjne przywództwo a innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce

Innovative Leadership and Innovation of Family Enterprises in Poland

Abstract: The increase in innovation is now one of the most important goals of enterprises. In connection with this, various determinants of enterprise innovation are indicated, among which leadership is also indicated. The article presents the characteristics of the innovative style of leadership and the assessment of the level of innovation in family enterprises and the relationships between the variables studied. Empirical research was carried out on a group of 200 randomly selected family businesses in Poland. Based on the analysis, it can be assumed that in order to increase the level of innovation, one should allow risk and errors and allow employees to implement them in practice. On the other hand, creative thinking has an impact on innovation in the case of linking activities in this area with the investment expenditures undertaken.

Key words: innovative leadership, innovation, family enterprises.

Wstęp

Badania prowadzone od wielu już lat potwierdzają rosnące znaczenie przywództwa we współczesnych organizacjach. Metodyka ich jest zróżnicowana – poczynawszy od poziomu interpersonalnego, a skończywszy na poziomie organizacyjnym. Można zażyzykować tezę, że zainteresowanie teoretyków (a także praktyków) przywództwem jest wprost proporcjonalne do złożoności warunków funkcjonowania organizacji, zwłaszcza narastającej niepewności w ich otoczeniu [Overall 2015; Garcia-Morales, Llorens-Montes, Verdu-Jover 2008; Aragón-Correa, García-Morales, Cordón-Pozo 2007; Mumford, Scott, Gaddis i in. 2002]. Najbardziej charakterystycznym przejawem owej złożoności jest konieczność ciągłego dostosowywania się do zmian w otoczeniu, co oznacza wprowadzanie często korekt w funkcjonowaniu organizacji. Wydaje się jednak, że właśnie poziom odpowiedniego przywództwa ma decydujące znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, a nie bez znaczenia może być również stopień innowacji w różnych obszarach ich funkcjonowania.

Celem prezentowanego artykułu jest przedstawienie charakterystyki innowacyjnego stylu przywództwa oraz poziomu usprawnień w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz ustalenie związków pomiędzy badanymi zmiennymi. Badania empiryczne przeprowadzono na grupie 200 losowo wybranych firm rodzinnych w Polsce.

Istota innowacyjnego przywództwa

Tradycyjnie pojmowane zarządzanie zdaje się nie wystarczać dla efektywnego działania w dynamicznych i złożonych warunkach. Konieczne jest jego umiejętne uzupełnienie o przywództwo, co z pewnością jest trudnym wyzwaniem dla menedżerów zarządzających organizacją [Hames 2007]. Hames rozważający przywództwo w świetle filozoficznym, zestawia pewne jego charakterystyczne umiejętności, rozumiane jako swoiste metakompetencje przyszłych liderów. Każda tworzy kontekst dla pozostałych, a zalicza do nich: inteligencję sieciową, myślenie w kategoriach przyszłości, strategiczne nawigowanie, pogłębione projektowanie (produktów, usług, systemów, równoważące dążenie do zysku z ochroną środowiska, w zgodzie z etyką) oraz wykorzystanie rezonansu marki (zapewnienie autentyczności – zestrojenia siebie i swoich idei z duchem czasu) [Hames 2007]. Spektrum badań nad tematyką przywództwa jest zdominowane podejściem transakcyjnym i transformacyjnym [Pillai, Williams 2004; Ogbonna, Harris 2000]. Chociaż okazuje się ono związane z kreatywnością i innowacyjnością zarówno pracowników, jak i całej organizacji, to w samym badaniu jego

stylu, zgodnie z przyjętą koncepcją prowadzonych badań, przywództwo innowacyjne definiowane jest jako „proces wpływu społecznego, przez który przywódcy, za pośrednictwem innowacyjnych cech osobistych, modelowaniem roli innowacji oraz tworzeniem innowacyjnych zespołów twórczych, wpływają na indywidualną oraz zespołową innowacyjność w miejscu pracy jak i całej organizacji” [Zhu, Yang, Yang 2016].

Innowacyjność przedsiębiorstw

Wprawdzie teoria innowacji zaproponowana przez Schumpetera odwołuje się do gospodarki z pierwszej połowy XX wieku, to jednak znaczenie innowacji nie zdewa-
luowało się w czasie, a wręcz przeciwnie - stały się one jednym z głównych wyznaczników konkurencyjności. Presja na innowacje i innowacyjność w ostatnich latach jest szczególnie silna oraz widoczna w różnych kontekstach [Nawrocki 2015, s. 218]. Znalezenie sposobu jej pomiaru w przedsiębiorstwie nie jest proste. Działania w tym obszarze podejmuje wielu badaczy, przy czym uwagę zwraca się obecnie na specyfikę branży i kulturę innowacyjności oraz identyfikację nowych obszarów technologii [Mikołajczyk 2013, s. 266]. Współcześnie dominuje szerokie rozumienie innowacji, daleko wykraczające poza usprawnianie technologiczne [Crossan, Apaydin 2010, s. 1155]. Takie podejście do nich jest zgodne z propozycjami ich definiowania i pomiaru, opracowanymi przez specjalistów OECD, zawartymi w „Podręczniku Oslo” [2008], w którym wyodrębnia się cztery jej typy (produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe). Wskazuje się również na innowacje zarządcze [Kraśnicka, Głód, Wronka-Pośpiech 2016]. Poszczególne rodzaje zazwyczaj łączą się ze sobą, ponieważ trudno na przykład wyobrazić sobie wiele innowacji produktowych bez innowacji procesowych i zmian w zarządzaniu [Pomykański 2016, s. 165].

Problem pomiaru innowacyjności przedsiębiorstw jest ważny, gdyż postępowość gospodarki oceniana jest w głównej mierze na podstawie miar innowacyjności firm, co inspiruje do doskonalenia i poszukiwania takich mierników [Kraśnicka 2013, s. 170]. Za podstawowe mikroekonomiczne miary unowocześniania przedsiębiorstw przyjmuje się: wartość ich wydatków na badania i rozwój (B+R) – ujęcie nakładowe, liczbę wyprodukowanych innowacji lub liczbę uzyskanych patentów przez przedsiębiorstwo – ujęcie wynikowe [Karbowski 2015].

Związki pomiędzy stylem przywództwa a innowacyjnością przedsiębiorstw

Badania w zakresie zależności pomiędzy przywództwem a konkurencyjnością organizacji były podejmowane stosunkowo często [Kraśnicka 2010]. W niektórych przypadkach mają one charakter analizy zbioru dobrych praktyk w tym zakresie [Ward 1997, Mrówka 2010]. Dociekania M. Pichlaka wskazują, że efektywne przywództwo transformacyjne jest czynnikiem krytycznym, pozytywnie wpływającym na innowacyjność współczesnych organizacji [Pichlak 2011]. Również wyniki badań prezentowanych przez M. Wałęcką-Jankowską [2012] wskazują na znaczącą rolę przywództwa w kreowaniu innowacyjności organizacji. Z kolei rozważania A. Wojtczuk-Turek [2010], wykazały istotny związek pomiędzy przywództwem a czynnikiem innowacyjnego zachowania w postaci generowania pomysłów i ich wdrażania. Działania takie wymagają jednak posiadania wielu kompetencji przywódczych, takich jak: asertywność, zarządzanie zespołem, zarządzanie zmianą. W tym kontekście podobne konkluzje formułują A. Sitko-Lutek [2013], J. Mądra [2014], K. Szczepańska-Woszczyna [2014] i M. Kruk [2016]. W literaturze pojawia się również kontekst pozytywnego wpływu przywództwa strategicznego na innowacyjność organizacji [Grzesik 2011, Kraśnicka, Głód 2010]. Z kolei Song i Noh [2006] wskazują na pozytywny związek między przywództwem projektowym a sukcesem nowego rozwoju produktu, wskazując na znaczenie wizjonerskich cech liderów projektów. To właśnie one są kluczowym elementem transformacyjnego liderowania. Stymulują i umożliwiają pracownikom wdrażanie innowacji z różnych obszarów [Hadjimanolis 2000]. West i współpracownicy [2003] twierdzą, że przywództwo w małych organizacjach jest głównym czynnikiem wpływającym na przewagę konkurencyjną firmy. Dlatego rola przedsiębiorczego lidera stała się coraz ważniejszym wyznacznikiem innowacji. Jung, Wu i Chow [2003] podkreślają, że przywódcy mają zdolność wpływania na innowacje w firmie poprzez ustalanie konkretnych celów. Garcia-Morales i inni badacze [2008], znaleźli pozytywny związek między przywództwem transformacyjnym a innowacyjnością w dużych hiszpańskich firmach. Z kolei badania Junga [2008] podkreślają związek pomiędzy wspomnianym przywództwem transformacyjnym a poziomem wdrożonych innowacji w przedsiębiorstwach z branży telekomunikacyjnej.

W tym zakresie warto wskazać na wyniki badań dotyczące firm rodzinnych. J. Ward [2016] wskazuje na problem przywództwa w tego typu firmach w zakresie kreowania innowacyjności. Na podstawie badań Dyer [1986] nad kulturą rodzinnych przedsiębiorstw, które obejmuje różne podejścia do przywództwa stwierdzono, że przywództwo partycypacyjne, eksperckie i referencyjne, powinno przynosić pozy-

tywne wyniki dla biznesu i rodziny oraz wysoki poziom zadowolenia i zaangażowania pracowników. Twierdzi również, że przywództwo autokratyczne i leseferystyczne powinno wiązać się ze stosunkowo negatywnymi skutkami dla biznesu i rodziny oraz powodować niski poziom zadowolenia i zaangażowania pracowników. Badanie 59 małych firm rodzinnych dało następujące znaczące wyniki: przywództwo partycypacyjne jest pozytywnie powiązane zarówno z wynikami rodzinnymi i biznesowymi, jak i z zadowoleniem i zaangażowaniem pracowników; przewodnictwo referencyjne jest pozytywnie powiązane z wynikami rodziny i zadowoleniem pracowników; i nieoczekiwanie, przywództwo leseferystyczne jest pozytywnie powiązane z zaangażowaniem pracowników. Rozważania w tym obszarze kontynuował Sorenson [2010].

Przeprowadzony przegląd literatury pozwala założyć występowanie związków pomiędzy opisanymi konstruktami, stąd przyjęto hipotezę H1: występuje zależność pomiędzy innowacyjnym stylem przywództwa a poziomem innowacyjności firm rodzinnych w Polsce.

Metoda badawcza i testowanie narzędzi badawczych

Opis próby

Badania zostały przeprowadzone w okresie VI–VIII 2017 r. na podstawie 200 przedsiębiorstw rodzinnych z całej Polski, a ich dobór miał charakter losowy. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety, który wypełniali zarządzający przedsiębiorstwami. Zdecydowaną większość (88%) w badanej próbie stanowiły mikro- i średnie przedsiębiorstwa. W przypadku 156 z nich udział własności rodziny wynosi 100%. Pierwsza generacja (założyciele) pozostają właścicielami w przypadku 135 przedsiębiorstw, z kolei 49 podmiotów pozostaje we władaniu drugiego pokolenia. Pozostałe 16 podmiotów jest zarządzane przez trzecie lub kolejne pokolenia w danej rodzinie.

Opis narzędzi badawczych

Innowacyjny styl przywództwa

Do pomiaru innowacyjnego stylu przywództwa wykorzystano narzędzie zaproponowane przez Zhu, Yang i Yang [2016]. Składało się ono z 25 stwierdzeń opisujących zachowania przywódcze i związane z tym działania. Respondenci ustosunkowywali się do stwierdzeń w 7-stopniowej skali Likerta (1 – całkowicie się nie zgadzam, 7 – całkowicie się zgadzam). Celem sprawdzenia rzetelności przyjętej skali, w pierwszej

kolejności przeprowadzono analizę alfa Cronbacha. Współczynnik alfa dla całej skali wyniósł 0,924, co świadczy o wysokiej rzetelności wybranego narzędzia pomiaru.

W następnej kolejności przeprowadzono analizę czynnikową metodą głównych składowych z rotacją Varimax z normalizacją Kaisera. Współczynnik KMO wyniósł 0,902, a test sferyczności Bartletta (przybliżone chi-kwadrat=2641,9; 300 stopni swobody) był istotny statystycznie, co daje podstawy do przeprowadzenia analizy. W wyniku zrealizowanych badań stwierdzono, że istnieje podstawa do wyodrębnienia pięciu części składowych, nazwanych odpowiednio: myślenie kreatywne, mechanizmy organizacyjne, implementacja, przyzwolenie na błędy i ryzyko oraz wiara w wartość innowacji. Struktura czynnikowa wyjaśnia ponad 63% zmienności całego konstruktów. W klasyfikacji kwestii do poszczególnych składowych wykorzystano podejście Hinkina (graniczna wartość ładunków czynnikowych wynosi 0,5 oraz ładowanie do czynnika przynajmniej dwukrotnie silniejsze niż do każdego z pozostałych). Celem przeprowadzenia dalszych analiz obliczono następnie metazmienne jako wartości średnie poszczególnych kwestii wchodzących w skład poszczególnych wymiarów.

Poziom innowacyjności

Celem oceny innowacyjności badanych przedsiębiorstw rodzinnych, respondenci proszeni byli o podanie liczby innowacji wprowadzonych w obszarach: nowych produktów i usług zmian w projekcie lub konstrukcji produktów, ulepszonych metod wytwarzania produktów lub usług, nowych metod organizowania rutynowych działań i procedur, nowych rozwiązań w zakresie dystrybucji i promocji oraz nowych metod zarządzania [Podręcznik Oslo 2008]. Dla każdego przedsiębiorstwa obliczono poziom innowacyjności jako prostą sumę liczby innowacji we wszystkich obszarach.

Dodatkowo, każdy z respondentów proszony był o określenie wydatków w ostatnich 3 latach, które firma ponosiła na wprowadzenie ulepszeń. Zagadnienie to oceniane było w skali 1–4, gdzie 1 oznaczało brak finansowania, 2 – wydatkowanie 1–4% przychodów, 3 – wydatkowanie 5–7% przychodów, a 4 wydatkowanie ponad 7% przychodów.

Zmienne kontrolne

Zarówno wielkość przedsiębiorstwa rodzinnego jak i jego wiek postrzegane są jako ważne czynniki różnicujące je. Dla pomiaru wielkości, poproszono respondentów o wskazanie liczby zatrudnionych w nim pracowników na skali 1–4, gdzie 1 to przedsiębiorstwa mikro, zatrudniające od 1–9 pracowników, 2 – przedsiębiorstwa małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników, 3 – przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników oraz 4 – duże, zatrudniające powyżej 250 pracowników.

Strukturę badanych przedsiębiorstw przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na wielkość

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba przedsiębiorstw	Udział %
mikro – do 9 osób	92	46,0
małe – do 49 osób	84	42,0
średnie – do 249 osób	20	10,0
duże – powyżej 250 osób	4	2,0
Suma	200	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Dla pomiaru wieku przedsiębiorstwa rodzinnego poproszono o podanie liczby lat funkcjonowania na rynku. Średnio, badane przedsiębiorstwa funkcjonowały na rynku od 17,5 roku, a odchylenie standardowe wynosi 15,86, co świadczy o dużym zróżnicowaniu badanych przedsiębiorstw pod względem wieku.

Wyniki badań

Poziom innowacyjnego przywództwa

Na podstawie przeprowadzonej analizy czynnikowej wyodrębniono pięć wymiarów opisujących poziom innowacyjnego przywództwa. Pierwszy wymiar – myślenie kreatywne tworzyło 7 stwierdzeń, wymiar mechanizmy organizacyjne – 4 stwierdzenia, wymiar implementacja – 3 stwierdzenia, wymiar przyzwolenie na błędy i ryzyko – 3 stwierdzenia, a wymiar wiara w wartość innowacji, tworzyło jedno stwierdzenie. Należy podkreślić, że część twierdzeń w wyniku przeprowadzonej analizy czynnikowej zostało wyeliminowanych. W poniższej tabeli przedstawiono łączne średnie arytmetyczne uzyskanych odpowiedzi ze wszystkich stwierdzeń tworzących dany wymiar.

Tabela 2. Wyniki średnich arytmetycznych wymiarów innowacyjnego przywództwa

	Średnia arytmetyczna	Odchylenie standardowe
Innowacyjne przywództwo – Myślenie kreatywne	5,60	1,12
Innowacyjne przywództwo – Mechanizmy organizacyjne	4,89	1,04
Innowacyjne przywództwo – Implementacja	4,76	1,12
Innowacyjne przywództwo – Przyzwolenie na błędy i ryzyko	4,58	1,23
Innowacyjne przywództwo – Wiara w wartość innowacji	4,93	1,33

Źródło: opracowanie własne.

W przyjętej 7-stopniew skali, najwyższą średnią arytmetyczną uzyskanych odpowiedzi można odnotować w przypadku wymiaru myślenia kreatywnego. Najniższy wynik średnich uzyskanych odpowiedzi – 4,76 występuje w przypadku wymiaru implementacji. Na podobnym poziomie respondenci określili stwierdzenia opisujące wymiar mechanizmów organizacyjnych oraz wiary w wartość innowacji.

Poziom innowacyjności przedsiębiorstw

W przypadku oceny poziomu innowacyjności przedsiębiorstw rodzinnych obliczono średnią arytmetyczną wdrożonych wszystkich innowacji (zgodnie z przyjętą metodą). Średnio na każde przedsiębiorstwo przypada 5,25 wdrożonych innowacji z poszczególnych obszarów. Zgodnie z uzyskanymi wynikami, najwięcej innowacji w badanych przedsiębiorstwach wdraża się w obszarze całkowicie nowych lub znacząco ulepszonych metod wytwarzania produktów lub świadczonych usług (średnia 1,15). Na podobnym poziomie (liczba innowacji – 0,96 i 1,03) określono wdrożenie całkowicie nowego produktu lub usługi bądź znaczące zmiany w projekcie/konstrukcji produktów, które polegają na zmianie formy i wyglądu. Najmniej zdaniem respondentów wprowadzono innowacji w przypadku nowych metod zarządzania, w zakresie planowania, wdrażania nowych struktur organizacyjnych, systemów motywowania/wynagradzania i kontroli (0,5 innowacji przypadających na jedno przedsiębiorstwo).

Strukturę odpowiedzi na temat poziomu wydatków przeznaczanych na innowację jako procent do uzyskanych przychodów zestawiono w tabeli 3. Łącznie 26 przedsiębiorstw przeznacza na innowację średnio ponad 5% poziomu przychodów.

Tabela 3. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na poziom wydatków przeznaczanych na innowację

	Liczba przedsiębiorstw	Udział %
Brak wydatków	89	44,5
1–4% przychodów przeznaczanych na innowację	85	42,5
5–7% przychodów przeznaczanych na innowację	24	12,0
Ponad 7% przychodów przeznaczanych na innowację	2	1,0
Ogółem	200	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Celem oceny związków pomiędzy badanymi zmiennymi w pierwszym kroku, obliczono metazmienne dla wymiarów przywództwa innowacyjnego jako średnią arytmetyczną składowych wchodzących w skład poszczególnych wymiarów. Wyniki analizy korelacji oraz podstawowe statystyki opisowe przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Współczynniki korelacji liniowej Pearsona pomiędzy przyjętymi zmiennymi

	IP – Myślenie kreatywne	IP – Mechanizmy organizacyjne	IP – Implementacja	IP – Przyzwolenie na błędy i ryzyko	IP – Wiara w wartość innowacji	Wydatki na innowację	Liczba innowacji	Wielkość przedsiębiorstwa	Wiek przedsiębiorstwa
IP – Myślenie kreatywne	1								

IP – Mechanizmy organizacyjne	,521**	1							
	,000								
IP – Implementacja	,272**	,536**	1						
	,000	,000							
IP – Przyzwolenie na błędy i ryzyko	,256**	,491**	,475**	1					
	,000	,000	,000						
IP – Wiara w wartość innowacji	,300**	,276**	,309**	,262**	1				
	,000	,000	,000	,000					
Wydatki na innowacje	,394**	,238**	,202**	,200**	,294**	1			
	,000	,001	,004	,004	,000				
Liczba innowacji	–,319**	–,068	,244**	,175*	,032	,172*	1		
	,000	,338	,000	,013	,656	,015			
Wielkość przedsiębiorstwa	–,154*	–,012	,021	,064	–,013	,167*	,154*	1	
	,030	,864	,770	,365	,858	,018	,030		
Wiek przedsiębiorstwa	,069	,028	,086	,045	,130	,264**	–,045	,297**	1
	,329	,690	,225	,529	,066	,000	,527	,000	

IP – Innowacyjne przywództwo

*korelacje istotne na poziomie $p < 0,05$

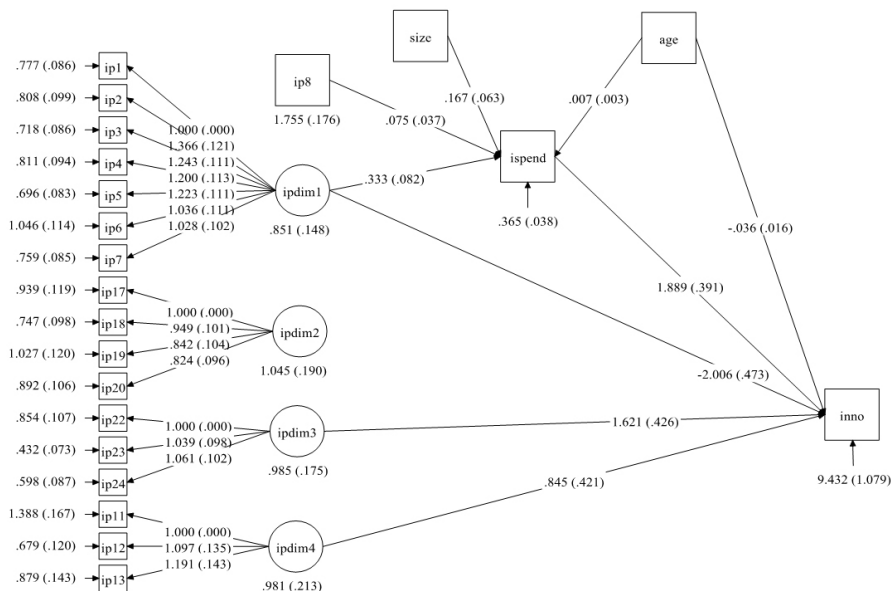
**korelacje istotne na poziomie $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Tabela korelacji ukazuje istotne zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami przywództwa innowacyjnego oraz jego związki z wydatkami na innowacyjność. Wydatki na innowacyjność są istotnie powiązane z liczbą innowacji, choć związek ten nie jest silny (0,172). Zarówno wielkość jak i wiek przedsiębiorstwa korelują dodatnio z wydatkami na innowacyjność, przy czym wiek jest mocniej związany. W przypadku korelacji pomiędzy poziomem innowacyjnego stylu przywództwa a poziomem innowacji można zaobserwować dodatni związek pomiędzy trzecim i czwartym wymiarem innowacyjnego przywództwa. Co oznacza, że poziom implementacji oraz przyzwolenie na ryzyko i błędy zespołu przekłada się na wzrost poziomu innowacyjności przedsiębiorstw. Ujemny związek z kolei można zaobserwować w przypadku zależności pomiędzy pierwszym wymiarem innowacyjnego przywództwa – myśleniem kreatywnym a poziomem innowacyjności.

W następnym kroku, traktując przywództwo innowacyjne jako determinantę innowacyjności (wydatków na innowacje oraz liczby innowacji), a wydatki na innowacje jako antecedencję liczby innowacji, i przyjmując wiek i wielkość przedsiębiorstwa jako zmienne kontrolne, oszacowano model zależności pomiędzy tymi zmiennymi. Model zaprezentowany na rys. 1, opisujący elementy, istotne statystycznie powiązania pomiędzy nimi oraz jego parametry, został oszacowany na satysfakcjonującym poziomie: RMSEA=0,055 (poziom niższy od najwyższego przyjmowanego dla modeli dobrze dopasowanych=0,06), CFI=0,939; TLI=0,926 (przyjmuje się, że poziomy akceptowalne przekraczają 0,9). Współczynnik determinacji dla zmiennej zależnej wynosi 0,396 (liczba innowacji), natomiast poziom wyjaśniania wydatków na innowacyjność osiągnął 0,288. Oba współczynniki r kwadrat są istotne statystycznie.

Rysunek 1. Model SEM – Wpływ innowacyjnego przywództwa na innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych



Legenda:

IPDIM1 – Przywództwo Innowacyjne – Myślenie kreatywne

IPDIM2 – Przywództwo Innowacyjne – Mechanizmy organizacyjne

IPDIM3 – Przywództwo Innowacyjne – Implementacja

IPDIM4 – Przywództwo Innowacyjne – Przyzwolenie na błędy i ryzyko

IP8 – Przywództwo Innowacyjne – wymiar Wiara w wartość innowacji

INNO – liczba innowacji

ISPEND – wydatki na innowacje w ostatnich 3 latach

AGE – wiek przedsiębiorstwa w latach

SIZE – wielkość przedsiębiorstwa

IP1–IP7; IP11–IP13; IP17–IP20; IP22–IP24 – poszczególne stwierdzenia mierzące innowacyjny styl przywództwa

Źródło: opracowanie własne.

Analiza modelu wskazuje, że determinantą liczby innowacji jest innowacyjne przywództwo w wymiarach myślenia kreatywnego, mechanizmów organizacyjnych oraz przyzwolenia na błędy i ryzyko, przy czym wpływ wymiaru myślenia kreatywne-

go jest odmienny od zakładanego – ujemny. Wydatki na innowacyjność determinowane są przez pierwszy i piąty wymiar przywództwa innowacyjnego. Wiek przedsiębiorstwa determinuje zarówno poziom wydatków na wdrażanie innowacji (pozytywnie) oraz liczbę innowacji (negatywnie). Rozmiar przedsiębiorstwa rodzinnego pozytywnie wpływa na poziom jego wydatków na wdrażanie rozwiązań innowacyjnych.

Analiza mediującego wpływu poszczególnych wymiarów przywództwa innowacyjnego na liczbę innowacji, przy czym mechanizmem wyjaśniającym ten wpływ jest poziom wydatków na wdrażanie rozwiązań innowacyjnych ukazuje, że poziom wydatków na wdrażanie innowacji mediuje częściowo zależność pomiędzy wymiarem przywództwa innowacyjnego – myślenie kreatywne i liczbą innowacji. W przypadku pozostałych wymiarów mediacja nie zachodzi. Wynik tej analizy przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Analiza mediacji pomiędzy pierwszym wymiarem przywództwa innowacyjnego i liczbą innowacji

	Współczynnik	Błąd standardowy	p
Wpływ pośredni (mediator: wydatki na innowacyjność)	0,628	0,198	0,002
Wpływ bezpośredni (pierwszy wymiar I Innowacyjnego przywództwa jako determinanta)	-2,006	0,473	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy mediacji wynika, że wydatki na innowacyjność odgrywają rolę niwelatora negatywnego wpływu pierwszego wymiaru przywództwa innowacyjnego na poziom innowacyjności.

Zakończenie

Poziom innowacyjnego przywództwa w badanych przedsiębiorstwach został określony na relatywnie wysokim poziomie, ponieważ wszystkie wymiary zostały ocenione powyżej 4,5 w siedmiostopniowej skali Likerta. Najwyżej oceniono wymiar myślenia kreatywnego (5,60), a najniżej wymiar przyzwolenia na błędy i ryzyko (4,58).

Na podstawie przeprowadzonej analizy równań strukturalnych można założyć, iż aby zwiększyć poziom innowacyjności należy przyzwalać na ryzyko i błędy oraz

pozwalać pracownikom na praktyczną implementację. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na próbę wdrożenia innowacyjnych idei i pomysłów, a po podjęciu decyzji w tym zakresie monitorować i oceniać realizację procesu wdrożenia (konsekwencja we wdrażaniu) oraz stwarzać warunki do eksperymentowania poprzez akceptację możliwości uczenia się na błędach, tolerowania ryzyka związanego z projektami o charakterze innowacyjnym oraz zwiększania autonomii pracowników w podejmowaniu decyzji związanych z wyborem sposobu realizacji powierzonych zadań.

Dodatkowo należy stwierdzić, że tworzenie mechanizmów organizacyjnych (wymiar przywództwa innowacyjnego) nie ma wpływu na innowacyjność. Dostarczanie pracownikom szans na pozyskiwanie i poszerzanie wiedzy oraz organizowanie spotkań sprzyjających dzieleniu się nowymi ideami i praktykami, nie mają bezpośredniego przełożenia na wzrost innowacyjności, co być może jest również związane ze specyfiką firm rodzinnych.

Istotnym wnioskiem jest stwierdzenie, że myślenie kreatywne (jako wymiar przywództwa) nie ma pozytywnego wpływu na innowacyjność. Jednak jeśli myślenie kreatywne jest jednocześnie powiązane z wydatkowaniem nakładów finansowych na innowacje, wtedy występuje pozytywny wpływ na innowacyjność badanych organizacji. Tym samym należy podkreślić, że samo myślenie kreatywne bez powiązania z podjęciem działań inwestycyjnych, nie przynosi wzrostu innowacyjności. W tym miejscu należy również przypomnieć, że w badanych przedsiębiorstwach mało środków finansowych przeznacza się na innowacje oraz niewiele wprowadza się innowacji zarządczych, które mogą mieć pozytywny wpływ na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa [Kraśnicka, Głód, Wronka 2014].

Zaprezentowane badania mają z pewnością pewne ograniczenia wynikające ze sposobu ich przeprowadzenia. Przede wszystkim wykorzystanie metody badań ankietowych powoduje możliwość wystąpienia subiektywnych ocen ze strony respondentów, które w przypadku oceny i kwalifikacji działań innowacyjnych mogą mieć istotne znaczenie. Dodatkowo należy wskazać na fakt, iż ankietę wypełniali zarządzający firmami, co z kolei w przypadku ocen dotyczących działań innowacyjnych i wspierających innowacyjność pracowników niższego szczebla ze strony osób zarządzających, może powodować również pewien subiektywizm oceny w tym zakresie. Wskazane ograniczenia są często wskazywane w prowadzonych badaniach w zakresie innowacyjności [Zakrzewska-Bielawska 2012; Krawczyk 2014].

W przyszłości prowadzone badania można rozszerzyć o użycie bardziej obiektywnych miar oceny działań innowacyjnych, a same zaś badania wykorzystujące prezentowane narzędzie badawcze przeprowadzić zarówno wśród zarządzających, jak i pracowników organizacji. W większych organizacjach pod względem zatrudnie-

nia można realizować badania innowacyjnego przywództwa na poziomie średniego i najwyższego kierownictwa oraz indywidualnym i zespołowym [Stańczyk-Hugiet 2016], jak również efektów w tym samym zakresie na poziomie indywidualnym i zespołowym [Zbierowski 2017].

Zaprezentowany obszar badawczy w przyszłości może podlegać dalszej eksploracji, a przeprowadzone badania mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych analiz, które przyczynią się do sformułowania bardziej szczegółowych implikacji praktycznych istotnych dla wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce.

Bibliografia

Aragón-Correa J.A., García-Morales V.J., Córdón-Pozo E. (2007), *Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 36 (3), ss. 349–359.

Crossan M.M., Apaydin M. (2010), *A Multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature*, „Journal of Management Studies”, Vol. 47 (6), ss. 1154–1191.

Dyer W.G. (1986), *Cultural change in family firms: understanding and managing business and family transitions*, Jossey-Bass, San Francisco.

Garcia-Morales V.J., Llorens-Montes F.J., Verdu-Jover A.J. (2008), *The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation*, „British Journal of Management”, Vol. 19, ss. 299–319.

Garcia-Morales V.J., Mathias-Reche F., Hurtado-Torres N. (2008), *Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 21, ss. 188–212.

Grzesik K. (2011), *Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 219, ss. 88–95.

Hames R.D. (2007), *The five literacies of global leadership*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, West Sussex.

Hadjimanolis A. (2000), *A resource-based view of innovativeness in small firms*, „Technology Analysis & Strategic Management”, Vol. 12 (2), ss. 263–281.

Jung D.I., Wu A., Chow C. (2008), *Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation*, „The Leadership Quarterly”, Jossey-Bass A Wiley Imprint, Vol. 19, ss. 582–594.

Karbowski A. (2015), *Innowacyjność przedsiębiorstw: miary oraz modele*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 3, ss. 70–76.

Krawczyk M. (2014), *Wydatki przedsiębiorstw na działalność badawczo-rozwojową a pomiar innowacyjności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zarządzanie Finansami Firm – Teoria i Praktyka”, nr 326, ss. 115–122.

Kraśnicka T. (2010) (red.), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, Wydawnictwo UE Katowice, 2010.

Kraśnicka T. (2013), *Innowacyjność przedsiębiorstw – uwarunkowania organizacyjne*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 136, ss. 165–179.

Kraśnicka T., Głód G. (2010), *Przywództwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa”, z. 101, ss. 137–146.

Kraśnicka T., Głód W., Wronka M. (2014), *Pojęcie, determinanty i znaczenie innowacji zarządczych (management innovation) – stan badań nad zjawiskiem*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska”, z. 73, ss. 333–349.

Kraśnicka T., Głód W., Wronka-Pośpiech M. (2016), *Management innovation and its measurement*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation”, Vol. 12 (2), ss. 95–122.

Kruk M. (2016), *Przywództwo w organizacji a jej innowacyjność*, „Marketing i Rynek”, nr 3, ss. 411–420.

Mądra J. (2014), *Przywództwo jako czynnik innowacyjności przedsiębiorstw*, „Rynek -Społeczeństwo-Kultura”, nr 3 (11), ss. 5–9.

Mikołajczyk B. (2013), *Pomiar i ocena innowacyjności MSP*, „Journal of Management and Finance”, Vol. 11 (2), ss. 265–279.

Mrówka R. (2010), *Przywództwo w organizacjach: analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B. i in. (2002), *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationship*, „The Leadership Quarterly”, Vol. 13 (6), ss. 705–750.

Nawrocki T. (2015), *Problematyka pomiaru i oceny innowacyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 79, ss. 217–226.

Ogbonna E., Harris L.C. (2000), *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 11 (4), ss. 766–788.

Overall J. (2015), *A conceptual framework of innovation performance the importance of leadership, relationship quality and knowledge management*, „Academy of Entrepreneurship Journal”, Vol. 21 (2), ss. 41–54.

Pichlak M. (2011), *Przywództwo a innowacyjność organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, ss. 143–155.

Pillai R., Williams E.A. (2004), *Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 17, ss. 144–159.

Podręcznik Oslo. *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (2008), OECD/Wspólnoty Europejskie, Wydawnictwo PARP, Warszawa.

Pomykalski A. (2016), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 17 (6), ss. 163–177.

Sitko-Lutek A. (2013), *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H – Oeconomia”, Vol. 47 (1), ss. 141–148.

Song M., Noh J. (2006), *Best new product development and management practices in the Korean hightech industry*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 35 (3), ss. 262–278.

Sorenson R.L. (2000), *The contribution of leadership style and practices to family and business success*, „Family Business Review”, Vol. 13 (3), ss. 183–200.

Stańczyk-Hugiet E. (2016), *Badania wielopoziomowe w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2, cz. 2, ss. 401–410.

Szczepańska-Woszczyna K. (2014), *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, t. 1, ss. 101–110.

Wałęcka-Jankowska K. (2012), *Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw-wyniki badań empirycznych* [w:] G. Bełz, S. Cyfert (red.), *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 276, ss. 47–57.

Ward J. (2016), *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Springer, Berlin.

Ward J.L. (1997), *Growing the family business: special challenges and best practices*, „Family Business Review”, Vol. 10 (4), ss. 323–337.

West M.A., Borrill C., Dawson J. i in. (2003), *Leadership clarity and team innovation in health care*, „The Leadership Quarterly”, Vol. 14, ss. 393–410.

Wojtczuk-Turek A. (2010), *Organizacyjne i kompetencyjne predykatory zachowań innowacyjnych– analizy empiryczne*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4, ss. 95–106.

Zakrzewska-Bielawska A. (2012), *Kooperencja a wybory strategiczne innowacyjnych przedsiębiorstw na przykładzie doświadczeń firm high-tech*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, Łódź, ss. 204–212.

Zbierowski P. (2017), *Przywództwo w kontekście pozytywnym-autentyczność lidera i kapitał psychologiczny*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, ss. 153–166.

Zhu W., Yang H., Yang B. (2016), *Innovative Leadership in Organization: Dimensions, Measurement, and Validation*, „Academy of Management”, Annual Meeting [online], <http://aom.org/annualmeeting/>, dostęp: 15.01.2019.

Joanna Ziomek | joanna.ziomek@put.poznan.pl

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-7750-0527

Roman Tyłzanowski | roman.tylzanowski@usz.edu.pl

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0003-3644-1935

Zwiększanie szans i eliminacja ograniczeń innowacyjności na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa – case study

Increasing the Chances and Elimination of Innovation Limitations in the Selected Enterprise – Case Study

Abstract: The aim of the article is to identify solutions that enable innovation to increase in the selected enterprise. The theoretical part of the article contains information on the essence of innovation in the modern economy. The research part of the article presents the results of research and conclusions from an interview conducted with a representative of the selected Polish enterprise. The research hypothesis is that enterprises are able to develop individual solutions that will aim to eliminate constraints, strengthen their own potential and take advantage of opportunities, thus leading to increased innovation and market success.

In the theoretical part of the article a literature review were used. In the empirical part, obtained information was used based on an in-depth interview. This allowed for a fairly accurate and detailed identification of the approach of the studied group of enterprises to the issues discussed.

Activities consistent with the concept of innovative business are primarily ethical activities in relation to ecology, society and economics. The motivators for undertaking innovative ventures are greater profits or reducing costs, streamlining production processes

and ensuring the quality of products and personal satisfaction of the owners. Cooperation with the scientific community and other entities on the market gives great opportunities for development.

Key words: innovation, enterprise, opportunities, threats.

Wstęp

Współcześnie przedsiębiorstwa powinny kształtować swój wizerunek poprzez budowanie własnej niepowtarzalnej indywidualności. Jest to sposób na to, aby podmioty gospodarcze zwiększyły swoje szanse na rozwój i wzmocnienie własnej pozycji konkurencyjnej. Przedstawiciele przedsiębiorstw powinni zastanowić się nad sposobem stworzenia unikalności firmy. Ze względu na nasilającą się konkurencję, tradycyjne strategie, oparte m.in. na obniżaniu ceny lub podnoszeniu jakości wytwarzanych wyrobów (bądź świadczonych usług), mogą okazać się niewystarczające, aby utrzymać się na rynku. Przedsiębiorstwa zmuszone są do jak najefektywniejszego wykorzystania wszystkich posiadanych zasobów (m.in. ludzkich, finansowych) w celu generowania i wdrażania nowych rozwiązań, które będą miały swoje przełożenie w oferowanych klientom produktach. Innowacje są bowiem obecnie jednym z najistotniejszych czynników sukcesu przedsiębiorstw. Należy mieć jednak na uwadze, że uzyskanie wysokiego poziomu innowacyjności jest współcześnie coraz mniej możliwe bez udziału podmiotów zewnętrznych, dzięki którym można doprowadzić do tzw. „efektu skali”. Celem artykułu jest identyfikacja rozwiązań umożliwiających zwiększenie innowacyjności na przykładzie wybranego podmiotu. Teoretyczna część artykułu, oparta na przeglądzie literatury, zawiera informacje na temat istoty innowacji we współczesnej gospodarce. W empirycznej części artykułu zaprezentowano wyniki badań oraz wnioski z wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielem wybranego podmiotu, prowadzącego swoją działalność w Polsce.

Istota innowacji oraz bariery innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce

Do podstawowych czynników, mających wpływ na zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce, można zaliczyć postępującą globalizację oraz postęp techniczny. Otoczenie (bliższe i dalsze) wywiera ogromny nacisk na przedsiębiorstwa, które coraz częściej decydują się na wprowadzanie nowych i innowacyjnych rozwiązań w takich

sferach działalności, jak chociażby produkcja, dystrybucja lub marketing. Sam termin „innowacja” jest w literaturze przedmiotu różnorodnie interpretowany [Serafin 2014, s. 15]. Prekursorem w badaniach nad innowacyjnością był J. Schumpeter [1960, s. 104], który definiował innowację jako „nieciągłe przeprowadzenie nowych kombinacji w pięciu następujących przypadkach: wprowadzeniu nowego towaru czy nowej metody produkcji, otwarcia nowego rynku, zdobycia nowego źródła surowców lub półfabrykatów, przeprowadzenia nowej organizacji jakiegoś przemysłu”. Zarówno zmiana struktury gospodarek, jak i postęp techniczny przyczyniły się do znacznego rozszerzenia zakresu przedmiotowego omawianego pojęcia [Janasz i Koziół 2007, s. 13], podkreślając, że innowacyjne przedsiębiorstwa to nie tylko takie, które tworzą innowacyjne rozwiązania, ale również te, które potrafią je zdobywać oraz absorbować.

Współcześnie wyodrębnia się wiele klasyfikacji innowacji. Jedna z nich dzieli innowacje na [Reguia 2014, s. 143]:

- innowacje rynkowe – tworzenie nowych rynków z wykorzystaniem istniejącej wiedzy, uwzględniając modyfikacje i ulepszenia;
- innowacje podstawowe – tworzenie nowych rynków z wykorzystaniem nowej wiedzy, interakcja i połączenie różnych rodzajów innowacji (m.in. produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych);
- innowacje inkrementalne – wykorzystanie nowej wiedzy i technologii na dotychczasowych rynkach;
- technologiczna substytucja – koncentracja na wykorzystaniu nowych technologii.

Polska należy do grupy krajów, cechujących się najniższym poziomem innowacyjności w UE. Bazując na zestawieniu European Innovation Scoreboard (EIS) z 2018 roku [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_pl] Polska zajmuje 25. pozycję, wyprzedzając jedynie takie kraje, jak Chorwacja, Bułgaria i Rumunia. Co więcej, słaba pozycja Polski pod względem wskaźnika EIS utrzymuje się na tym poziomie już od kilku lat. Należałoby się zastanowić, jakie są główne ograniczenia innowacyjności w Polsce, w szczególności z punktu widzenia podmiotów gospodarczych. Czy przyczyn należy doszukiwać się nadal w braku zrozumienia znaczenia innowacji dla długoterminowej pozycji konkurencyjnej kraju oraz braku zainteresowania i wiary w potencjał innowacyjny Polski?

Podkreślić należy, że bariery innowacyjności polskich przedsiębiorstw występują nie tylko w otoczeniu firm, ale również w ich wnętrzu. Opierając się na wynikach badań dotyczących warunków podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności innowacyjnej, można wywnioskować, że do zasadniczych barier w tym zakresie należą m.in. [Płonka 2013, ss. 38–39; Świadek 2007, s. 100; Knosala i in. 2014, ss. 32–34; Panek 2009, ss. 51–55]:

- wysokie koszty innowacji, które cechują się ponadto wysokim ryzykiem oraz, ze względu na coraz intensywniejszy postęp techniczny, krótkim cyklem życia, co skutecznie zniechęca część przedsiębiorstw do zaangażowania się w działalność innowacyjną;
- brak wystarczających środków finansowych w przedsiębiorstwie – dotyczy to w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw, a przede wszystkim tych, które dopiero rozpoczynają swoją działalność;
- trudności w pozyskaniu środków finansowych ze źródeł zewnętrznych – pomimo tego, że pojawia się coraz więcej możliwości (m.in. programy UE) finansowania innowacji, w dalszym ciągu występuje wiele ograniczeń (głównie nadmierna biurokracja) w pozyskaniu dofinansowania;
- niewielka wiedza przedsiębiorców w zakresie alternatywnych sposobów pozyskiwania kapitału na sfinansowanie innowacji (m.in.: Sieci Aniołów Biznesu, fundusze *venture capital*, centra transferu technologii, regionalne instytucje wspierające innowacyjność);
- wykorzystywanie przestarzałych technologii i wyposażenia technicznego, co często wynika z wymienionych wcześniej barier ekonomicznych;
- trudności w znalezieniu odpowiedniego partnera do współpracy w ramach innowacji, a jednocześnie brak zaufania do innych podmiotów oraz obawy i niechęć do podejmowania wspólnych inicjatyw;
- niska intensywność współpracy pomiędzy sektorem nauki a sektorem biznesu, co może wynikać z faktu, że obie strony mają odmienne podejście do innowacyjności i oczekują różniących się między sobą efektów takich działań. Skutkuje to słabą efektywnością procesów dyfuzji innowacji oraz komercjalizacji wyników prac B+R;
- problemy z pozyskaniem informacji dotyczących nowych rozwiązań technologicznych, trudniejsza i bardziej kosztowna wymiana danych niż w wielu innych krajach świata, jak również nierówności w dostępie do wiedzy i informacji w skali kraju;
- trudności w absorpcji wiedzy – jest to charakterystyczna bariera dla polskiej gospodarki, która zazwyczaj bazuje na pasywnym transferze technologii. Niektóre przedsiębiorstwa w dalszym ciągu nie zdają sobie sprawy z tego, że pozyskanie gotowych rozwiązań nie świadczy o byciu innowacyjnym podmiotem. Sukcesu należy upatrywać w umiejętnym zaadoptowaniu transferowanej technologii do potrzeb przedsiębiorstwa, a do osiągnięcia tego celu niezbędna jest odpowiednia kadra oraz kultura organizacyjna;
- niedostateczna motywacja do pozyskiwania wiedzy bądź nieodczuwanie potrzeby podejmowania działalności innowacyjnej, często głównie ze względu na skoncentrowanie się na bieżącej działalności i brak perspektyw długoterminowych;

- niskie kwalifikacje pracowników, w tym kadry zarządzającej, a także niewielkie zaangażowanie w rozwój pracowników, np. poprzez udział w szkoleniach lub konferencjach;
- niewielkie wykorzystanie ochrony własności intelektualnej – Polska jest krajem, w którym występuje bardzo niewielka liczba zgłoszeń patentowych oraz przyznanych patentów, a może to wynikać przede wszystkim z niechęci do ponoszenia wysokich kosztów na ten cel.

Oczywiście wszystkie wymienione ograniczenia mogą mieć różnorodny wpływ na przedsiębiorstwa. Niektóre podmioty posiadają odpowiednio wyszkoloną kadrę, która jest skłonna do podejmowania długoterminowych działań, ukierunkowanych na wprowadzanie nowych rozwiązań, a jedyną przeszkodą w realizacji tego celu są bariery ekonomiczne. Zdarzają się również przedsiębiorstwa, posiadające znaczne rezerwy gotówki, którą wolą jednak przeznaczyć na bieżącą działalność, głównie ze względu na strach przed zmianami. W związku z powyższym, organy władzy na szczeblu krajowym bądź regionalnym powinny proponować szereg różnorodnych rozwiązań, które staną się dla poszczególnych polskich przedsiębiorstw właściwym stymulatorem, skutecznie ograniczającym wszelkie bariery innowacyjności.

Możliwości zwiększania szans i eliminacji ograniczeń innowacyjności

Ze względu na wysokie ryzyko związane z innowacjami, a także z uwagi na wysokie koszty innowacyjnych działań, przedsiębiorstwa tracą motywację do wkraczania na ścieżkę rozwoju opartą na innowacjach. Należy jednak zwrócić uwagę na możliwości zwiększania szans oraz eliminacji ograniczeń innowacyjności w sektorze biznesu.

Współcześnie zaobserwować można oddziaływanie wielu determinant, skłaniających przedsiębiorstwa do ukierunkowania na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Wymienić można chociażby [Francik 2003, s. 59; Grudzewski i Koźmiński 1996, s. 5; Janasz 2003, s. 271]:

- umiejętność zwiększania potencjału badawczo-rozwojowego, m.in. poprzez ponoszenie nakładów finansowych na ten cel;
- wykorzystanie nowoczesnego wyposażenia technicznego;
- wykwalifikowana kadra zarządzająca, ciesząca się uznaniem wśród pracowników, a jednocześnie zmniejszająca ich opór wobec innowacji;
- kultura organizacji, w której istotne jest nastawienie na dokonywanie zmian oraz poszukiwanie wszelkich okazji do tych zmian;

- zwiększenie nacisku na przewidywanie problemów, które mogą się pojawić oraz zapobieganie im;
- szybkość tworzenia, absorpcji oraz dyfuzji nowych lub ulepszonych rozwiązań;
- skuteczne działania marketingowe, które umożliwiają wprowadzanie nowych produktów na rynek, zwiększając satysfakcję odbiorców;
- zdolność do umiejętnego wykorzystywania wsparcia finansowego;
- zdolność do komunikowania się oraz nawiązywania współpracy w obrębie bliższego oraz dalszego otoczenia;
- umiejętność przystosowania się do zmian zachodzących na rynku krajowym i zagranicznym.

Biorąc pod uwagę źródło pochodzenia, czynniki zwiększania szans oraz eliminacji ograniczeń innowacyjności można podzielić na wewnętrzne, tkwiące w odpowiednim nastawieniu kadry zarządzającej oraz wszystkich pozostałych pracowników firmy, jak i czynniki, które występują poza przedsiębiorstwem, takie jak np. struktura oraz mechanizmy rynku, system kształcenia oraz badań naukowych, stopień otwarcia gospodarki, działalność innowacyjna podmiotów prowadzących swoją działalność w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Oczywiście czynniki zewnętrzne pełnią bardzo istotną rolę w stymulowaniu innowacyjności podmiotów gospodarczych. Warto podkreślić przede wszystkim rolę prowadzonej przez państwo polityki innowacyjnej, która przy wykorzystaniu dostępnych instrumentów oddziaływania powinna być ukierunkowana m.in. na wspieranie przedsiębiorczości oraz zwiększanie dostępności zewnętrznych źródeł finansowania działalności B+R. Na rozwój innowacyjności wpływ mają również instytucje, na poziomie regionalnym, krajowym i europejskim, których zadaniem jest promowanie oraz wspieranie współpracy między przedsiębiorstwami, a także pomiędzy przedsiębiorstwami i instytucjami naukowymi, dzięki czemu podmioty zwiększają swoje szanse na rozwój [Barczak i Walas-Trębacz 2009, s. 407]. Do takich instytucji należą chociażby parki naukowe, parki technologiczne, inkubatory innowacji i przedsiębiorczości oraz centra transferu technologii.

Możliwości zwiększania szans oraz eliminowania ograniczeń innowacyjności należy w pierwszej kolejności poszukiwać jednak wewnątrz organizacji. Niewątpliwie kluczową determinantą innowacyjności jest przede wszystkim poziom zakumulowanej w przedsiębiorstwie wiedzy w postaci badań naukowych i kapitału ludzkiego. Niezwykle istotne jest posiadanie przez wszystkich pracowników odpowiednich kompetencji, a w szczególności umiejętności kreatywnego, nieszablonowego myślenia, dzięki któremu możliwe będzie tworzenie i wdrażanie innowacji. Wymaga to stworzenia w przedsiębiorstwie odpowiedniej kultury organizacyjnej, w której po-

mysłowość, przedsiębiorczość i innowacyjność będą mile widziane, a pracownicy będą bardziej lojalni, zmotywowani i otwarci na zmiany. Odpowiednia motywacja pracowników jest istotna w szczególności ze względu na częste odrzucanie przez nich przeciwnych poglądów i opinii oraz wypieranie nowości, uznawanych za niezgodne z istniejącą kulturą [Strychalska-Rudzewicz 2009, ss. 1206–1207].

W celu skutecznego wytworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie niezbędny jest osobisty kontakt pomiędzy przełożonym a pracownikami oraz eliminacja wszelkich wewnętrznych barier komunikacyjnych. Zarządzający powinni zadbać o to, aby kreatywność i innowacyjność stanowiły nieodłączny element strategii przedsiębiorstwa. Przykładowo nagradzanie pracowników powinno bazować także na podejmowanym przez nich ryzyku. Dzięki wdrażaniu w przedsiębiorstwie mechanizmu, związanego z tworzeniem, rozwijaniem i promowaniem nowych rozwiązań oraz pomysłów, możliwa jest szybsza reakcja na sygnały i wyzwania rynku [Strychalska-Rudzewicz 2009, ss. 1207–1209].

Biorąc pod uwagę fakt, że zmiana wyznawanych w firmie wartości i norm wymaga dużo czasu, tworzenie korzystnej kultury organizacyjnej jest bardzo trudne. Przedsiębiorstwa wdrażające innowacje powinny jednak przede wszystkim uczyć się na popełnionych błędach oraz wyciągać wnioski na przyszłość. Każdą porażkę należy zaakceptować i sprawić, aby była ona czynnikiem umacniającym firmę oraz skłaniającym ją do poszukiwania nowych, innowacyjnych rozwiązań [Bogdanienko 2004, ss. 39–40].

Oczywiście należy pamiętać o tym, że wymienione determinanty innowacyjności mają z reguły charakter dynamiczny, czyli zmieniają się w czasie. Z tego też względu każde przedsiębiorstwo powinno na bieżąco wyszukiwać możliwości zwiększania szans wewnątrz i poza organizacją, a także wprowadzać własne rozwiązania, mające na celu eliminację ograniczeń innowacyjności.

Metodyka badania oraz charakterystyka badanego podmiotu

W opracowaniu wykorzystano metodę analizy przypadku z wykorzystaniem indywidualnego wywiadu pogłębionego. Wybór metody podyktowany był chęcią przeanalizowania podjętych działań i uzyskanych efektów z punktu widzenia ich skuteczności i efektywności. W badaniu uczestniczyła Grupa firm rodziny Jazdon, mająca swoją siedzibę w Chobienicach/Zakrzewie w Wielkopolsce. Zdecydowano się na wybór tego podmiotu z uwagi na jego doświadczenie w realizacji projektów innowacyjnych.

W skład tej Grupy firm wchodzi takie podmioty gospodarcze jak: Onix Sp. z o.o., Handel Środkami do Produkcji Rolnej J. Jazdon, Gospodarstwo Rolne Jazdon. W skład gospodarstwa wchodzi także Gorzelnia i Stajnia oraz Ostoja Chobienice oraz dwie firmy z branży deweloperskiej, jedna z nich oferuje magazyny na wynajem. Magazyny, które w czasie zbiorów są całkowicie wykorzystane przez Grupę, w okresie sprzedażowym wydierżawiane są firmom zewnętrznym, np. cukrowniom, producentom mebli.

Grupa firm rodziny Jazdon powstała ponad 26 lat temu. Są to innowacyjne przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowo-usługowe, posiadające kilka własnych patentów. Łącznie na umowę o pracę zatrudnionych jest ponad 350 osób. Grupa posiada ponad 500 hektarów pól, wydierżawiając dodatkowo ponad 250 hektarów, głównie od swoich pracowników.

Grupa zajmuje się uprawą wysokiej jakości niszowych gatunków cebul (m.in. cebula typu pikles oraz szalotka) i ziemniaków, które są produkowane w różnych typach kulinarnych. Są to odmiany bardzo wymagające, pracochłonne i kosztochłonne, a w związku z tym niewiele firm na rynku polskim je uprawia. Rozwinięte zaplecze techniczne ułatwia i wpływa na wysoką jakość produkcji. „Zarówno uprawa, jak i produkcja oparte są na systemie zarządzania jakością standard Global GAP. Jest to certyfikat na produkty rolne, świeże owoce i warzywa” [<http://www.onix.pl/aktualnosci/onix-gospodarstwo-rolne>]. Gospodarstwo Rolne Jazdon posiada system dokumentowania każdego oprysku i nawozu. Dzięki temu corocznie zdobywa certyfikat GLOBAL GAP – Good Agricultural Practice. „Jest to niezależny, dobrowolny system zapewnienia bezpieczeństwa żywności dla pierwotnej produkcji rolnej” [<http://www.haccp-polska.pl/globalGAP.html>]. System ten wymusza proekologiczne zachowania rolników.

Jedną z innowacji w rolnictwie w danym rejonie jest system (stacja meteorologiczna) informujący rolników z okolicy o potencjalnych zagrożeniach dotyczących upraw. System ten wysyła do rolników wiadomości SMS, informując o konieczności zastosowania prewencyjnego oprysku, dzięki czemu można uchronić plony. Proekologiczne działania firmy skupiają się również na zmniejszaniu ilości niebezpiecznych związków w produktach gotowych rolników, dzięki czemu są one bezpieczne dla klientów. Grupie zależy, aby rolnicy mieli jak największe zbiory z każdego hektara upraw, a firma posiadała sprawdzonego dostawcę. Dodatkowo przedsiębiorstwo „zajmuje się także profesjonalnym doradztwem w zakresie uprawy roślin, kontrolą plantacji w trakcie wegetacji oraz dokumentowaniem zabiegów agrotechnicznych” [<http://www.onix.pl/aktualnosci/handel-srodkami-do-produkcji-rolnej-jazdon>]. Przedsiębiorstwo sprzedaje również nawozy i chemię do oprysków, stawiając na wykorzystanie innowacji do rozwiązywania problemów związanych z dużą ilością nie naturalnych nawozów.

Dzięki stosowanym innowacyjnym rozwiązaniom Grupa „jest jedną z niewielu firm w całej Europie, która może się pochwalić bardzo wysokim plonem z hektara. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii wydajność cebuli z hektara od lat przekracza 60 ton, podczas, gdy w kraju średnio sięga ledwo 23 tony” [<http://www.smakizpolski.com.pl/skarb-konca-ukryty/>].

Grupa skupuje zbiory od rolników, aby je posortować i przygotować do sprzedaży m.in. w sieciach sklepowych. Linia produkcyjno-pakująca w firmie Onix Sp. z o.o. jest w ponad 90% zaprojektowana i stworzona przez pracowników firmy w biurze projektowym. W celu utrzymania ciągłości produkcji, firma wykorzystuje magazyn części zamiennych i urządzeń, który jest również sklepem dla klientów zewnętrznych.

Kolejną innowacją Grupy jest sposób uprawy actinidii arguty, znanej również pod nazwą agrest chiński, czy mini kiwi. Jest to największa w Europie plantacja, w której zastosowano innowacyjny system nawadniający, mający również na celu ochronę przed mrozem.

Grupa szuka innowacyjnych rozwiązań, aby zagospodarować cały dostępny po zbiorach produkt. W rolnictwie przyjmuje się, że po przygotowaniu gotowych produktów, pozostaje około 30–40% odpadów. Związane jest to z normami narzuconymi przez sieci sklepowe, według których owoce i warzywa muszą mieć pewną określoną wielkość i wygląd. Jeśli są mniejsze, większe lub mają skazę na wyglądzie (niezmieniającą wartości spożywczych produktu), nie nadają się do sprzedaży. Biorąc pod uwagę statystyki mówiące o sprzedaży, ponad 70% świeżych owoców i warzyw w sieciach sklepowych, problem zagospodarowania odpadów jest jednym z kluczowych w rolnictwie.

Grupie udało się stworzyć system zagospodarowania wszystkich odpadów organicznych (warzywa i owoce, które nie nadają się do sprzedaży w sieciach sklepowych) – wykorzystuje się je zarówno we własnej Gorzelni, gdzie produkowany jest spirytus, jak i tworząc nowe produkty w oparciu o zasadę TRIZ (Teoria Reszenija Izobretatielskich Zadacz) – przerób szkodę w szansę. Przykładowo pulpy z owoców mini kiwi po produkcji soków stosuje się również w centrum SPA należącym do Grupy. Część odpadów przeznaczana jest na paszę dla zwierząt, a niewykorzystana reszta odpadów jest przerabiana na nawóz bez żadnych ubocznych skutków (łącznie z brakiem specyficznego zapachu) poprzez dodanie efektywnych mikroorganizmów. Nawóz ten jest później wykorzystywany w produkcji rolnej.

Grupa „dba również o racjonalne wykorzystywanie surowców, energii, wody itd. Stosuje m.in. innowacyjną technologię mycia ziemniaków, która potrzebuje o 250 razy mniej wody niż metody tradycyjne. Do umycia tony ziemniaków firma wykorzystuje jedynie 4 litry wody” [Ziomek i Tyłzanowski 2017, s. 763].

Grupa współpracuje z wieloma różnymi ośrodkami naukowymi w Polsce, m.in. z Uniwersytetem Przyrodniczym w Poznaniu, SGGW, SGH, Instytutem Nawożenia i Gleboznawstwa w Puławach, Instytutem Ochrony Roślin w Poznaniu, Instytutem Warzywnictwa i Ogrodnictwa w Skierniewicach. Współpraca ta obejmuje tworzenie i testowanie innowacyjnych rozwiązań.

Jednemu z menedżerów badanej Grupy Firm Rodziny Jazdon, Panu Tomaszowi Jazdon, zadano szereg istotnych pytań, które miały na celu uzyskać odpowiedź na następujący problem – jakie rozwiązania umożliwiające zwiększenie innowacyjności są stosowane przez badany podmiot i jakie skutki przynoszą?

Uzyskanie odpowiedzi na tak przygotowane pytanie było możliwe dzięki przeprowadzonemu wywiadowi, w trakcie którego uwzględniono kilka istotnych obszarów badawczych, takich jak np.: czynniki stymulujące i demotywujące do podejmowania innowacyjnych przedsięwzięć, formy wsparcia działalności innowacyjnej, współpraca z innymi podmiotami w zakresie wdrażania innowacyjnych przedsięwzięć, propozycje kierunków proinnowacyjnych zmian systemowych, sukcesy w zakresie innowacji (produktowych, procesowych, organizacyjnych, marketingowych) w przedsiębiorstwie.

Wyniki badań

Pan Tomasz Jazdon, menedżer Grupy i właściciel Gospodarstwa Rolnego Jazdon, uważa, że firmy potrzebują innowacyjnych rozwiązań. Stawia on na kreatywność pracowników i współpracę z jednostkami naukowymi. Według niego działania zgodne z koncepcją innowacyjnego biznesu to przede wszystkim działania etyczne, zarówno w odniesieniu do ekologii, społeczeństwa, jak i ekonomii. To jest właśnie niepowtarzalna indywidualność firmy, która jest sposobem zwiększania szans na rozwój i wzmocnienie pozycji na rynku.

Na pytanie dotyczące czynników najbardziej stymulujących do podejmowania innowacyjnych działań, Grupa wskazuje na możliwość osiągnięcia większych zysków bądź zmniejszenie kosztów, usprawnienia procesów produkcyjnych oraz dbałość o jakość produktów, a tym samym o finalnego odbiorcę. Istotna jest również satysfakcja osobista właścicieli, która skłania ich do podejmowania tego typu działań.

Jeśli chodzi o czynniki demotywujące do zwiększenia poziomu innowacyjności, Grupa nie dostrzega ich wiele, wskazując głównie na wysokie koszty i wysokie ryzyko podejmowanych działań. Z drugiej strony menedżer podkreśla, że Grupę charakteryzuje „uparte dążenie do celu” i nawet w obliczu drobnych niepowodzeń, firmy dążą

do realizacji zamierzonych, nowych działań, wynikających również z napotkanych problemów. Grupa jest liderem na rynku, co traktuje głównie jako czynnik stymulujący. Menedżer wskazuje jednak, że bycie liderem może w krótkim czasie demotywować do podejmowania działań. Warto zaznaczyć, że w obliczu pojawiających się problemów Grupa od razu szuka dobrego rozwiązania. Przykładowo problem niedoboru odpowiedniej liczby wykwalifikowanych pracowników jest rozwiązywany poprzez współpracę ze szkołami wyższymi oraz lokalnymi szkołami średnimi i zawodowymi, przygotowując w ten sposób swoich przyszłych pracowników do pracy w Grupie.

Odnosząc się do najatrakcyjniejszych form wsparcia działalności innowacyjnej, Grupa wymienia między innymi doradztwo eksperckie w danej dziedzinie, jak również dofinansowanie z różnych projektów. Należy podkreślić, że Grupa korzystała już z tej formy, a także czeka na realizację kolejnych projektów, m.in. we współpracy z innymi podmiotami. Grupa uważa, że najważniejszymi partnerami w zakresie wdrażania innowacyjnych przedsięwzięć są uniwersytety, wymienia tu m.in. SGGW oraz Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu.

Według menedżera Grupy kluczowymi kierunkami zmian jest nieustanne zwiększanie innowacyjności oferowanych produktów, a także wdrażanie coraz bardziej ekologicznych rozwiązań w zakresie upraw, zagospodarowania wszystkich produktów, a co za tym idzie zredukowania do zera odpadów z produkcji. Nacisk powinien być również kładziony na efektywność produkcji, pod względem której Grupa jest liderem. Wszystkie te zmiany mają prowadzić do generowania większych oszczędności oraz zwiększania przychodów firmy. Przedstawiciel Grupy uczestniczył nawet w spotkaniu z Ministrem Rolnictwa. Podczas spotkania sugerował władzom konkretne, przyszłościowe zmiany, dzięki którym rolnicy będą mogli osiągać większe zyski i całkowicie uniezależnić się od importu żywności z zagranicy.

Sukcesem Grupy jest każdy innowacyjny produkt wprowadzony na rynek, jak również zredukowanie odpadów. Grupa działa w sposób godny naśladowania dla innych podmiotów, zwiększając świadomość potrzeby stosowania innowacyjnych rozwiązań.

Zakończenie

Ze względu na to, iż w badaniu uwzględniono studium przypadku jednej Grupy Firm Rodziny Jazdon, niewskazane jest szerokie uogólnianie uzyskanych wyników, ale podmiot ten może być doskonałym wzorem do naśladowania. Grupę można z pewnością zaliczyć do firm innowacyjnych. Należy podkreślić, że osiągnięte przez bada-

ny podmiot korzyści z zastosowania innowacyjnych rozwiązań można rozpatrywać w skali tejsze Grupy, lokalnych firm i społeczności, jak i w skali makro. Dbając o uczciwą i innowacyjną produkcję plonów rolnych, firma dba również o klientów ostatecznych, a poprzez odpowiednie zagospodarowanie odpadów wpływa także na ochronę środowiska.

Czynniki finansowe wywierają istotny wpływ na podejmowanie innowacyjnych przedsięwzięć w Grupie – widzi ona potrzebę takich działań oraz rozpatruje potencjalne zyski wynikające z wzięcia w nich udziału, jak i koszty niepodjęcia takich aktywności. Grupa zauważa ogromne możliwości współpracy ze środowiskiem naukowym oraz innymi podmiotami na rynku. Badany podmiot ma duże doświadczenie i może poszczycić się sukcesami w zakresie innowacji produktowych, organizacyjnych czy procesowych, jak również kilkoma patentami. Dodatkowo Grupa dywersyfikuje swoje przychody, mając na uwadze problemy, które mogą wynikać z naturalnych uwarunkowań klimatu i możliwości wystąpienia niechcianych zjawisk pogodowych, takich jak susza, czy inne klęski naturalne. Postawa menedżerów tej Grupy jest godna naśladowania zarówno w Polsce, jak i za granicą.

Bibliografia

Barczak B., Walas-Trębacz J. (2009), *Działalność innowacyjna sektora MSP – determinanty rozwoju* [w:] M. Czerska, H. Czubasiewicz (red.), *Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, Sopot, ss. 401–411.

Bogdanienko J. (2004), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Francik A. (2003), *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Grudzewski W.M., Koźmiński A.K. (1996), *Teoria i praktyka zarządzania w początkach XXI wieku*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, ss. 3–23.

Janasz W. (2003), *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych* [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Janasz W., Koziół K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A. (2014), *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa.

Panek R. (2009), *Stymulatory i bariery działalności innowacyjnej i transferu technologii*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 2(13), t. 2, Tarnów, ss. 43–60.

Płonka M. (2013), *Źródła i efekty działalności innowacyjnej w przemyśle Polski zachodniej w latach 2006–2010 – analiza porównawcza* [w:] A. Świadek (red.), *Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki*, cz. I, IVG, Szczecin, ss. 28–45.

Reguia C. (2014), *Product innovation and the competitive advantage*, „European Scientific Journal”, June, ss. 140–157.

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

Serafin K. (2014), *Innowacje jako konieczność we współczesnej gospodarce* [w:] A. Świadek, J. Wiśniewska (red.), *Innowacje we współczesnej gospodarce*, IVG, Szczecin, ss. 15–29.

Strychalska-Rudzewicz A. (2009), *Kulturowe determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] M. Czerska, H. Czubasiewicz (red.), *Společne uwarunkowania sukcesu organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, Sopot, ss. 1205–1213.

Świadek A. (2007), *Regionalne uwarunkowania kształtowania innowacyjności w przemyśle polskim. Studium badawcze*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Ziomek J., Tylżanowski R. (2017), *Korzyści z tytułu wdrożenia koncepcji CSR na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa należącego do sektora MSP*, „Marketing i Rynek”, nr 11, ss. 756–766.

Strony WWW

http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_pl, dostęp: 2.11.2018.

<http://www.haccp-polska.pl/globalGAP.html>, dostęp: 14.11.2018.

<https://www.msp.gov.pl>, dostęp: 2.11.2018.

<http://www.onix.pl/aktualnosci/onix-gospodarstwo-rolne>, dostęp: 14.11.2018.

<http://www.onix.pl/aktualnosci/handel-srodkami-do-produkcji-rolnej-jazdon>, dostęp: 14.11.2018.

<http://www.smakizpolski.com.pl/skarb-konca-ukryty>, dostęp: 14.11.2018.

Część III

Koncepcje, metody i narzędzia zarządzania we współczesnych organizacjach

Andrzej Kamiński | andrzej.kaminski@sgh.waw.pl

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Analiz Ekonomicznych

ORCID ID: 0000-0002-8759-9786

Intelligent System Supporting Risk Management, Security and the Work Environment

Abstract: In reference to the EU's strategic research programs, the article presents an analysis and assessment of enterprises' needs for implementing programs of safety and work environment management. Next, the assumptions of the Intelligent System Supporting Risk Management, Security and the Work Environment (IRSE) were formulated. The results of this research project enable the evaluation of measureable economic losses being a result of sick leaves due to unfavorable working conditions (i.e. noise, lighting, microclimate).

Key words: risk, security and working conditions, work environment management

Introduction

According to EU guidelines, the development of new industrial research programs designed to elaborate innovative technologies in production planning and optimization should involve issues connected to human factor management in working process, industrial safety and physical working environment on a broader scale than ever before. For example, EU Strategic Research Program ETPIS (European Technology Platform "Industrial Safety") indicates the need of massive reduction of the following issues: industrial accidents, serious failures in production sector and adverse environmental impact. The main directions for research accepted to execution by ETPIS are: professional risk assessments, industrial structural safety and reliability, on site activity and human resource management, work and machinery exploitation safety, working environment management [Etpis 2018].

IRSE is the example of new generation management information systems supporting risk management, security and environmental processes. The use of IT solutions supporting volume data management in the industrial sector enables multi-criteria analysis of business environment in relation to a plant, a department, a manufacturing line or a group of work stations. Computer evidence of manufacturing, working, safety and physical working environment processes will enable to obtain reliable collations and statistics. Efficient use of Business Intelligence technology will permit multi-criteria analysis of real functional stress of the employees at work considering job-related exertion, accident risks and other potential hazardous and harmful factors.

Main benefits of the implementation of the IRSE project in SME sector are: organizational advantages (on-site accident and injury decrease, productivity increase, hazard identification and effective hazard preventing) and economic benefits (either in cost reduction in relation to down-time, accidents, professional diseases and payouts of amends, health benefits, penalties, labor cost decrease or in possibilities to obtain grants for production investment and modernization).

Article was created basing on the results of project POIG.01.03.01-14-059/12.

Analysis and assessment of enterprises' needs for implementing programs of safety and work environment management

The data provided by Polish National Bureau of Statistics and Polish Central Occupational Safety and Health Inspection indicate that safety and working environment management level in Polish industrial establishments is still not up to standards. The highest rate industrial accidents in Poland in 2014 occurred in two professional groups: industrial workers and craftsmen (26.5%) and machine/equipment operators and installers (18.5%). Furthermore, the highest rate of fatality in Poland (among the victims of fatal work injuries) was observed in the group of machine/equipment operators and installers. Main reasons for accidents at work are: professional misconduct (55.6%), inappropriate work position or activity management organization (11%) and inadequate material conditions (9.2%). In Poland, for example, the rate of employees liable to noise exploration during at least $\frac{1}{4}$ of labor hours comes to 41.6%. That was the highest rate in Europe and almost double compared to the Netherlands (20%) or Great Britain (23.7%). Similar, the percentage of employees liable to mechanical vibrations produced by machinery and equipment in Poland was 31.2%. That was,

again, one of the highest rates in Europe and almost double compared to Sweden (15.1%), Great Britain (15.4%) and in the Netherlands (15.9%) [Zgierska 2014].

It is important to stress that lack of integral solutions in the area of production, safety and physical working environment management in national industrial enterprises leads to significant economic and social losses. The growth of both quantity and costs of amends for work injuries was observed in 2014. The number of damage mitigations was 27.5 thousand (73.4% of them were in private sector). The value of amends was around 103.2 million PLN (75.4% of the amount was paid out in private sector). The damage mitigations for work injuries made up 96.3% of all registered damage mitigations. 90.4% of the financial amount paid out was assigned to work injuries amends. Average cost of amends related to work injuries in 2014 was 3990 PLN [Zgierska 2015].

The quoted statistical surveys show unambiguously that there is an intrinsic necessity to set up new research programs with the objective to find a synergy between production optimization on the one hand, and improvement of working conditions in industrial establishments, implementation of accident prevention systems, reduction of professional illnesses (by elimination of harmful factors) on the other. Common belief that modern industrial technology is initially safe and is customized for psychophysical characteristics of its users could be implemented only when the following principle will be proceeded: requirements that apply to organization and safety of working process and environment should become an integral part of technical-and-economic requirements related to modern manufacturing process management.

Software for production sub-segment is a specific part of the IT software for business industry. It has a significant potential for growth in Poland. Polish entrepreneurs expect primarily fast visible effects of MES implementation – either in manufacturing effectiveness or cost reduction. Nevertheless, the Polish MES market is still in an early phase. According to ASTOR company (a distributor of products within industrial automation) 20% of manufacturing companies with revenues under 300 million PLN do not invest in automation solutions. Only 16% of the Polish production companies have so far invested in MES (47% of companies with revenues over 300 million PLN and 14% with revenues under 300 million PLN) [*Opportunities...* 2014, p. 37]. The KPMG report prepared on request of Ministry of Administration and Digitization shows that main reasons for low implementation rate of ERP software in national enterprises in SME sector are the following: 1) high license and implementation service costs; 2) lack of sectoral solutions adapted to SME operational activities – the offer of ERP suppliers was dedicated to large enterprises; 3) relatively low share of national ERP software suppliers – market is dominated by large foreign ICT companies [Innowacyjna Gospodarka 2013].

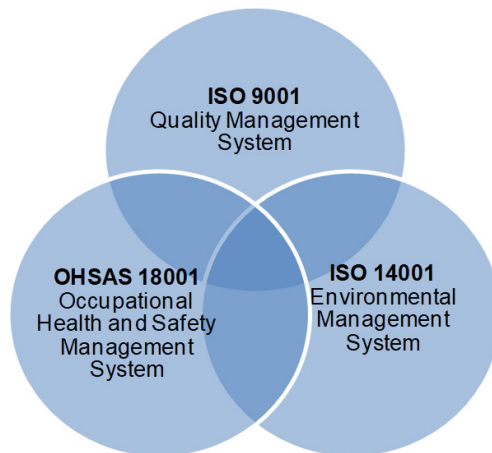
Quoted research points out that implementation of software systems supporting production, safety and working environment management would become the next stage of restructuring of national manufacturing enterprises. Investment in ICT innovation technologies is the integral element of long-term development strategy of SME sector companies.

The model of intelligent system supporting risk management, security and the work environment management

Environmental, health and safety (EHS) departments are entities commonly found within companies that consider environmental protection, occupational health and safety at work as important as providing quality products, and which therefore have managers and departments responsible for these issues. EHS management has two general objectives: prevention of incidents or accidents that might result from abnormal operating conditions on the one hand and reduction of adverse effects that result from normal operating conditions on the other hand [Sanz-Calcedoa 2015].

Currently, there is a tendency to implement integrated management systems in the area of quality (ISO 9001), environment (ISO14001) and work safety (OHSAS 18001) [Maier 2015, Wong 2015, Darabont 2017, Boyle 2015, Lutchman 2012] (figure 1).

Figure 1. Integrated management systems ISO 9001, ISO14001, OHSAS 18001



Source: Samy [2015].

- ISO 9001. The main purpose of the system is to prevent errors or defects that may occur either in the final product or service or reduce them to the acceptable levels via interim controls. The general provisions of the standard are organizational chart, duties, authority and liabilities, efficient use of resources, interrelationship of the processes, product or service design and development works, customer satisfaction, internal audit, continuous improvement, and documentation.
- ISO14001. Environmental management is a management practice of reducing environmental impacts of organizations, which includes practices such as eco-design, waste reduction, recycling, reuse, adoption of cleaner technologies, and green logistics. Successful environmental management also requires vertical co-ordination and cooperation between suppliers and customers in supply chain. A positive environmental reputation is a valuable intangible asset of organizations that reflects successful fulfillment of stakeholders' expectations.
- OHSAS 18001. The management of occupational health and safety is a model for organizations seeking better control over risks. It was designed to complement the quality and environmental management systems and is based on explicit requirements for more efficient management of occupational risks and creating a culture of prevention among employees. The OHSAS 18001 system is focused on reducing and preventing accidents and reducing their consequences in terms of loss of lives, time and resources. A new standard in the field of health and safety management systems is ISO 4500. It is expected that this system will enable the organization to improve its performance by: developing and implementing an OHS policy and objectives; establishing systematic processes which consider the organization context, its risk and opportunities and its legal and other requirements; determining the hazards and risks associated with its activities; establishing operational control to manage the OHS risks as well as legal and other requirements; increasing awareness of its OHS risks; evaluating its performance and seeking to improve it; ensuring workers to take an active role in OHS issues [ISO45001 2019].

The implementation of systematic solutions in the quality control area according to PN-EN ISO 9001, industrial safety according to OHSAS 18001 or PN-N 18001 and environmental management according to PN-EN ISO 14001 is a key element in the strategy development for national SME sector companies.

IRSE supports risk management, security and environmental processes on the operational level, expert level, analytical level and strategic level (figure 2).

Figure 2. Model of intelligent system supporting risk management, security and the work environment management



Source: own elaboration.

IRSE will enable reliable professional risk assessment and probability of negative health effects among employees, influenced by harmful (professional disease) or dangerous (injury) factors. The identification, formalization and codification of diagnostic features and working site multi-criterial diagnosis could be applied in the framework of IRSE project. IRSE enables analysis and evaluation of work types and job categories in consideration with the time spent on particular working activities, on-site machinery and equipment amenities, industrial technology, applied materials, tools and workshop aids, collective and personal protective equipment, labor organization, trainings, toolbox talks and professional courses, frequency and exposition to on-site environmental hazards.

Operational level – management of workstation, security and working conditions

Standard MRP/ERP systems offer functionality in the area of production management: for example, types and forms of production (contract, serial or mass production), machinery and manufacturing process management, material and stock management, task and contract management, production planning and scheduling procedures. Nevertheless, analysis showed that the examined information systems

barely supported production planning and optimization in cost and material sphere, avoiding important issues connected to psychophysical aspects of the work, safety and professional risks of the working process and environmental influence on the human body. Statistical research conducted by GUS showed that exclusion of safety and working environment issues caused sick-leave rate increase and rate growth of both accident frequency and severity. From business point of view that leads to essential economic losses and generates extra costs connected to: disruptions in production process, replacements, overtime, amends paid from company's own resources and other indirect costs. In conclusion it is important to elaborate comprehensive solutions – methods, techniques and software tools – supporting manufacturing process optimization and considering production safety and working environment factors.

In the framework of the IRSE industrial research, classical MRP module will be extended with some factors enabling optimal choice of working conditions and physical and mental exertion adequate to work complexity and load. For example, while planning tasks, operations and working activities for specific worksites one could efficiently consider physical exertion of employees using Lehmann's time and motion tabular method or ISO 8996 "Ergonomics – Determination of metabolic heat production" standard. According to this method the evaluation of physical exertion is made by working position and activities analysis. It makes it possible to evaluate efficient physical exertion of an employee by the use of the motion and time study, the analysis of working position and activity time and the database containing information about metabolic cost for particular activities elaborated within the program. In the framework of the IRSE project, classic production model will be upgraded with the functionality of optimal physical exertion planning related to various working activities.

GUS statistics prove that the research of physical exertion is highly appropriate. GUS analysis showed that in the tested group of 15 498 employees more than a half pointed out that physical hazards were present on their worksites. Excessive physical exertion leads to injuries and professional diseases, which are the source of significant financial losses for the company [Zgierska 2014].

Expert level – knowledge-based system supporting analysis of risk management

The expert system unit will be developed in the framework of IRSE in order to support professional risk analysis and estimation. The objective of this unit will be to analyze present situation, to comment worksite-related reasons for inconveniences

and hazards in production process, to formulate quality and quantity assessment of professional risk and to suggest technical and organizational solutions of the existing problems.

A few dozen of methods for professional risk estimation were described in specialist literature. They could be divided into quality methods (risk estimation based on previous similar events, situations, models, risk matrix according to IEC 300–3–9, HAZOP hazard and operability method, Management Oversight Risk Tree (MORT) method) and quantity methods (statistical, probability and index methods). The persons who are estimating professional risk should have knowledge and competence in the area of: materials, industrial technology and equipment, known hazards and the ways they could be created, work organization, standards, legal acts and rules.

According to art. 226 of Polish Labor Law, employers are responsible to carry out risk assessment and analysis. Main regulations for professional risk assessment could be found in PNN-18002:2011 "Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy". Nevertheless, this document includes only framework recommendations and not operational procedures.

SME sector companies have limited financial resources to pay for expensive opinions and consulting reports. There is a real market need in the implementation of information and decision-making solutions supporting professional analysis and assessment of industrial risks. These solutions should be tailored to financial possibilities of SME sector companies. Therefore, the special expert unit will be elaborated in the framework of the IRSE project. The unit will support multi-criteria analysis of risks, hazards and working process inconveniences. Real data saved in the central IRSE database and information obtained in the software-user dialog will be used for the mentioned analysis. The process of "intelligent" support of expert assessment will be based on knowledge databases, mechanisms of heuristic consideration and catalogue of diagnostic facts, questions and factors elaborated in the framework of the project. The advantages of proposed solution will be the evaluation of reliability and objectivity based on legal regulations (national and industrial standards, legislation, case law) and possibility to implement it with minimum research expertise.

Analytical level – analyzing the influence of working conditions on product quality and relationship between environmental parameters and work efficiency

In the project framework of the IRSE industrial research, multidimensional analytical models will be developed. These models will enable control and monitoring of technological and environmental factors and their influence on productivity and psychophysical features of employees in SME sector. For example, it is possible to understand the dependence between the influence of working environment factors on human system and the number of industrial accidents and sick leaves if one has access to the “whole picture” of the industrial data, saved in the central database storage. In this database storage one can find historical data from different company software systems, for example, from staff and salary system. This will enable to calculate economic losses related to unfavorable working conditions and environmental factors and their influence on human body. In the framework of the IRSE project, technological solutions for multidimensional data analysis with the help of On-Line Analytical Processing (OLAP).

Simulation tests which could be conducted within the IRSE project enable optimal decision-making related to worksite organization. The tests will result in elaboration of modernization program, suggesting changes which could be implemented in the existing system in order to achieve an expected economic effect (for example, shortening of production cycle, working conditions improvement, faulty goods reduction). The simulation possibility of technological safety and environment influence on worksite organization will be an innovative solution implemented in the IRSE project framework. For example, noise level increase on a worksite will be a basis for simulation tests. The objective of simulation tests will be to eliminate or significantly reduce the negative impact of noise on the human body through various steps, such as shifts and employee rotation or implementation of general or personal protective equipment. Modelling and simulation of production, assembling and transportation processes and other auxiliary operations will enable sequence functional analysis of the chosen object (worksite, production lines, departments, company in general). Investment costs for all possible or some chosen solutions of the tested issue will be included in the developed simulation module. As a consequence, that will allow to analyze economic effectiveness.

Strategic level – publication of chosen company data on industrial website

The integral part of this project is the manufacturing portal responsible for integration, selection and visualization of information, various reports and indexes. This information will be related to operational activities of an enterprise in production, industrial safety and working environment management.

In designing process of GUI, the most common mistake in dialog window construction was an attempt to precisely reproduce a paper form on the screen. This caused certain technical problems (shape and size of any paper form differs from its correspondent copy on the screen) and ergonomic difficulties (multiplication of original form limits the choice of used control lights for text fields and checkboxes). The lack of common, structured and ergonomic interface was a serious disadvantage of previous generation of production management systems for SME. Moreover, barely ca. 22.6% of websites met the requirements of accessibility for disabled people. This clearly shows that research and implementation in this area needs to be intensified. [Fundacja Widzialni 2018].

ISRE will stand out with ergonomic application interface and facilitations for disabled people. In the research regarding ISRE interface ergonomics, Web Content Accessibility Guidelines (WCAG 2.0), ISO 9241 (Software Ergonomics) Standards were concerned.

The industrial research program will result in development of innovative solutions in the area of graphical design of application interface and enable the prototype adjustment to the needs of disabled people. Ergonomics of visual elements in the ISRE project will be achieved by arranging alignment of the information elements (labels), data edition elements (text fields, drop-down menu, data sheets) and control elements (buttons, pot resistors, option checkbox). Homogenous color scheme, information graphics and navigation will be developed for forms and dialog windows. Central control panel will enable the access to particular ISRE units and functions according to the authorization level.

Important part of the research program will be the assessing whether the information, messages and fault warnings emitted by ISRE are semantically and syntactically coherent. So-called user help system will be an integral part of the ISRE interface. Industrial research program will also include the issues of software globalization. ISRE will have different language versions.

Summary

The industrial research meets market requirements regarding all-in-one solution design in the area of computer-aided management in national industrial enterprises.

According to the plan “Strategy. Energy Security and Environment – prospect till 2020” it should be emphasized that on-site safety and health protection improvement could result in cost reduction for both the enterprise and the society. It could also increase the competitiveness of Polish economy and Polish companies. However, this kind of achievement requires consistent implementation of actions directed to safety and working conditions improvement, according to the demands pointed out in the EU directives.

Implementation of the best practices with the reference to the research results within the project could become a significant element in the process of adaptation of Polish companies to EU standards.

References

Boyle T. (2015), *Health and safety: risk management*, Routledge, New York.

Darabont D., Antonov A., Bejinariu C. (2017), *Key elements on implementing an occupational health and safety management system using ISO 45001 standard*, 8th International Conference on Manufacturing Science and Education – MSE 2017, “Trends in New Industrial Revolution”, MATEC Web Conference, Vol. 12.

Etpis. European Technology Platform. Industrial Safety (2018) [online], <http://www.industrialsafety-tp.org>, access date: 05.11.2018.

Fundacja Widzialni (2018) [online], <http://wcag20.widzialni.org>, access date: 05.11.2018.

Innowacyjna Gospodarka (2013), *Dojrzałość rynku elektronicznego biznesu typu B2B w Polsce na przykładzie doświadczeń we wdrażaniu działania 8.2 POIG 2007-2013*. KPMG 201 [online], <http://www.8poig.mac.gov.pl>, access date: 10.04.2019.

International Organization for Standardization (2018) [online], <https://www.iso.org/iso-45001-occupational-health-and-safety.html>, access date: 10.04.2019.

Lutchman Ch., Maharaj R., Ghanem W. (2012), *Safety management a comprehensive approach to developing a sustainable system*, CRC Press is an imprint of Taylor & Francis Group, New York.

Maier D., Vadastreanu A., Keppler T., Eidenmuller T., Maier A. (2015), *Innovation as a part of an existing integrated management system*, 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, Procedia Economics and Finance 26 (2015), p. 1060–1067.

Opportunities and challenges for Swiss Companies ICT MARKET IN POLAND (2014), Switzerland Global Enterprise [online], www.s-ge.com, access date: 10.04.2019.

Samy G., Samy Ch., Ammasaiappan M. (2015), *Integrated management systems for better environmental performance and sustainable development – a review*, "Environmental Engineering and Management Journal", May 2015, Vol. 14, No. 5, pp. 985–1000.

Sanz-Calcedoa J., González A., López O. (2015), *Analysis on integrated management of the quality, environment and safety on the industrial projects*, The Manufacturing Engineering Society International Conference, MESIC 2015, Procedia Engineering 132 (2015), pp. 140–145.

Wong Ch. (2015) *Environmental Management. The Supply Chain Perspective*, Springer-Verlag, Berlin. pp. 1–27.

Zgierska A. (Ed.) (2014), *Wypadki przy pracy i problemy związane z pracą*, Departament Badań Demograficznych GUS, Warszawa.

Zgierska A. (Ed.) (2015), *Warunki pracy w 2014 r*, Departament Badań Demograficznych GUS, Warszawa.

Aleksandra Rudawska | aleksandra.rudawska@usz.edu.pl

University of Szczecin, Faculty of Economics and Management

ORCID ID: 0000-0002-5460-8922

Variety of Knowledge Exchange Mechanisms: Knowledge Sharing in Quality Function

Abstract: The sharing of knowledge is a very complex issue and the results on the knowledge sharing antecedences are not always consistent. Therefore, knowledge sharing behaviour should be studied as a diversified activity, trying first to classify types of individual knowledge sharing. The article aim is to identify the knowledge sharing mechanisms within the exploitative organizational setting, and to identify differences in sharing between workgroups of one department. A case study was undertaken in the quality assurance department of Polish subsidiary of multinational corporation using semi-structured interviews and direct observations of the work settings. The results suggest that in the studied department there is a wide portfolio of knowledge sharing mechanisms with the advantage of knowledge retrieval and that different mechanisms can be found in formal and informal interactions. The study shows the great range of knowledge sharing mechanisms within exploitative environment and the role of formal knowledge sharing opportunities in the situation when efficiency and productivity is important.

Key words: knowledge sharing mechanisms, quality department, knowledge governance, knowledge sharing opportunity

Introduction

According to the resource-based view, knowledge, together with a company's capability of development, dissemination and usage, is one of the most important resources of a firm that enables adjustment to the environmental changes and enables the development of competitive advantage [Argote, Ingram 2000] and positively

influences performance [Wang et al. 2014]. Organizational knowledge is created and delivered to a firm by its employees, who develop it, use it and share it [Nonaka, Takeuchi 1995]. Quinn et al. [1996, p. 8] stated that sharing causes not only linear knowledge growth at the knowledge receiver side but also exponential total growth at the knowledge sharer side. Therefore, there is growing interest of both researchers and practitioners to understand knowledge sharing within organizations – especially identifying the key antecedents [Wang, Noe 2010]. However, the results in many areas are inconsistent [Witherspoon 2013]. One of the reasons of that situation is treating knowledge sharing in a rather simplistic way without indicating its diversity [Zhang, Jiang 2015] caused mainly by the situational factors. However, in several studies the differences between various types of knowledge sharing were found [Teng, Song 2011; Llopis, Foss 2016] and Berends et al. [2006] proposed an expanded typology while studying knowledge sharing in the area of R&D (explorative and innovation based function).

Building on the work of Berends et al. [2006], the main objective of the paper is to identify knowledge sharing mechanisms in the quality assurance setting (more knowledge exploitative than explorative) in a production company. The selection of the quality assurance functional area is induced by neglecting this area in knowledge sharing research. However, the quality department role is to assure that knowledge embedded in the processes is properly used, to identify and solve problems and exceptions, keeping in mind the need of high production efficacy and replicability.

Knowledge sharing mechanisms

Knowledge sharing is understood as a dynamic social process [von Krogh 2011] through which knowledge possessed by one person is translated into a form that can be understood, absorbed and used by another [Ipe 2003]. In the process of knowledge sharing there are two types of behaviour – donating and receiving – and the success of knowledge sharing is when the knowledge receiver internalises a piece of knowledge and is able to use it in the future. Cummings and Teng [2006] differentiated five contexts of knowledge sharing that influence knowledge internalisation and usage – knowledge, source, recipient, relational and environmental. While relational and environmental contexts create opportunities for knowledge sharing, the source, recipient and knowledge context are the key elements of the sharing process as they form how the process looks like.

Knowledge sharing mechanisms are physical and mental processes by which actors in organization exchange their knowledge. Berends et al. [2006] proposed a diversified classification of intraorganizational knowledge sharing mechanisms (15 mechanisms) concentrating on the three dimensions of sharing (content of the transfer, person who determines the process, the problem orientation of sharing). With regard to this concept the author proposes change of one of the dimensions, and knowledge sharing will be analysed through the following categories:

1. actor that determines sharing (receiving person, sharing person or both),
2. orientation of the problem that knowledge sharing is oriented on (receiving person; common problem; no one's problem or sharing person),
3. opportunities of knowledge sharing (personalised and informal; personalised and formal; impersonalised).

Every dimension pays attention to the separate issue of knowledge sharing that may modify the influence of antecedences on that behaviour. The propositions of the knowledge sharing mechanisms are presented in table 1.

Table 1. Knowledge sharing mechanisms

Name of mechanism	Problem orientation	Actor that determines sharing	KS opportunity	Description
Expertise	Receiver's problem	Sharing person	Personalised formal or informal	Sharing person gives knowledge to the receiver as an answer to his/her needs, that the sharing person notices or perceives.
Thinking along		Receiver and sharing person	Personalised formal or informal	The knowledge exchange is concentrated on the receiver's problem, but the sharing person is more of an expert and is more engaged in the problem solving.
Retrieval (pulling)		Receiver	Personalised formal or informal	The receiver is asking for specific knowledge to the sharing person, who in his/her opinion possesses it.

Pooling	Common problem	Sharing person	Personalised formal or informal	Sharing and receiving persons have a common problem, the sharing person as an expert is adding his/her knowledge to the common pool of ideas.
Collaborative problem solving		Receiver and sharing person	Personalised formal or informal	Both have a common problem; together they are creating new solutions from areas of their knowledge.
Inquiring		Receiver	Personalised formal or informal	When having a common problem, the person with less knowledge in a particular matter asks questions to sharing person to understand more.
Diffusion	None or sharing person's problem	Sharing person	Personalised formal or informal	The knowledge is given by the sharing person without any particular need of using it in the moment of sharing.
Curiosity		Receiver	Personalised formal or informal	The knowledge receiver asks for information that is not needed for solving the particular problem in that moment.
Information retrieval	Receiver's problem or common problem	Receiver	Impersonalised (local or global)	Looking in non-human repositories for knowledge that is currently needed.
Information preserving	Sharing person's problem or common problem	Sharing person	Impersonalised (local or global)	Codifying knowledge in non-human repositories.
Browsing	None	Receiver	Impersonalised (local and global)	Looking for information and knowledge in non-human repositories that is not needed for solving the particular problem in that time.

Source: own work.

Methods

In this research the case study methodology was applied and data was collected mainly with the use of a semi-structured interview enriched with the observations of workplace and common areas in organization.

The company *Alpha*¹ selected for the analysis is a Polish subsidiary of the MNC with its headquarters in Denmark. The Polish subsidiary is mainly concerned with assembling appliances for medical use for individual clients (mass production and individualised production) and rendering services for all business units of the MNC. The selection of the research subject was made taking into consideration several issues. Firstly, the subsidiary is growing dynamically (high need of the development of learning capabilities, together with knowledge sharing capabilities). Although *Alpha* has not implemented any knowledge management system, employees find knowledge as a key factor of company performance and development. The case study was concentrated only on one functional area – the quality department that plays an important role in the subsidiary as the products assembled there are under strict quality control by clients and external institutions. Moreover, the lean management and quality management approaches were implemented [Anvari 2011]. The quality department supports production processes by taking care of production continuity while reaching a high level of quality and minimizing scrap. To a great extent the specificity of quality tasks enforces the use of the knowledge that is embedded in organization gaining and creating a new one that should be preserved and disseminated. The majority of knowledge-intensive activities are exploitation ones [March 1991] and exploration occurs only in case of solving new quality problems or developing propositions of process improvement. Therefore, the quality department was found as a good example of exploitative organizational setting.

The author used two methods of data collection: semi-structured interviews (with quality engineers and inspectors, their team leaders and HR manager and Quality manager) and direct observations (working areas, common and social areas). The selection of interviewees was made together by the researcher and Quality Manager with an intention to capture the task diversity of the department. There were 14 interviews in total with quality engineers and inspectors (the tenure range was from 6 months to 7 years) that lasted from 75 minutes to 2 hours. Every interview was recorded (with permission) and later transcribed.

The interview scenario was structured in three sections: introductory; knowledge in general and knowledge sharing episodes. Interviewees were asked about the

¹ Fictional company name.

examples of typical situations they can recall in which they donated knowledge, and separately were asked the same question concerning seeking and receiving knowledge.

The data was analysed with reference to the theoretical perspective described in the previous parts of the paper. In total 104 descriptions of situations and actions connected with knowledge sharing among the quality department employees were found (some of them were more general recalls while other were very specific examples).

Knowledge sharing mechanisms in the quality department

The knowledge sharing situations were analysed according to quality department section they took place in, because the observation of work place and task specificity indicated that there are significant differences between sections that could influence knowledge sharing processes. The following sections were analysed: Section 1 – incoming materials inspection; Section 2 – preserving quality on the production line, Section 3 – analysis of customer complaints. In the last phase of data analysis a comparison among the three sections was made.

Knowledge sharing mechanisms in Section 1:

Section 1 is an 8 people team, working physically in one place (employees are close to each other). They control the quality of materials incoming to the warehouse from suppliers. The team has a common goal in terms of maximum time for the inspection of new incoming materials, and everyone feels responsible for not exceeding the time frame they have. They also understand the importance of the role they play at the beginning of the production process. The work is very routinized and needs meticulous concentration exactitude for which employees feel individually responsible. The knowledge needed for their work concerns technical knowledge and expert knowledge developed through individual experience and knowingness of the product assembled on production. The great range of products assembled in the subsidiary cause great diversity of the incoming materials, and lack of regularity – some items are delivered less often than once in 6 months. The knowledge sharing mechanisms described by the employees in Section 1 are tabulated in Table 2.

Table 2. Knowledge sharing mechanisms in the Quality Department Section 1

Name of mechanism	Type of a problem	Knowledge category	Situation of KS	Type of opportunities
Retrieval	Current problem; Gaining knowledge by new employee; Verification of assumptions about flaws with quality engineers	Specific knowledge about the method of material control and/or about the significance of a flaw in material	Direct contact within the Section (usually lack of other sources of information); Direct contact with the quality engineer on production.	Personalised & Informal
Expertise	Current problem	Specific knowledge about the method of material control	Reaction to the noticed problem of a colleague in a Section.	Personalised & Informal
Diffusion	Former problem, that can occur in the future; Current problem	Specific knowledge about a flaw in the material	Disseminating information by quality engineers; Direct contact within the Section	Personalised & Informal
Information retrieval	Current problem	Specific knowledge about the method of material control and/or about the significance of a flaw in material	Information seeking in local (created by the section) or global database	Impersonalised
Information preserving	Current problem	Specific knowledge about a flaw in the material	Recording in a local or global database	Impersonalised

Source: own work.

In Section 1 mechanisms are oriented on gaining and retrieving knowledge both in heads and databases, and documents concerning incoming materials in order to proceed with quality tests faster and make better decisions about particular material.

Knowledge sharing mechanisms in Section 2:

The quality engineers on the production lines are typical consultancy positions (or even knowledge brokers) for production workers (foremen, team leaders, assemblers). The quality engineers are divided into the several groups as they work with

different types of products (different technologies and processes). Their workplace is the production line, therefore they work in different buildings, rooms or different areas in the big production hall. If a few or several engineers are assigned to one value stream or production line, their desks are located in close proximity, otherwise they are dispersed. They work in dual configuration of organisational relations – as quality engineers they are subordinates to the quality department manager but as they physically work on the production floor they are also in close relation to the production managers (who evaluate their work as well). Moreover, informally they are rarely in contact with other quality engineers, an exception is their direct quality supervisor or peers from the production lines which are located nearby. In terms of knowledge requirements, the quality engineers should know how to apply quality methods to problem solving, have technical and an engineering background, have well developed communication skills and have well developed knowledge on products and production processes. Their work is distinguished with a high pace of work and numerous issues they need to work on, as one interviewee said: “they are really busy guys” [PP9].

In this Section, the knowledge sharing behaviours can be classified on those that appear informally (during the course of work, unplanned) and formally (forced by institutionalised routines, appearing with some regularity, for example regular formal meetings). The types of knowledge sharing mechanisms identified within Section 2 are listed in table 3.

Table 3. Knowledge sharing mechanisms in Section 2

Name of mechanism	Type of a problem	Situation of KS	Type of opportunities
Retrieval	Current problem	Direct personal contact or e-mail contact	Informal
Retrieval that turns into thinking along	Current problem	Direct personal contact, catching the interest of knowledge donors is needed	Informal
Retrieval	Current problems – supervisor stimulates the participants of a meeting to bring out their problems	Regular meetings in small groups of engineers accountable for one group of products QD meetings	Formal

Thinking along	Help in solving the problem of one employee. The highest priority problem	Regular meetings in small groups of engineers accountable for one group of products QD meetings. Accidental, crisis meetings of people involved with the production process.	Formal
Retrieval and curiosity	New workers get familiar with work	Direct contact	Informal
Expertise	Current problem of people working in physical proximity	Direct, personal contact but physical proximity as a condition	Informal
Expertise	Help in solving the problem of one employee	Regular meetings in small groups of engineers accountable for one group of products QD meetings	Formal
Pooling / inquiring	Current problem or bigger problem that covers several areas.	Regular meetings in small groups of engineers. Meetings of project members.	Formal
Collaborative problem solving	Current problem or bigger problem that received the status of a project	Meetings of project members.	Formal
Pooling and inquiring	Preparing a person for backup	The procedure of preparing for a vacation.	Formal
Curiosity	After the interesting training of another person	Direct contact	Informal
Diffusion	Current, interesting issues	Direct, personal contact but physical proximity as a condition	Informal
Diffusion; Curiosity	Reflection on work organization	Conversations during lunch breaks	Informal
Diffusion	Giving important information from MNC	Regular meetings in small groups of engineers	Formal
Information preserving	Solution of current problem – correcting actions	Preparing formal documentation	Impersonalised
Browsing	Fulfilling curiosity	Looking for interesting data in databases	Impersonalised

Source: own work.

Summing up, in Section 2 informal knowledge sharing is based on the great awareness and activity of a person that needs and seeks knowledge. The activity of a knowledge donor is facilitated by institutional and procedural mechanisms as well as activities undertaken by the immediate leader.

Knowledge sharing mechanisms in Section 3:

Engineers and inspectors in Section 3 deal with information that comes from the market in the form of complaints. In the Section 3 employees verify the existence of a flaw or another problem with a product that came as a complaint, identify during which process problem could happen and how to correct and improve the situation. The needed knowledge concerns knowledge about the products, methods of examining products and methods of quality problem diagnosing. The engineers and inspectors work in close physical proximity – desk to desk. Because of the need for knowledge about products and processes of the production line they contact frequently with engineers from section 2. In table 4 a classification of the identified knowledge sharing mechanisms is presented.

Table 4. Knowledge sharing mechanisms in Section 3

Name of mechanism	Type of a problem	Situation of KS	Type of opportunities
Retrieval	Current problem	Direct personal contact and email contact with people from the QD Section.	Informal
Thinking along	Current problem	Supporting engineers on production to finding the sources of complaints	Formal
Expertise	Current problem	Direct contact and Regular meetings of the Section	Informal & Formal
Pooling	Current problem	- Sending e-mails to engineers - Weekly meetings of the Section	Formal
Inquiring	Issues from the last period	- weekly meetings of the Section - regular video meetings with clients	Formal
Diffusion	Current problem	Direct contact	Informal
Diffusion	Novelties, curiosities from the last period. Important issues from the last period. Ideas.	- Business trip to MND Regular Section meetings	Formal

Curiosity	New production processes	Direct and personal production observation.	Informal
Information preserving	Current issue	Preserving locally in Section databases. Collecting and preserving e-mails.	Impersonalised
Information retrieval	Current issue	Preserving locally in Section databases. Collecting and preserving e-mails.	Impersonalised

Source: own work.

The knowledge sharing mechanism that dominates is *knowledge retrieval* both from the co-worker in the Section and other people in the organization. Voluntary and instinctive help giving to colleagues when their problems were noticed, in the opinion of interviewed employees is not very common, as they concentrate on their own duties. On the other hand they share freely with the unsuspected occurrences that they may face – *diffusion*. Employees mentioned that they value the regular meetings of their team, hosted by the Section leader, because they find those meetings to be the best time, place and conditions for knowledge exchange. Finally, there is developed practice of preserving information and knowledge gained in the local databases. The engineers and inspectors willingly code their knowledge in those databases (e-mail archive, report, complaints system) as well as search for and retrieve the needed information from there. They also take care of the terminology cohesion of information recorded there.

Differences and similarities between Sections

There are several organizational differences between the analysed Sections as they differ with the type of tasks (from analysing information from the market to identifying quality problems and proposing improvements), the repeatability of actions, the level of formalization, the frequency of problem occurrence and the time pressure. In Section 1 work is the most routine based while in Section 2 – it is the most dynamic and problem based. Those differences are mirrored in the types of knowledge sharing mechanisms – see table 5.

Table 5. Comparison of knowledge sharing mechanisms between sections

Typology of KS mechanisms	Informal and personalised mechanisms								Formal and personalised mechanisms								Impersonalised	
	Expertise (pushing)	Thinking along	Retrieval (pulling)	Pooling	Collaborative problem solving	Inquiring	Diffusion	Curiosity	Expertise (pushing)	Thinking along	Retrieval (pulling)	Pooling	Collaborative problem solving	Inquiring	Diffusion	Curiosity	Information retrieval	Information preserving
Section 1	+		+				+										+	+
Section 2	+	+	+				+	+	+	+	+	+	+	+	+			+
Section 3	+		+				+	+	+	+		+		+	+		+	+

Source: own work.

In Section 2 employees showed the most diversified knowledge sharing mechanisms, as they were the knowledge source (product and process) for other employees in the Quality Department. In all three Sections the informal personalised sharing mechanisms were found, both of knowledge *retrieval* and knowledge donation (*expertise* and *diffusion*). The most popular mechanism is the retrieval – a mechanism based on the pull approach, which occurred in different configuration in the Quality Department. The next two mechanisms – expertise and diffusion – took place only in relation to the closest co-workers, which is compatible with the requirements of those mechanisms.

The mechanisms of donating knowledge (expertise, thinking along, pooling and diffusion) to people who do not work in physical proximity appeared only when formal opportunities were created, usually in the form of planned meetings. The employees from the Quality Department meet on a regular basis in different teams which are focused on a specific subject. Several of those meetings could be com-

pared to communities of practice (especially those in Section 2). The quantity of regularly planned meetings differ among the Sections. The factor that increases the need of this type of knowledge sharing opportunity, apart from the physical proximity of co-workers, is the frequency of dealing with problems in the work place (the greatest need was observed in Section 2 and the smallest in Section 1).

In the Department there is also a well-developed codification approach to knowledge sharing, both information retrieval and preserving. These mechanisms are strongly connected with the specificity of quality activities and the Quality Management System that the company is working on, as in many areas the archiving of inconsistencies, information about adjustment and improvement actions is required. In Sections 1 and 3 employees mentioned that databases created locally by them and maintained systematically help them in their work (decrease time and mistakes, allow coherence of decisions within the Section). They usually use them as a knowledge source interchangeably with requesting colleagues personally. However, the engineers in Section 2 in their statements did not put such emphasis on archiving information and knowledge codified in repositories as a source of information for the future. For them it was rather necessary 'paper work' forced by procedures and a kind of evidence that certain things were done. One could make an impression, that they were basing things more on their tacit knowledge and experience.

Discussion

In the case study, knowledge sharing is institutionalised by incorporating it in everyday activities [Jonsson, Kalling 2007] and the interviewees frequently said that sharing is a part of their job. The differences in knowledge sharing mechanisms show that there are other factors than an overall organizational culture and reward system (which generally are common for the department) that influence and govern knowledge sharing.

Knowledge retrieval is the most frequent sharing mechanism in the Quality Department. It suggests that the knowledge pulling approach is implemented in informal sharing – the knowledge flow is directed to the specific need declared by a certain person. Moreover, sharing is directed to the tacit knowledge based on the previous experiences of the knowledge donor. The same as Haas and Hansen [2007] found using expert knowledge influences positively the quality of work and negatively its speed. Retrieving knowledge from quality engineers on the production line sometimes caused delays in the work of people who needed the knowledge.

The knowledge pulling approach has been quite popular in the quality function because: (a) supervisors expected that employees would actively ask for help and knowledge, (b) employees would inform supervisors if they face any problem or need help, (c) to encourage employee-expert/supervisor relation and knowledge flow the company strives to eliminate hierarchical boundaries (managers and direct supervisors work in the same working area as other employees, and call themselves by first names without any titles) to signal that potential expert is “open to your questions and always available”.

The next factor enhancing the “pull approach” is the specificity of work. The work is based mainly on routines and procedures, which makes it possible to define what certain knowledge is needed from a particular person [Teng, Song 2011]. Another thing is time pressure and a big work load, together with constant changes caused by continuous and dynamic development of the Polish subsidiary. Those demands may cause potential knowledge donors to try to reduce the time spent on redundant transfer by concentrating on giving a certain response to a certain request only. The time pressure also diminishes the opportunities of knowledge donors for observing, recognising and anticipating the knowledge needs of others [Siemsen et al. 2008]. However, the retrieval knowledge sharing mechanism is very demanding for the person that is looking for knowledge in terms of time, knowledge (what to ask, how to ask and who to ask) and motivation. Kim et al. [2013] in their study found that knowledge collecting in an organization is influenced the most by cognitive social capital, i.e. having a common understanding of common goals and priorities. It seems that this condition is compiled by the company quite well, by regular “communal” meetings in Sections and other forms of informing employees about the successes and plans of the subsidiary. Employees, though, needed time to learn new language, gain the skills of asking questions and develop their individual knowledge map of who knows what.

The physical structure of the department also influences the knowledge sharing mechanisms. Interviewees frequently said that physical proximity facilitates informal knowledge sharing mechanisms like expertise or diffusion [Coradi et al. 2015]. Proximity enables the observation of the work of others, direct incidental communication, helps to build stronger informal relations and develop a feeling of solidarity. Company has also developed infrastructure of meeting areas, what together with the system of diversified meetings (from a 10-15 minute daily meeting, through weekly Section meetings up to project meetings) helps to enforce knowledge flow especially between positions that are not located closely but are related.

The last but very important conclusion that can be drawn from the case study is the important role of “immediate supervisor” [Sveiby, Simons 2002], who initiated

and created additional opportunities for sharing (like regular meetings in Sections) by creating an atmosphere based on partnership, solidarity and cooperation.

The case study also showed that informal, formal and impersonalised mechanisms of knowledge sharing compete with each other. While the informal ones are used for solving on-going problems, the formal mechanisms help in the creation of common knowledge, development of a common language and a knowledge map of who knows who. Moreover, the case study indicated also that governance mechanisms influence differently knowledge sharing mechanisms, for example physical proximity enhances expertise and diffusion, but seems to have no influence on knowledge retrieval.

Limitations and further research

There are some limitations that should be taken into consideration. The identification of knowledge sharing mechanisms was based on the subjective perspective of the interviewed employees (how frequently informers were describing or coming back to a particular situation). Another problem that occurred was specifically defining the orientation of the problem, as engineers and inspectors working in the same Section have common group goal. The problem orientation of sharing depends on the situation and should be taken into consideration in future research, as there are at least three levels of problem "commonality" (company, unit and task perspective).

One of the proposed directions of future research is doing comparative analysis of knowledge sharing mechanisms in explorative and exploitative settings within the same organization, studying whether the need of exploring or exploiting knowledge by employees influences their preference of knowledge sharing mechanisms. When comparing the obtained results with the results of Berends et al. [2006] some differences can be noticed, for example knowledge sharer in R&D settings more frequently shares knowledge that is not oriented directly towards the problem of receiver while the knowledge retrieval is much less frequent. In the Quality Department it is rather inversely. Moreover, the study revealed the influence of time pressure and workload on selecting knowledge sharing mechanisms. Therefore, it should be studied more closely, whether organizations do not limit knowledge sharing themselves.

References

- Anvari A.Y.I., Hojjati S.M.H.** (2011), *A Study on Total Quality Management and Lean Manufacturing: Through Lean Thinking Approach*, "World Applied Sciences Journal", Vol. 12, No. 9, pp. 1585–1596.
- Argote L., Ingram P.** (2000), *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", Vol. 82, No. 1, pp. 150–169.
- Berends H., van der Bij H., Debackere K., Weggeman M.** (2006), *Knowledge sharing mechanisms in industrial research*, "R&D Management", Vol. 36, No. 1, pp. 85–95.
- Coradi A., Heinzen M., Boutellier R.** (2015), *Designing workplaces for cross-functional knowledge sharing in R&D: the colocation pilot in Novartis*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 19, No. 2, pp. 236–256.
- Cummings J.L., Teng B.S.** (2006), *The keys to successful knowledge-sharing*, "Journal of General Management", Vol. 31, No. 4, pp. 1–18.
- Haas M.R., Hansen M.T.** (2007), *Different knowledge, different benefits: toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations*, "Strategic Management Journal", Vol. 28, pp. 1133–1153.
- Ipe M.** (2003), *Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework*, "Human Resource Development Review", Vol. 2, No. 4, pp. 337–359.
- Jonsson A., Kalling T.** (2007), *Challenges to knowledge sharing across national and intra-organizational boundaries: case studies of IKEA and SCA Packaging*, "Knowledge Management Research & Practice", Vol. 5, No. 3, pp. 161–172.
- Kim T.T., Lee G., Paek S., Lee S.** (2013), *Social capital, knowledge sharing and organizational performance*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol. 25, No. 5, pp. 683–704.

Llopis O., Foss N.J. (2016), *Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy*, "European Management Journal", Vol. 34, No. 2, pp. 135–144.

March J.G. (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, "Organization Science", Vol. 2, No. 1, pp. 71–87.

Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York, NY.

Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S. (1996), *Leveraging intellect*, "Academy of Management Executive", Vol. 10, No. 3, pp. 7–26.

Siemsen E., Rot A.V., Balasubramanian S. (2008), *How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model*, "Journal of Operations Management", Vol. 26, No. 3, pp. 426–445.

Sveiby K.-E., Simons R. (2002), *Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 6, No. 5, pp. 420–433.

Teng J.T.C., Song S. (2011), *An exploratory examination of knowledge-sharing behaviors: solicited and voluntary*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 15, No. 1, pp. 104–117.

von Krogh G. (2011), *Knowledge Sharing in Organizations: The role of communities*, [in:] Easterby-Smith M., Lyles M.A. (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Wiley & Sons, Chichester, pp. 403–432.

Wang S., Noe R.A. (2010), *Knowledge sharing: A review and directions for future research*, "Human Resource Management Review", Vol. 20, No. 2, pp. 115–131.

Wang Z., Wang N., Liang H. (2014), *Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance*, "Management Decision", Vol. 52, No. 2, pp. 230–258.

Witherspoon C.L., Bergne J., Cockrel C., Stone D.N. (2013), *Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 17, No. 2, pp. 250–277.

Zhang X., Jiang. J.J. (2015), *With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 19, No. 2., pp. 277–295.

Bogdan Nogalski | bogdan.nogalski@ug.edu.pl

WSB University in Gdańsk, Institute of Management and Finance

ORCID ID: 0000-0003-0262-8355

Przemysław Niewiadomski | niewiadomski@zpcz.pl

University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management

ORCID ID: 0000-0002-2805-4671

Mature Relationships as a Symptom of Lean Management – Preparatory Research

*I like doing business with people among
whom I feel comfortable, or sometimes
I am friends with*
Jan Kulczyk

Abstract: The subject of this paper – being preparatory research – are the determinants of a maturity level of the relationships created by the companies operating in the agricultural machinery sector. The research was conducted from the perspective of small, medium, and large companies. The fundamental objective of the carried-out research is an attempt to answer the question: what desiderata – from the point of view of manufacturers of the agricultural machinery sector – are essential when assessing the maturity level of the relationships created by them? The achievement of the main objective required formulation and achievement of partial objectives, which included:

- Determining the significance of the relationships from the perspective of lean management;
- By using the reconstruction and interpretation methods of the subject literature – nomination of desiderata determining the maturity level of the relationships created by the companies operating in the agricultural machinery sector;

- Compiling a research model in the form of an assessment sheet being a resultant of literature studies and a discussion among deliberately selected experts associate with the agricultural machinery sector.

The specified explications became a substrate that defines the correct direction for further research works (research model verification), the results of which will be presented in the subsequent part of the study.

Key words: relationships, maturity, lean management, agricultural machinery industry

Introduction

The increase in productivity – both of work and other production factors – was considered to be an overriding development challenge of the Polish manufacturing companies. The dynamic economic development associated with future macrotrends will require an increase in the management quality. The properly prepared personnel, which mainly uses the knowledge and modern techniques of obtaining information and data processing in its work, is an essential condition for the assumed “civilisation leap”. The demand of the Polish economy for qualifications, skills and relational competence will be determined by trends on the European and global markets. The phenomena typical of structural transformation, such as the need for massive improvement of companies, are also important. The Polish manufacturers will have to face the challenge of building an innovative knowledge-based economy in terms of decreasing labour resources and an ageing population. At the same time, the trends associated with the technology development will result in a permanent increase in expectations as to the quality of the shaped relationships – between the company and its internal and external environment.

In the context of the above, the subject matter of this study – being preparatory research – are the determinants of the maturity level of the relationships created by the companies operating in the agricultural machinery sector. The research was conducted from the perspective of small, medium, and large companies. The fundamental objective of the carried-out research is an attempt to answer the question: *what desiderata – from the point of view of manufacturers of the agricultural machinery sector – are essential when assessing the maturity level of the relationships created by them?* The achievement of the main objective required formulation and achievement of partial objectives, which included:

- Determining the significance of the relationships from the perspective of lean management;

- By using the reconstruction and interpretation methods of the subject literature – nomination of desiderata determining the maturity level of the relationships created by the companies operating in the agricultural machinery sector;
- Compiling a research model in the form of an assessment sheet being a resultant of literature studies and a discussion among deliberately selected experts associate with the agricultural machinery sector.

The specified explications became a substrate that defines the correct direction for further research works (research model verification), the results of which will be presented in the subsequent part of the study.

The need to shape the relationships should result from the company's efforts to implement the assumed strategy. No correlation between relational competence and the lean management strategy leads to ineffective use of resources, loss of employees' confidence, and the clients' leaving. Therefore, it is so important to decompose the relationship shaping mechanisms formulated by the companies, and then, to carry out their operationalisation.

Relationships as a symptom of lean management – point of view

On the basis of the developed relationships, it is important to look for management concepts and methods, the primary objective of which is to counteract waste of the organisation operation, contributing to the reduction of its operational costs, especially that the modern management concepts focus on looking for ways to obtain high efficiency [Nogalski, Szpitter, Jabłoński 2018]. The trend that – according to the authors of this paper – suits this assumption is lean management that requires the introduction of changes in all the processes implemented in the companies and reaching for complex concepts primarily including relational management criteria.

The implementation of the lean management principles is a complex process sometimes requiring a complete change of thinking about the company. As soon as the decision on the lean management implementation is taken, the company no longer treats the relationships with the environment as autonomous, and it adopts the network participants' point of view. It perceives the environment as an integral whole that should best function because it will result in the situation that both parties will succeed.

The lean management concept based on the relationships can bring a number of benefits. The cost dimension is the most important here – it eliminates the activities

that do not bring values, and it increases expenditure on key profitable activities. Referring to the relationships with the client, it can be noticed that the client satisfied with the cooperation will come back and provide appropriate references. Owing to such orientation, the company in its portfolio will have fewer short-term clients and more long-lasting relationships. In addition, the greater efficiency of internal relationships may result in lower rotation of employees – which in turn, reduces the expenditure on training and increases the customer service level.

The achievement of growing maturity by improving the relationship management processes should be treated as a cyclic activity, which is focused on the continuous search for more effective and efficient solutions adequate to the problems emerging in given conditions and the ones predicting these problems. The maturity defines a “state of being complete, perfect and ready” [Lahrmann et al. 2010]. It is indicated that the maturity develops gradually as a result of the process, during which the desirable characteristics that allow to perform certain tasks are shaped [Kania 2013, p. 84]. Thus, the maturity is a state that can be graded from extreme immaturity to extreme maturity. However, in order to make it possible to determine the extent to which the assessed phenomenon is mature, it must be possible to measure the maturity. This need was the origin of the presented publication creation.

Research method and data source

By using the method of reconstruction and interpretation of the Polish and foreign subject literature, the scope of questions giving an opinion on the maturity level of the relationships oriented towards lean management¹ was selected. Such action – at the project level – made it possible to compile a research tool in the form of an assessment sheet being a resultant of the literature study, and of a discussion among deliberately selected experts.

The qualitative research was aimed at identification of factors that reflect the maturity of the relationships created by the manufacturing companies operating in the agricultural machinery sector; through proper interpretation of a model of action

¹ While solving the research problems, the authors focus on the achievements of the organisation and management theory of the Polish [among others: Rudawska 2008; Rudawska 2009; Światowiec 2006; Signetzki 2010; Mitrega 2005; Fonfara 2004; Światowiec 2009; Otto 2004; Leszczyński, Takemura, Zieliński 2015; Wereda 2009; Furtak 2003; Światowiec-Szczepańska 2015, Nowak 2012; Piwoni-Krzeszowska 2014] and foreign [among others: Buttle 1996; Grönross 1996; Gordon 2001; Hardin 2002; Solomon, Flores 2001; Gilberth, Tang 1998; Illustrated Oxford Dictionary 1998; Stevens, Kinni 2008] authors.

and thinking, the objective of this research was to understand the reasons for their specific perception². The carried-out research helped to generate the next research areas, as well as to formulate the problems and specific issues. They provided interesting information on the language used by “industry experts” to describe the phenomena being the subject of the authors’ interest. It made it possible to avoid errors at the level of constructing questions, and to adjust the language to the potential surveyed. This research significantly made it much easier for researchers to approach the natural world of the surveyed, as well as to understand their attitudes, which greatly helped to appropriately carry out the quantitative research while ensuring full understanding of the tested phenomena among potential respondents.

The research technique selected to conduct the studies and to collect the primary data was an in-depth individual interview conducted among deliberately selected experts. During the carried out qualitative research, a respondent directly contacted with an investigator (researcher). Although the individual interview had the form of a free conversation, it was carried out according to the previously determined scenario. In the first place, general questions were asked, which gradually led to a more detailed issue. The selected method of recording data of the conducted qualitative research involved writing down the course of individual thematic sessions within the research, directly after its completion. The discussion was participated by 25 representatives directly associated with the agricultural machinery sector, including:

- 13 owners and co-owners – 52.0% of all the surveyed – companies operating in the agricultural machinery sector;
- 9 managers – 36.0% of all the surveyed – employed based on an employment contract;
- head of the research laboratory of the Industrial Institute of Agricultural Engineering (4.0%);
- 2 representatives of the university; specialisation: agricultural engineering and machinery construction and operation (8.0%);

The selected characteristics of the surveyed group were presented below.

² The phenomenological (based on experiments) – qualitative research – made it possible to identify opinions, impressions, and associations, which in the case being analysed, were created by a number of factors related to the relationship issue. Based on the qualitative research results, the guidelines for quantitative research were determined.

Table 1. Characteristics of the group being tested in terms of education (N=25)

EDUCATION	Number of participants	%
Primary	N=0	0
Basic vocational	N=3	12.0
High school	N=7	28.0
Higher	N=15	60.0
In total:	N=25	100.00

Source: own study based on research.

Among the surveyed, a group of people with high school and higher education was the biggest (88.0%); 60.0% of respondents had higher education, 28.0% had high school education, and 12.0% had vocational education (Table 1).

Table 2. Characteristics of the group being tested in terms of age (N=25)

AGE	Number of participants	%
to 30 years	N=1	4.0
from 31 to 40 years	N=9	36.0
from 41 to 50 years	N=7	28.0
from 51 to 60 years	N=6	24.0
over 60 years	N=2	8.0
In total:	N=25	100.00

Source: own study based on research.

The age of those surveyed was between 28–72 years (including 4.0% of the surveyed in the range up to 30 years, 36.0% in the range from 31 to 40 years, 28.0% in the range from 41 to 50 years, 24.0% in the range from 51 to 60 years, and 8% of experts were over 60 years).

By taking the decision on selecting the respondents, a significant criterion was their direct acquaintance with the researchers. It guaranteed the selection of independent people in the opinions presented by them and having knowledge and experience in the field of the taken issue. In addition, due to communication barriers, the persons invited to participate in the survey had good relations with the authors.

By taking into account the experts' suggestions, a research tool was prepared in the form of a survey involving 45 closed questions³, related to the area, among which the following was distinguished: relationships with other companies, relationships with clients, relationships with employees and relationships with institutions supporting entrepreneurship⁴ (Table 3).

Table 3. Lean management fields – research questionnaire construction

NO.	AREA	ACRONYM
P. _[1]	Relationships with companies	_[P1] RwCo.
P. _[2]	Relationships with clients	_[P2] RwCl.
P. _[3]	Relationships with employees	_[P3] RwEmp.
P. _[4]	Relationships with institutions supporting entrepreneurship	_[P4] RwIns.

Source: own study based of the experts' opinion.

In order to carry out the assessment, a five-grade scale that describes the level of maturity of the relationship, and more specifically, their descripts corresponding to the separate areas (Table 4), was adopted.

Table 4. Level of maturity of the selected area relationship parameter

MATURITY LEVEL	INTENSITY	DESCRIPTION	ACRONYM
	5	The highest level of the feature	N _{PC}
	4	High level of the feature	W _{PC}
	3	Average level of the feature	P _{PC}
	2	Low level of the feature	N _{PC}
	1	Minimum level of the feature	M _{PC}

Source: own study based of the experts' opinion.

³ Each of the mentioned questions is a single-choice one.

⁴ The necessity to reduce desiderata concluding the maturity of relationships was dictated by the difficulty of the research implementation for too many of their variables. It was assumed in the paper that in accordance with the experts' suggestions, the indicated areas are sufficient to assess the maturity of the lean management-oriented relationships.

The relationship maturity recognition and the development of a target model of achievements of the descripts that define them allow to analyse the gap between the desired and current level of implementation. As it was assumed, the offered assessment method is to constitute a universal and useful tool for the maturity level assessment, and also constitute an essential instrument in the process of its improvement. Owing to this method, the companies can make self-assessment and determine which attributes of the relationship may involve great chances, and which of them should be the subject of further improvement. In order to make it possible, it is necessary to recognise the current state as well as the ability to conclude and distinguish between the priority issues and the issues that are irrelevant in the company at a given time.

Relationship maturity level assessment – a research model⁵

The main objective of the presented study was to identify determinants of the maturity level of the relationships created by the companies operating in the agricultural machinery sector. A fundamental task was to define the areas that are particularly significant from the perspective of the quality and efficiency of the relationships created by the companies. In the process of formulating the model, the authors use basic methods to create them. By assumption, the model is to constitute the substantive basis of a “programme” for improvement, and be, first of all, practically applicable, which means that it is not typically scientific. The starting point of the creation of the presented catalogue of determinants was an analysis of the subject literature, supported by observations and information obtained as a result of discussions with deliberately chosen experts, as well as analyses and own experience of the authors of this study.

At this stage of the studies, the selected determinants were not differentiated by their validity⁶, assuming that each of them is very significant, and each of those listed should be the foundation of the performed assessment. By taking into account the suggestions of the experts, the research model was prepared, and it included

⁵ The authors of the study assume that the research model is a standard set of desiderata, which are essential from the perspective of the relationship maturity assessment.

⁶ The verification of the theoretical model will be the subject matter of the next study entitled *Dojrzałe relacje jako symptom szczupłego zarządzania – rozpoznanie wśród producentów maszyn rolniczych* [Mature relationships as a symptom of lean management – recognition among the agricultural machinery manufacturers].

45 closed questions, related to four areas, among which the following were distinguished: relationships with other companies (Table 5), relationships with clients (Table 6), relationships with employees (Table 7) and relationships with institutions supporting entrepreneurship (Table 8). The presented model is not a static and closed model, since all the needs and expectations of the companies cannot be foreseen, even in the nearest future.

Table 5. Relationships with other companies

Item	Relationships with companies
1	The quality level of purchased material, raw materials, components and semi-finished products
2	The ability to establish relationships with other partners
3	Regularity and timeliness of deliveries
4	Flexibility of deliveries
5	Minimising of functional uncertainty
6	Minimum delivery costs
7	Acquisition of market information (data, information, knowledge)
8	Minimising of stock
9	References
10	Access to new technologies
11	The most favourable cooperation conditions
12	Research and development activity

Source: own study based on research.

It should be emphasised that the relationships between the companies are an inherent feature of the market economy. W. Czakon [2012, p. 13] notes that the company's imperfections can be overcome by itself or, as a result of the adoption of a broader perspective, by cooperation leading to the achievement of strategic objectives, together with other companies. In the subject literature dedicated to management quality sciences, the concept of cooperation is considered both in a broader and narrower sense, while taking into account its economic and business nature. P. Tomski [2003, p. 226] indicates that the broadest understanding of cooperation is included in all relationships of the companies operating on the market, starting

from unaware, casual, or temporary ones, and ending with a very immediate and close tie. Z. Pierścioneek [2007, p. 429] indicates that cooperation may involve a combination of specific resources of at least two entities, but it may also apply to specific arrangements and agreements relating to the behaviours of communicating parties. In the analysed terms, the relationships between the companies involve sharing the available resources or held competences.

Table 6. Maturity model of the client-oriented relationships

Item	Relationships with clients
1	Cyclic expansion of the product portfolio, the frequent introduction of new products
2	Taking into account special solutions beyond the standards; readiness to implement technological changes
3	The conduct of joint activities; the clients' involvement in the creation and design of the finished product
4	Maximisation of sale revenues
5	Minimising of distribution costs
6	Participation of clients in the development of trade and product range policy
7	Loyalty of clients
8	Satisfaction level
9	Probability of the execution of subsequent transactions
10	Acquisition of information on the market and competition
11	Knowledge of the clients' personal details
12	Information on the size, quantity, date and frequency of purchases is collected on a regular basis
13	Having CRM software
14	Level of knowledge on competition
15	Having long-term cooperation programmes
16	Common innovations; participation of clients in the product development
17	Maintaining contact with the client after the transaction
18	Efficient management of complaints and after-sales service

Source: own study based on research.

The market imposes increasingly greater requirements that the manufacturers must meet in order to survive in the competitive changing economic environment. A cursory observation of the economic life is sufficient to notice that the companies' behaviours include not only price information, and the concluded contract are often repeatable, multiple transactions based on long-term relationships [Gorynia, Kasprzyk 2014, p. 14]. The development of relationships, reflected in the implementation processes, contributes not only to the quantitative and qualitative growth of the product portfolio, but also to the use of its more and more diverse and economically efficient shaping processes. In view of the above, an important factor for the companies involves striving for maintaining good relationships with partners by increasing their loyalty and commitment to the organisation. However, it should be emphasised that those, who co-create the reality, create and use the opportunities by satisfying the clients' expectations, they think innovatively in the entire chain of the value creation.

Table 7. Maturity of the employee-oriented relationships

Item	Relationships with employees
1	Conversations with employees
2	Possibility of reporting and discussing the ideas and improvements;
3	Awareness and the ability to increase competence
4	Tendency to share knowledge
5	Employees are aware of the role they play in the company
6	Remuneration system is related to the results
7	Creation of opportunities to take responsibility for the performed tasks
8	Widening the scope of the taken decisions
9	Provision of challenging and motivating tasks

Source: own study based on research.

The company's success is affected by various factors, and undoubtedly, one of them includes durable and successful relationships with employees. The recommendations resulting from the theoretical considerations conducted by the authors and the implemented research proceedings constitute an important knowledge base that empowers the authors to the conclusion, according to which the company

maturity is a derivative of the friendly ties between the company and its employees. In the context of verification of – the model adopted in the paper – the relationships created by the manufacturer as an attribute contributing to its leanness were presented. The desiderata, the implementation of which determines productivity, were presented; as a result of waste elimination, there is an increase in production series, which in a long-term perspective, may imply a decrease in the unit costs.

Table 8. Maturity of relationships oriented towards institution supporting entrepreneurship

Item	Relationships with supportive institutions
	Frequency of research and development cooperation
	Technology transfer
	Acquisition of knowledge from researchers; courses, training, scientific internships
	Taking new structural, modernisation and reform challenges
	Proexport activities: analysis of markets, trade missions, creation of consortia of export companies
	The use of funds, premiums and other sources for financing the research and development activity

Source: own study based on research.

By referring to the maturity model of the relationships oriented towards institutions supporting entrepreneurship, attention is paid to desiderata, the implementation of which does not directly contribute to the productivity increase. It should be emphasised that such a situation may be a result of the lack of interest of the company in the development of such a relationship. The relationship of trust in the institutions supporting entrepreneurship is interesting here. It is worth asking a question whether trust is a special case implying the relationships with them, or rather not? Accordingly, it is worth noting that in case of the relationships, it will mean the achievement of possibly positive results, for which the condition that they contributed to the determined objective fulfilment is made.

Conclusion

According to the resource theory, holding unique relational resources and the ability of their use constitute a determinant of competitive advantage. The idea of the relationship maturity – according to the authors of this paper – perfectly fits into the theory of resources, in relation to which, despite the financial, knowledge and technological resources, the organisation relationships with the environment also belong to the valuable ones [Grant 1991, p. 120]. This view seems to be confirmed by K. Obłój [2007, p. 268], according to whom, they are both personal contacts of employees (including relationships of an informal nature), and the organisation's official relationships taking the form of contacts or databases. Both of these groups are treated as intangible assets.

By eliminating the thinking of individual transactions in order to build sustainable market relationships, it should be adopted that the relationships with suppliers, clients and other participants of the market environment belong to fixed assets significantly implying the possibility of creating and using the occurring opportunities.

The issues discussed above require further, more in-depth research. The slender volume forced selection, prioritisation and systematisation of particular issues. The issues discussed in individual models may be the subject of separate studies. It was impossible to provide a comprehensive solution to all issues related to the relationship maturity assessment in one short study. The model presented in the text should be treated as a foundation focused on further research. The issues presented in the text should be treated as contextual, affecting the wider and better understanding of the undertaken subject. The submitted article is the first part of the research on the assessment of the maturity of relationships of the manufacturing companies operating in the agricultural machinery sector. In the next study, the results of the research (empirical verification of the model), which will be conducted in the selected group of manufacturing companies, will be presented.

References

- Buttle F.** (1996), *Relationship Marketing. Theory and Practice*, Paul Chapman, London.
- Chiles T.H., McMackin J.F.** (1996), *Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics*, "Academy of Management Review", vol. 21.

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

Fonfara K. (2004), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Furtak R. (2003), *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.

Gilberth J.A., Tang T.L.P. (1998), *An Examination of Organizational Trust Antecedents*, "Public Personnel Management", Vol. 27, No. 3, pp. 321–338.

Gordon I.H. (2001), *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.

Gorynia M, Kasprzyk M. (2014), *Ewolucja i zdolności adaptacyjne aliansów strategicznych*, "Przegląd Organizacji", No. 2, pp. 13–20.

Grant R. M. (1991), *The resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, "California Management Review", Vol. 33, No. 3, pp. 114–135.

Grönross C. (1996), *Relationship marketing: strategic and tactical implications*, "Management Decision", Vol. 34, No. 3, pp. 115–136.

Hardin R. (2002), *Trust and Trustworthiness*, Russell Sage Foundation, New York.
Illustrated Oxford Dictionary (1998), Oxford University Press, p. 893.

Kania K. (2013), *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Lahrman G., Marx F., Winter R., Wortmann F. (2010), *Business Intelligence Maturity Models: An Overview* [in:] A. D'Atri, M. Ferrara, J. George, P. Spagnoletti (eds.), *Information Technology and Innovation Trends in Organizations*, Italian Chapter of AIS, Naples.

Leszczyński G., Takemura M., Zieliński M. (2015), *Trust in Business to Business Relationships*, Meidai Shogaku Ronso, Vol. 99.

Mitręga M. (2005), *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa.

Nogalski B., Szpitter A., Jabłoński M. (2018), *Efektywne zarządzanie wynikami w projektach inwestycyjnych operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Nowak D. (2012), *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

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

Otto J. (2004), *Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie*, C. H. Beck, Warszawa.

Pierścionek Z. (2007), *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

Piwoni-Krzeszowska E. (2014), *Zarządzanie wartościami relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Rudawska E. (2008), *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Rudawska E. (2009), *Relacje z podmiotami otoczenia źródłem poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw* [in:] T. Czuba, M. Reysowski (eds.), *Innowacje w Marketingu 5.0*, Uniwersytet Gdański, Sopot.

Signetzki J. (2010), *Kształtowanie relacji z klientami a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw na rynku budowlanym* [in:] M. Sławińska (ed.), *Zarządzanie organizacjami. Uwarunkowania – procesy – funkcje*, "Studia Doktorantów", No. 8, Uniwersytet Ekonomiczny Poznań.

Solomon R.C., Flores F. (2001), *Building Trust in Business, Politics, Relationships and Life*, Oxford University Press, New York.

Stevens H, Kinni T. (2008), *Osiągnąć doskonałość w sprzedaży*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

Światowiec J. (2006), *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Światowiec J. (2009), *Postrzegane ryzyko w relacjach z klientami instytucjonalnymi w Polsce* [in:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński (eds.), *Wyzwania dla marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, Advertiva, Poznań, pp. 77–90.

Światowiec-Szczepańska J. (2015), *Kontrowersje wokół relacji ryzyka strategicznego i wyników w zarządzaniu strategicznym*, "Marketing i Rynek", No. 9, pp. 662–671.
Tomski P. (2003), *Interpretacja istoty i zakresu współdziałania przedsiębiorstw* [in:] J.L. Czarnota, M. Moszkowicz (eds.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Wereda W. (2009), *Zarządzanie relacjami z klientem a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa.

Bogdan Nogalski | bogdan.nogalski@ug.edu.pl

WSB University in Gdańsk, Institute of Management and Finance

ORCID ID: 0000-0003-0262-8355

Przemysław Niewiadomski | niewiadomski@zpcz.pl

University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management

ORCID ID: 0000-0002-2805-4671

Mature Relationships as a Symptom of Lean Management – Recognition among Agricultural Machinery Manufacturers

Life is too short for long-term grudges

Ellon Musk

Abstract: The fundamental objective of this paper is an attempt to reply to the question about a level of maturity of relationships created by the companies operating in the agricultural machinery sector. Within the framework of the project, the research, the objective of which was to recognise factors, tools, methods and solutions oriented towards the relationships, used by the surveyed companies, was taken. The main objective achievement required – in the first part of the study – to formulate and implement partial tasks, which included, on the one hand, the literature query remaining in a direct relationship with the research subject (theoretical and design dimension), and on the other hand – in order to determine the level, scope and structure of the relationship shaping mechanisms formulated by companies – empirical verification, the results of which were presented in the submitted study. The need to shape the relationships should result from the company's efforts to implement the assumed strategy. It will be met by the concept of lean management, which originally referred to the improvement of manufacturing processes, and it is currently treated more broadly, and it is related to the improvement of the entire organisation operation. No correlation between relational competence and the lean ma-

nagement strategy leads to ineffective use of resources, loss of employees' confidence, and a decrease in the number of the clients. Therefore, it is so important to decompose the relationship shaping mechanisms formulated by the companies, and then, to carry out their operationalisation.

Key words: relationships, maturity, lean management, agricultural machinery industry

Introduction

The complexity of expectations, constantly changing client needs, complicated and complex manufacturing processes, progressive miniaturisation of products, exceptional technological progress are just some of the selected factors that determine the fact the companies' perception of the economic relationships in the traditionally understood relationships loses its initial power, and first and foremost, its sense, and it becomes inconsistent with economic calculation. The collaboration, cooperation¹ and partnership are a reaction to the environment challenges, but at the same time, the cooperation processes themselves lead to civilising the market relationships, helping to increase the stabilisation degree on individual markets.

With reference to the above, the fundamental objective of this paper is an attempt to reply to the question about a level of maturity of relationships created by the companies operating in the agricultural machinery sector. Within the framework of the project, the research, the objective of which was to recognise factors, tools, methods and solutions oriented towards the relationships, used by the surveyed companies, was taken. The main objective achievement required – in the first part of the study – to formulate and implement partial tasks, which included, on the one hand, the literature query remaining in a direct relationship with the research subject (theoretical and design dimension)², and on the other hand – in order to determine the level, scope and structure of the relationship shaping mechanisms formulated by companies – empirical verification, the results of which were presented in the submitted study. The need to shape the relationships should result from the company's efforts to implement the assumed strategy. It will be met by the concept of lean management, which originally referred to the improvement of manufacturing processes, and it is currently treated more broadly, and

¹ J. H. Dyer [1997, p. 535] considers the cooperation as a kind of investment in a "specific type of assets", that are the relationships.

² The subject of the first part of the study entitled *Mature relationships as a symptom of lean management – preparatory research*.

it is related to the improvement of the entire organisation operation. No correlation between relational competence and the lean management strategy leads to ineffective use of resources, loss of employees' confidence, and a decrease in the number of the clients. Therefore, it is so important to decompose the relationship shaping mechanisms formulated by the companies, and then, to carry out their operationalisation.

Research method and data source

The primary stage of the research was implemented in the period from October to November 2018. In order to achieve relatively great representativeness of the surveyed target group (companies using the lean management tools) and to obtain a possibly great number of responses, a survey was carried out among the deliberately selected companies cooperating with the Production Plant of Agricultural Spare Parts and Machines "Fortschritt" and the Industrial Institute of Agricultural Engineering, as the research partners. The companies' representatives, who declared the company's capacity for effective use of the selected lean management tools properly to the organisation's objectives and strategies, in order to obtain high quality of processes, products, repeatability of successes and avoidance of mistakes, were invited to the survey³. The survey was conducted on a sample of 72 companies representing the agricultural machinery sector. The respondents were owners and managers representing: micro – 6 people (8.33%), small – 21 people (29.17%), medium – 37 people (51.39%) and large – 8 people (11.11%) companies manufacturing tractors, combine harvesters, cultivators, seeders, silos and any devices used in the livestock breeding and husbandry, such as feed carts and feeding systems.

The research involved the participation of 34 owners (47.22% of all the surveyed) and 38 managers (52.78% of all the surveyed). The respondents were between 26 and 73 years (including 38.89% of the surveyed between 31 and 40 years, 30.56% between 41 and 50 years, and 18.05% between 51 and 60 years). In a group of owners, 44.12% of owners was more than 50 years, the age of 26.47% of owners was in the range of 40–50 years, however, 29.41% of owners was under 40 years. In case of

³ The respondents were asked to assess the maturity of their company on a scale of 1–5, where 1 meant very low maturity within the creation and implementation of the lean management principles, while 5 – very high one. None of the surveyed companies does not assess its maturity as poor and very poor, which influenced their choice for the research. Among the surveyed companies, 29 enterprises showed very high maturity within the implementation of the lean management principles, 31 enterprises presented the high one, however, 9 companies showed the moderate one, in case of 2 companies, there was no reply.

managers, 5.26% of the surveyed was over 50 years, the age of 34.21% of them was in the range of 41–50 years, 52.63% of managers was between 31 and 40 years, however, 7.90% was under 30 years. The detailed characteristics were shown in Table 1.

Table 1. Characteristics of the group being tested in terms of age (N=72)

AGE	Owners		Managers		In total	
	47.22%		52.78%		100%	
	Number of participants	%	Number of participants	%	Number of participants	%
to 30 years	N=2	5.88	N=3	7.90	N=5	6.94
from 31 to 40 years	N=8	23.53	N=20	52.63	N=28	38.89
from 41 to 50 years	N=9	26.47	N=13	34.21	N=22	30.56
from 51 to 60 years	N=11	32.36	N=2	5.26	N=13	18.05
over 60	N=4	11.76	N=0	0	N=4	5.56
In total:	N=34	100.00	N=38	100.00	N=72	100.00

Source: own study based on research.

Among the surveyed, a group of people with high school and higher education was the biggest (79.18%); in which 55.88% of owners had higher education, 26.47% had high school education, and 14.71% – vocational education. In case of managers, 60.52% had higher education, 34.21% had high school education, and 5.26% had vocational education. The detailed characteristics were shown in Table 2.

Table 2. Characteristics of the group being tested in terms of education (N=72)

EDUCATION	Owners		Managers		In total	
	47.22%		52.78%		100%	
	Number of participants	%	Number of participants	%	Number of participants	%
Primary	N=1	2.94	N=0	0	0	1.39
Vocational	N=5	14.71	N=2	5.26	N=6	8.33
High school	N=9	26.47	N=13	34.21	N=20	27.78

Higher	N=19	55.88	N=23	60.52	N=37	51.39
In total:	N=34	100.00	N=38	100.00	N=72	100.00

Source: own study based on research.

The paper makes an attempt to interpret the results and conduct a thorough analysis based on the respondents’ declarations. The analysis proceeded in accordance with the previously assumed stages. The first of them was the correct preparation of the obtained primary data and its proper arrangement. Such a data processing method made it possible to sort the material, set together designates in appropriate groups and reject such data, which from the perspective of the tested issue occurred to be irrelevant. The next stage was a description of the obtained data and its interpretation as shown in the further part of this publication.

Relationship maturity assessment – research results

By assessing the relationship maturity level of the manufacturing companies operating in the agricultural machinery sector, the average value calculated on the basis of indications of the respondents participating in the survey was used. Since the survey questionnaires in the research methodology uses the average of the value of a given feature, so that the response on the level of acceptance of a phenomenon or a view is obtained, such an approach is clearly acceptable.

The primary objective of the research was to identify the maturity level of the lean management-oriented relationships. The implementation of an objective set in this way required the design of the appropriate survey questionnaire, which consisted of 45 questions related to the area, among which the following was distinguished: relationships with other companies, relationships with clients, relationships with employees and relationships with institutions supporting entrepreneurship⁴. Due to the limited publishing possibilities and a large number of the generated descripta that describe the maturity level of the relationships, the research results were not subjected to a deeper statistical analysis. Such an approach is appropriate in the context of the set objective of this paper.

⁴ Described more extensively in the first part of this study entitled *Mature relationships as a symptom of lean management – preparatory research*.

In the activity of manufacturing companies, the supply role serves a very important, or even crucial, function. The supply efficiency often depends on the profitability and growth possibility of a given company, therefore, the mature relationships with a supplier of materials and raw materials are an integral condition for conducting any manufacturing activity. The surveyed companies declare a high level of partnership, which in the long term affects the efficiency and quality of the manufactured machines (average rating of 4.40%; 56.9% of indications for the assessment of 5 points). Attention is drawn to the great ability to establish relationships with other partners of the business environment (average rating of 4.47%; 62.5% of indications for the assessment of 5 points), which in the long term determines flexibility, regularity and timeliness of deliveries. The mature relationships have an impact on reducing the functioning uncertainty (average rating of 4.35; 51.4% of indications for the assessment of 5 points). When a significant part of the company's revenue is spent on materials and raw materials, the ability to minimise the stock becomes an important source of opportunities of increasing the company's profitability; a high level of maturity in this scope is indicated (average rating of 4.50%; 61.1% of indications for the assessment of 5 points). The productivity of companies requires the most accurate and reliable information on the needs and preferences of clients, prices of the offered products or a desire to familiarise with the opinion about competitors. Therefore, the key is the ability to acquire information, which is a manifestation of confidence and credibility derived from the mature and partner relationships (average rating of 4.26; 43.1% of indications for the assessment of 5 points). The maturity of the relationship with other market participants – in the opinion of the surveyed companies – is reflected by a high level of the obtained references (average rating of 4.04; 26.4% of indications for the assessment of 5 points), access to new technologies (average rating of 4.35; 50.0% of indications for the assessment of 5 points) and – at the moment – the most favourable cooperation conditions (average rating of 4.40; 54.2% of indications for the assessment of 5 points). The desideratum, which needs improvement, involves shaping the relationships that imply the taking up of the research and development activity (average rating of 4.50; 61.1% of indications for the assessment of 5 points). In this regard, a bit lower activity is declared, which in the long term may have an impact on a decrease in productivity.

The research results are predisposed to the conclusion that the management of relationships with other companies operating in the agricultural machinery market is a conscious, organised and controlled process. According to the surveyed companies, the created relationships are mature, which corresponds to the current market needs; the volume of the implemented benefits and solutions is sufficient.

Within the framework of the assessment, the designates, which allow to determine a high maturity level of the client-oriented relationships, were distinguished.

In order to operate and be successful on the market, the manufacturer must look at his/her products through the eyes of the buyers. The manufacturer should permanently assess his/her offer and continuously improve it by adding features that are relevant for the consumer or by eliminating undesirable attributes or those of low importance. The frequent introduction of new products, as well as cyclic expansion of the product portfolio is an attribute of the surveyed companies which proves the maturity of the client-oriented relationships (average rating of 4.60; 65.3% of indications for the assessment of 5 points). In the context of the above, attention is drawn to the inclusion of special solutions, much beyond the standards, including the manufacturers' readiness to make changes in the field of manufacturing technologies (average rating of 4.61; 65.3% of indications for the assessment of 5 points). The modern client is very demanding, and he/she wants to be unique and physically and emotionally benefit from consumption, possession and use of products, perfectly adapted to his/her needs. From the point of view of the manufacturer, who implements the customisation strategy, relatively great involvement of clients in the creation and design of the finished product (average rating of 4.51; 54.2% of indications for the assessment of 5 points) is declared. The continuous growth of the company through the creation of new markets and development of products, although desirable, is debatable [Marris 1963; Marris 1964]. There is no doubt that the manufacturers do not have an infinite effect on the consumers' behaviours; if new products of the company do not meet the buyer's expectations, it is unlikely that he/she is interested in purchasing other novelties. The alternative objective of the company operation is to maximise revenues from sale. It is that kind of a primary function of the objective that was proposed by W.J. Baumol [1959], who states that the increase in the level of sales is a more likely goal of managers in a short period of the company operation. The economic life observation convinces the authors that the company growth is the primary objective pursued by the managers. The model of maximising the growth rate assumes that the managers strive for meeting the ambitions and perceive the growth of the company that they manage in terms of personal satisfaction resulting from the held power, prestige and created relationships. It is confirmed by the survey results, in which the entrepreneurs subject to the survey point to a high level of maturity of the relationships that encourage maximising of revenues from sale (average rating of 4.35; 48.6% of indications for the assessment of 5 points).

In the distribution area, the customer service standards significantly exceeding a bill of sale itself and related to the complex and competitive after-sales service,

including service and warranty services, as well as continuous relationships with the consumer, are of particular importance. The distribution system role results from the overriding principle of modern logistics that promotes the necessity to shorten and accelerate all processes at each stage of distribution while maintaining the required quality of the customer service. The basic problem of the distribution processes is their time-consuming nature resulting from the spatial separation of the manufacturer's market from the consumer's market. However, the longer time and further place of delivery, the higher the delivery completion costs are, and at the same time, the customer service standards deteriorate [Aitken, Christopher, Towill 2002]. Due to the rank and economic importance of the relationship in the area of distribution and sale of finished products, they are one of key strategic competence, which significantly affects the maturity of the surveyed companies (average rating of 4.21; 40.3% of indications for the assessment of 5 points). The postulate promoted in the literature and related to creative adaptation of the company to the changing environmental conditions and effective adaptation to the consumers' needs (current and expected ones), which allows to appropriately and completely meet them, as the essence and content of mature relationships, should be extended with the opportunity of the clients' participation in the trade and product range policy development (average rating of 4.29; 45.8% of indications for the assessment of 5 points).

The company stable operation is provided by loyal clients. The issue of retaining and leaving of clients may have a greater impact on the company result than other elements usually associated with the achievement of a competitive advantage as the scale, market share or unit costs. Thus, the loyalty postulate becomes one of the main areas of assessing the maturity of the client-oriented relationships. The authors assume that if there is a strong bond between partners that is based on fair cooperation and commitment, it is possible to speak about loyalty between them. This is an undoubtedly desirable situation from the point of view of the manufacturer, although difficult to achieve, it is still possible as the conducted survey results indicate (average rating of 4.39; 56.9% of indications for the assessment of 5 points). Loyalty is very often derived from the client's satisfaction (average rating of 4.33; 55.6% of indications for the assessment of 5 points), and it can result both from the relationship quality and the offer profitability, as well as perfect service, and also help and support after the sale. All that affects the probability of the execution of further transactions (average rating of 4.46; 56.9% of indications for the assessment of 5 points).

One of the most important paradigms is a new wave of digitisation, which affects a growing number of management areas. Today, it is not only said about the digitisation of simple services and single tasks, but the digitisation of the entire manu-

facturing process and intellectual work. In the industrial area, the expression of new digitisation is the concept of the fourth industrial revolution. It requires to define a new approach to data, which become a production resource that generates the value. They can be used in many ways – in order to optimise the processes, learn the artificial intelligence algorithms or to extract new information (Data Mining). It is important to best prepare managers and employees to emerging challenges, so as to maximise the profits resulting from the digital progress. In this context, the main developmental challenge becomes the design of the relationships involving the possibility of obtaining information about the market and competition. In view of the above, the Data Mining postulate becomes one of the main maturity assessment areas of the surveyed companies' relationships (average rating of 4.36; 52.8% of indications for the assessment of 5 points). At the same time, the dynamic development of information and communication technologies constitutes a civilisation leap, as well as a major challenge for manufacturers who show great maturity in the relationships implying a wide range of knowledge on the current and potential clients (average rating of 4.36; 52.8% of indications for the assessment of 5 points). In the context of the above, the tested companies propose that they collect information about the size, quantity, date and frequency of purchases on a regular basis (average rating of 4.35; 38.0% of indications for the assessment of 5 points). It is indicated to improve and implement such strategies which reinforced with modern technological solutions (CRM software) are to reduce the gap between the current and future activities of the company in terms of acquisition, maintenance and building of positive relationships with clients (average rating of 4.08; 34.7% of indications for the assessment of 5 points). Knowledge of the competition should be one of the most crucial areas of any company's strategy. According to the surveyed entrepreneurs, the market research, as well as its systematic monitoring is an absolute basis for planning all strategic activities; a high level of implementation of this feature demonstrates the maturity of the client-oriented relationships (average rating of 4.47; 59.7% of indications for the assessment of 5 points). The knowledge on the competition activity allows to better identify the own and competitors' market position, which – according to the surveyed entrepreneurs – facilitates the development of long-term cooperation programmes for the coming years (average rating of 4.47; 59.7% of indications for the assessment of 5 points).

It is necessary to create conditions for the development of innovations addressing key challenges. The support should cover all stages of the development of innovations from the idea to the implementation of ready solutions. In the opinion of the tested companies, it is key to contribute to the market creation – both demand, but

first and foremost, the supply of innovative solutions conducive to the improvement of efficiency of the use of resources, and reducing the waste generation and a negative impact on the environment, and also allowing for the replacement of natural resources with renewable resources (average rating of 4.10; 33.3% of indications for the assessment of 5 points).

A measure of the maturity of the client-oriented relationships is the companies' ability to gain profits of the after-sales contact with the client (average rating of 4.38; 54.2% of indications for the assessment of 5 points); it is a valuable source of information after purchasing and during the product use. According to the above, the after-sales relationships of the client with the company should be considered in the perspective of possible benefits⁵. In order to achieve and maintain a strong market position, it is not sufficient to respond to the clients' needs at the level of the offered product value. It is equally important how the client is treated after the transaction occurrence. The activities related to handling of the complaint, repair and replacement of goods do not directly correspond to the increase of revenues, but it is a profitable investment; expenditure for this purpose is usually returned in the form of finance, the number of clients, development opportunities and loyalty. The importance of the after-sales service is appreciated by the studied companies that perfectly developed the methods for maintaining good relationships with the clients (average rating of 4.36; 52.8% of indications for the assessment of 5 points). Owing to the after-sales service programmes implemented by them already at the time of the transaction execution, a mechanism that does not leave the client alone with the purchased product is launched.

By assessing the level of maturity of the relationships with employees, ten identifiers were presented.

Every conversation with an employee affects his/her specific behaviour. It can motivate to the efficient action or, on the contrary, it can have a completely negative effect. A mature manager must be aware of the fact the he/she has a huge impact, not only on a person performing some specific obligations, but also on the company development, it is just through shaping of the employee's attitudes that should be properly modelled. There are no doubts that the regular conversations with employees affect good relationships between the parties, which has an impact on the increased performance, and consequently, on the company's profit and operation.

⁵ The after-sales communication with the client can be targeted in two ways: to make him/her take specific decisions as to future purchases or maintain contact and build positive relationships. The key here is to keep the balance between these two areas.

The employee must be aware that he/she is a right person for a given position. The employee should feel appreciated and respected. His/her growing self-esteem significantly contributes to the appropriate development of the company, which is realised by the surveyed companies showing the maturity in this scope (average rating of 4.38; 56.9% of indications for the assessment of 5 points).

The effectiveness of action in the field of the “process improvement” by its executors depends solely on the employees’ relationships, experience and involvement. In fact, the suggestion systems occur in the unofficial form basically in every enterprise, because the achievement of a higher level of maturity is important for building high competitiveness on the market, and the management should expect that the employees will make proposals for various improvements. There is no doubt that the level of effectiveness of the own work improvement mechanism is much lower in the unstructured form. Therefore, in order to obtain measurable benefits with the use of the actual suggestion system, its formalisation is necessary. It is a signal to employees that the company is serious about the issue of making proposals for improvements and their implementation. Anyway, if the management wants to acquire employees for the idea of continuous improvement, it must operate arguments and relevant measures which will lead to the effect of the personnel involvement. It is obvious that it is not possible here to achieve this objective only by applying material motivation, and within the framework of non-material motivation measures, an important role is played by the good relationships, the clarity and intensity of which allow to present a high level of their maturity (average rating of 4.36; 54.2% of indications for the assessment of 5 points).

Therefore, the employees must develop, and their behaviour – through appropriately shaped relationships – can be effectively affected. It is also possible to model their positive sides and strengths, strengthening them to use them more often. The studied companies indicate the relationship maturity in this scope (average rating of 4.32; 54.2% of indications for the assessment of 5 points) pointing to complete awareness and the possibility of the employee’s competence improvement.

In the context of the above, while assessing the relationship maturity, great attention was paid to one of the most difficult aspects of management, which is knowledge sharing. In particular, owing to the fact that the organisation’s activities related to increasing the tendency to share knowledge are not easy tasks. Knowledge sharing is not in human nature which is demonstrated by the results of the conducted research (average rating of 4.15; 45.8% of indications for the assessment of 5 points). It requires partnership and breaking many barriers both by the entity and by the organisation. The changes in the organisational culture and management model often

occur to be necessary. The employees expect incentives, interest in their activity, as well as recognition and appreciation from the management. Good relationships with superiors contributing to an increase of prestige and higher assessment in the eyes of others are one of the main motives to share knowledge by the employees. The surveyed companies present the mature relationships with employees that imply – in the long-term perspective – an increase in awareness of the role that is played by the employees in the company (average rating of 4.18; 43.1% of indications for the assessment of 5 points). The employees, who are aware of their role, expect the remuneration adequate to the tasks performed by them. The employer's task is to notice the remuneration function specificity, especially a motivating function, in order to be able to appropriately adjust individual elements of the pay system. In order to vary the remuneration components, it is appropriate to associate it with the obtained results (average rating of 4.39; 42.0% of indications for the assessment of 5 points). In the context of the above, it is important to create opportunities for the employees to take responsibility for the performed tasks, increasing the scope of decisions made by them and set challenging and motivating tasks for them.

By assessing the level of maturity of the relationships with institutions supporting business, ten identifiers were presented.

The positive change of the last few years is a dynamic increase in expenditure on research and development incurred by the business sector. As a result, the business sector became the main source of financing of the research and development work for the first time in history. The intensity of the research and development work, that is the share of internal expenditure on research and development in GDP is still relatively low and it needs the continuation of activities enhancing the investment with research and development projects, especially on the side of the private sector. There is low frequency of cooperation with the institutions supporting entrepreneurship (average rating of 2.93; 9.7% of indications for the assessment of 5 points). It affects a relatively weak transfer of technologies (average rating of 3.24; 12.5% of indications for the assessment of 5 points) that is to combine the previously separated areas: academic and industrial ones.

The surveyed companies acquire knowledge from scientists to a small extent, there is no broader cooperation or participation in training or courses organised in research units (average rating of 3.56; 22.2% of indications for the assessment of 5 points).

Global development challenges and catching-up require offensive involvement of the country and public structures in the strategic partnership with companies, scientific institutions and the social sector. The modern knowledge economy construction requires long-term investments in key technologies in combination with

a proactive and intelligent approach to the set objectives. The lack of courage to take new structural, modernisation and reform challenges (average rating of 3.58; 22.2% of indications for the assessment of 5 points) leads to stagnation (development drift) and loss of the competitive position of many companies.

One of the most effectively used methods for the activity development of the surveyed companies is the participation in the international fairs, cooperation exchanges and economic missions (average rating of 4.14; 40.3% of indications for the assessment of 5 points).

In the context of maturity of the relationships with the institutions supporting entrepreneurship, a relatively low level of implementation of the programmes that support the development of companies (average rating of 3.79; 26.4% of indications for the assessment of 5 points) is noticed.

In the context of the above, a package of laws on innovation introduced to the Polish legal system that involves tools (among others, tax credits), which were to support, among others, conducting the research and development work of the companies, is insufficient. The introduced instruments currently require in-depth evaluation that will allow to assess their effectiveness and make any modifications and additions to the current support system. It also seems to be deliberate and appropriate that the next stage of supporting the relationships of the companies conducting the research and development work with the institutions supporting entrepreneurship was stimulation of the use of intellectual property rights, patent and scientific information to achieve profits by the companies.

Conclusion

In order to meet the current cognitive trends, the primary objective of the research of this study was to obtain the answer to the question about the level of maturity of the relationships created by the companies operating in the agricultural machinery sector. The research, the objective of which was to recognise factors, tools, methods and solutions oriented towards the relationships used by the surveyed companies, was taken. The collected research material allowed to draw conclusions of general and cognitive nature. The paper proposes the procedure and tool that allow to identify key designates of the relationships, which – according to the authors – will contribute to fragmentary completion of the lack of knowledge in this scope.

The maturity assessment method presented in the article is a part of a complex approach to self-assessment of the development of companies and the explanation

of mechanisms of their management. It is used in order to indicate strengths and weaknesses, as well as to identify the areas for improvement. The surveyed companies declare a high level of the relationship maturity in particular areas, which, as the authors think, shows their transformation in accordance with the lean management concept.

References

Aitken J., Christopher M., Towill D. (2002), *Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness*, "International Journal of Logistics", Vol. 5, No. 1.

Baumol W.J. (1959), *Business Behaviour, Value and Growth*, MacMillan, New York.

Dyer J.H., 1997, *Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value*, "Strategic Management Journal", Vol. 18, Issue. 7.

Marris R. (1963), *A Model of the "Managerial" Enterprise*, "Quarterly Journal of Economics", Vol. 77, No. 2;

Marris R. (1964), *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, MacMillan, London.

Ireneusz P. Rutkowski | ireneusz.rutkowski@ue.poznan.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-3821-3533

The Grid-and-Matrix Method of Measuring New Product Development Process Maturity

Abstract: The purpose of the grid-and-matrix analysis in strategic new product management is to support decision-making that ensures sustainable and long-term business growth and resource development in a changeable environment. To achieve this purpose, strategic new product success factors are selected and focused on, relatively autonomous strategic units are identified, and methodological approaches are used in which both internal and external-focused product management processes are examined. The different product innovation measurement models used here combine these methodological approaches. The article presents possibilities of using multidimensional measuring method of maturity of new product development process. It is assumed that the enterprise should lead new product development process at the highest level of maturity and the highest level of grid/network of relationships maturity. The enterprise should also focus on investing available resources and expertise with a strong competitive position and withdraw from these projects of new products whose competitive position is weak. In the paper were therefore proposed normative strategies resulting from assessment of the situation in matrix used to measure new product development process maturity.

Key words: new product, new product development, process maturity, new product development process maturity

Introduction

The purpose of this paper is to discuss the possibilities of adaptation a method of measuring new product innovation process maturity in the new product project

domain, propose and examine the implications of implementing this method in company's strategic perspective, classify product innovations on the basis of their potential impact on productivity from the company's innovation process maturity and smart grid relationships perspectives.

There has been a lot of focus on product innovation over the years, but very little discussion about new product innovation process maturity, despite the vast growth of that part of the economy not only in Poland. The publication sets out to propose a new research approach – one that could significantly improve maturity measurement of new product innovation processes in businesses. As detailed here, the concept for measuring maturity of the innovation and new product marketing process reflects a specific research attitude towards new product projects and new product development. The article has been structured to reflect the logic inherent in the development of different research approaches. Importantly, too, the concept sees those approaches as guiding and directing the studies into the matrix- and grid-based methods which are developed using new analytical tools [Rikke, Teo 2017; Gierszewska, Romanowska 2009; Jeston, Nelis 2006]. There is an ongoing development of theories relating to the practice of new product innovation process in general as well as to other relevant areas [Karniel, Reich 2011; Kim, Wilemon 2002], and studies in relationship to other areas of competence [Koen. 2004]. What is presented here is an overview of methodology with its relevant techniques and procedural algorithms (methodology in a pragmatic sense).

The approach is functional-descriptive: it is based on diagnostic activities (factual appraisals) and involves formulation of models. These models were then used to deliver functional solutions to be used in product innovation process and its maturity measurements [Paulk, Curtis, Chrissis, Weber 2011; SGMM 2011]. Generally, a research approach, it is a way to obtain information and create a body of knowledge about new product strategy, product innovations and marketing processes. We can analyse it in different dimensions, with the type and model of research forming the most basic criteria for classifying a research process [Grajewski 2012; Skrzypek, Hofman 2010; Orr 2007].

New product strategy orientation and process maturity

Product development at manufacturing companies has been increasingly complex. Linear product development processes, including the traditional Stage-Gate process, cannot support the iterative cycles and external collaboration that characterize

today's product development efforts [Cooper, Edgett 2008; Cooper, Edgett 2013]. Hybrid processes combining elements of Agile and Stage-Gate models offer a more flexible alternative to conventional systems. A comparative study of technology-intensive companies shows how combining Stage-Gate models, at the strategic level, with the Agile method Scrum, implemented at the execution level, can offer performance improvements and other advantages over even improved and matured new product development processes. The key contribution of this study is a generic Agile/Stage-Gate hybrid process based on best practices as identified in the case companies [Sommer, Hedegaard, Dukovska-Popovska, Steger-Jensen 2015].

While strategic orientation can represent an important antecedent to new product development (NPD) performance, research suggests that adopting a strategic orientation alone is not sufficient and a better understanding of contingencies is necessary. Based on the dynamic capability view of the firm, this method proposition examines the effect of a firm's ability to connect with external network partners (matrix-grid capability) and the ability of NPD project managers to network with stakeholders within the firm (matrix-grid ability). The empirical results indicate that market orientation and entrepreneurial orientation are positively associated with NPD performance when a firm has sufficient networking capability to manage network dynamics and when the managers of NPD projects possess networking ability to successfully mobilize the support and advocacy of stakeholders within the firm. The results also show that NPD performance is the highest when market (entrepreneurial) orientation, networking capability, and networking ability are all high, thus supporting the proposed three-way interaction [Mu, Thomas, Peng, Di Benedetto 2017, pp. 187–201].

A dynamic capabilities perspective method can be used to examine the relationships among new product strategy orientation, product innovativeness, and new product development process maturity. The empirical findings indicate that product innovativeness positively moderates the relationship between market orientation and new product development process performance, whereas technology orientation affects new product performance through the mediating effects of product innovativeness [Liu, Chen 2015; Lin, Tu, Chen, Huang 2013, Maniak, Midler, Beaume, von Pechmann 2014].

The success factors for a new product are related to whatever determines the maturity of the product innovation process (how well the organisation does what it does) and to the diffusion of best practices (how widespread the best practice is within the organisation, and how often the organisation relies on it). If a project team wants to achieve the objectives of its new product strategy (success), it must find

an answer to two fundamental questions. The first is whether what we are doing is right (which means that only the best ideas, concepts, designs, or new product prototypes must be selected at later stages in the product innovation process, and that the product must be commercialised effectively). The second question is whether what we are doing is done in the right way (for that, the maturity level of the product innovation process must be known). The purpose here is to propose a method for measuring the maturity of the new product innovation process.

Product innovation process: maturity levels and measurements

The new product strategies should accommodate a number of factors, including highly dynamic and unpredictable technological and legal developments on the one hand, and demand, competition and competence on the other. When businesses operate in such conditions, it is reasonable to try and identify potential sources for the success of a new product on the market as the most important condition for the success of an organisation as a whole. To review, evaluate and measure the product innovation process in terms of its maturity, two lists of factors (models) can be used that have been modified and aligned to reflect its specificity and complexity [Chrapko 2010; Rutkowski 2007; Rutkowski 2016]¹.

Managing the product innovation process is strongly related to measurements of its efficiency. Apart from measuring costs, schedules or design quality, process maturity measurements determine whether the process is properly defined and allow its comparison with global entry criteria, that is its maturity conditions. Traditionally, improvements to the new product development process were viewed in terms of best practices that were implemented in it. Generally, a practice is a selected tactic or a method used to perform a specific task and achieve certain goals. For example, team member selection is a practice which helps to determine the organisation's competences in terms of its ability to react quickly. In this perspective, the best practice should be understood as a tactic or method which has been successfully used when actually implementing the new product development process.

¹ See the website <http://nowyprodukt.ue.poznan.pl> – two models containing lists of modified and aligned to reflect its specificity factors is available here to share: adapted Capability Maturity Model Integration, or CMM/CMMI (practices/determinants: 141); adapted Smart Grid Maturity Model, or SGMM (practices/determinants: 181).

Best practices can be a crucial contributing factor to a more efficient management in NPD. Equally important in terms of NPD efficiency are process maturity (how well the system does what it does) and diffusion (how widespread the best practice is within the organisation, and how often the organisation relies on it).

Whatever action a firm takes during the NPD process could be evaluated using quantitative rating measures relative to best practices. Such evaluation should be supported by a narrative characterising the firm's approach to its integrated development strategy.

The analysis of differences in performance ratings between best-practice sub-groups should reveal the highest priority areas which need improvements in NPD and may help to answer the following questions: how well the system does what it does, and how widespread the best practice is within the organisation, and how frequently it is used². It may be necessary to identify individual best practices with low performance ratings which are associated with each of NPD strategic dimensions. For management, this analysis would be the foundation to devise a competitive product development strategy and the NPD improvement and implementation plan [PDMA 2012; Trott 2011].

Using the Smart Matrix and Grid Maturity Model framework

The Product Innovation Maturity Navigator (PIMN) is a new approach to process maturity evaluation and measurement which helps to improve processes using two representations, two models containing lists of factors. Depending on the procedure, utilises five or six maturity levels.

When they are put to practical use, these representations can identify business areas that require improvement, modification or modernisation. When changes are made to these areas, the possible outcomes are: 1. an increased likelihood that goals, objectives, and tasks set in the new product strategy are achieved; and 2. a greater effectiveness of businesses and other entities involved in product innovation [Rutkowski 2015].

Setting strategic directions for business development means that unique information or knowledge needs to be gained which business managers and owners can

² Researchers into NPD best practices include: G. Cooper, K.M. Eisenhardt, B.N. Tabrizi, R. Calantone, J. Ettlie, K. Nobeoka, K. Crow, O. Hauptman, B.J. Zirger, J. Hartley, A. Griffin, M. Chrapko, PDMA, ADL, BAH, Future State, DRM.

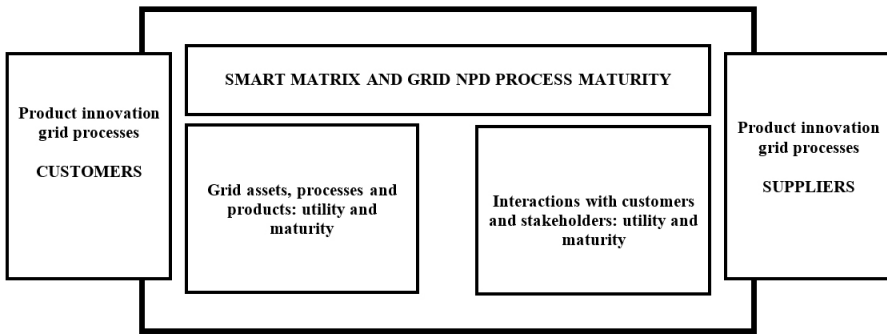
utilise to take decisions or actions which involve high risk and require significant investment, intellectual effort, time, and the knowledge of the dynamics and evolution of both internal and external surroundings. Innovative businesses can be characterised as those with a predominance of long-term objectives and very high values of investment projects, both planned and current.

A short narrative is provided in this model section which describes how organisations can successfully use the proposed model to measure their product innovation maturity profile. As such, the PIMN may be an important management support tool. It describes the progress towards smart grid implementation and looks at available opportunities, providing the context for establishing future aspirations, visions, and strategies. The model has a large number of important uses, such as:

- To integrate smart matrix-grid objectives;
- To communicate smart grid vision both internally and externally;
- To provide a strategic framework for identifying business and investment objectives based on NPD best practices;
- To benchmark and learn from others;
- To use as a guide to identify a specific plan or roadmap;
- To assess and prioritise current projects and opportunities to pursue them;
- To use as a strategic decision-making framework for setting investment purposes;
- To assess resource needs to move from one level to another in a domain, and to measure process improvement outcomes.

The elaboration for each maturity level starts with a brief summary, which is followed by a numbered list of expected and additional information (except for level 0, which has no characteristics and is not included in the domain descriptions). An unnumbered list of informative characteristics sometimes precedes the list of expected product innovation characteristics, and provides additional descriptive material.

Figure 1 shows the primary scope of coverage for the PIMN. As shown, the PIMN provides an integrated grid of product innovation processes, customer and shareholder interfaces, and customer and shareholder interactions. The other represented business relationships relate to operating a smart grid (i.e., the focus of the model is on interaction). The model includes interaction with retail customers, production, supply chain, services and advanced business features (e.g., distributed generation and storage). As an example, the model assumes that, in measuring product innovation maturity, the smart grid provides all the necessary functions, connectivity, services, and support needed to use the integrated marketing approach.

Figure 1. PIMN: integrated product innovation processes

Source: Author's compilation.

Both literature and practice acknowledge the strategic importance of the product development process. All the same, managing the process proves difficult because of its interdisciplinary nature, characteristics and the language of communication, which make integration of product innovation specialists difficult. It is therefore important to describe practices and lessons learned by different research teams, get involved in common initiatives and actions, establish knowledge portals to support synergies among members, and support collaborative and knowledge-sharing environments.

The maturity measurement procedure that was presented earlier can also be used to determine the smart grid maturity profile. The product innovation maturity level can be analysed using the PIMN as a process measurement and management tool. The smart grid is a multi-dimensional space (societal, regulatory, cultural, business, technological, and environmental) in which project teams or product development committees in charge of product innovation and marketing operate.

Strategic choices in PIMN

As shown below, the PIMN describes two variables: the innovation and new product marketing maturity, and the smart grid maturity. Both have been measured over a long time span (at least dozen or so months). Three ratings are provided for those variables: high, medium, and low. Accordingly, the matrix features nine areas. The intersection between evaluation vectors for the innovation and new product marketing maturity and the smart grid maturity shows where the analysed case is in terms

of the integrated product innovation maturity. To measure and determine the positions of aggregated variables within the matrix, any factors/conditions affecting the innovation and new product marketing maturity and the smart grid maturity should be identified and evaluated (ranked). This could be done based on the key factors described in two survey questionnaires.

Generally, factors included in the questionnaires are used and ranked. In total, the evaluation may address as many as 322 factors (141 + 181). The factors are ranked on the adopted interval scale, for example of 0 to 5 points. After that, scores are determined for each matrix dimension. The vectors are plotted in the matrix.

The PIMN matrix have five process and new product security zones and determines basic strategies for product innovation, grid and new product development and marketing process improvements (figure 2):

- four green boxes in the top right corner with number "5" only include strong and very strong process areas and show maturity level 4 and 5 – numerical values [4; 5]; management should invest in those areas and maintain/develop them; growth strategies – new product development projects are highly safe (even in a high-risk environment);
- five blue boxes with number "4" only include process areas with average or high maturity, maturity level 3, 4 or even 5 – numerical values [3; 4]; product innovation strategies which are focused on grid strength and high process maturity are very safe;
- six brown boxes with number "3" only include process areas with low, average or high maturity, innovation and grid maturity levels can be high or low; product innovation strategies are characterized by medium safety (high-risk projects should be avoided);
- six yellow boxes with number "2" show process areas with low and average maturity, maturity level 2 or 3 – numerical values [1; 2]; the firm should improve them selectively and focus on the protection of new product development projects; limit and hold strategies which are characterised by low new product development project safety;
- four boxes in the bottom left corner include process areas with low maturity and attractiveness and low grid maturity, maturity level 0 or 1 – numerical values [0; 1]; these areas should be rapidly improved or stopped/divested; defend strategy - new product development project safety is low, risk can be taken relating to new product purchases.

Figure 2. Process and new product project safety zones

Smart grid maturity level	3	3	4	5	5
	2	3	4	5	5
	2	2	4	4	4
	1	1	2	3	3
	1	1	2	2	3
Product innovation maturity level					

Source: Author's compilation

The five zones for product innovation, grid and marketing process improvements are different in nature and are used to accomplish different new product objectives at any given innovation and grid maturity level. Specific strategies assigned to each of the 25 areas are shown in table 1.

A strategic view of business management processes and structures involves the need to focus on important market areas and entities. This makes it necessary to examine and analyse the market structure and competitor, supplier and customer behaviours, and to respond to current or forecast changes in the marketing environment, including through product innovation process improvements.

Table 1. Strategies of action following PIMN matrix evaluation

Smart grid maturity levels	5	Improve competences and rapidly increase process maturity	Protect grid and defend new product projects selectively	Create new products selectively and protect grid	Invest in continuous improvements to innovation and grid processes	Invest in product innovations at a sustainably fast pace
	4	Defend projects on a limited basis or selectively	Improve innovation process fast and protect grid	Defend projects selectively based on grid strength	Manage with a view to achieving new product goals	Strengthen market position of new product
	3	Divest if long-term growth is not possible	Focus on investment in processes with high returns and relatively low risks	Create new products selectively and strengthen grid	Defend existing new product projects	Create new products selectively based on high process maturity
	2	Reduce fixed costs, and avoid investment in risky projects	Improve process or grid with strength or divest	Manage with a view to achieving product goals, improve grid	Focus on investment in processes with satisfying returns and low risks	Protect main areas of action and strengthen grid
	1	Divest new product projects or use new product purchase strategies	Minimise investments in risky projects and improve grid and process	Manage process in terms of current outcomes, improve grid	Defend position for potentially most profitable new product projects	Change main areas of action and improve grid with strength
	0	1	2	3	4	5

Source: Author's compilation.

Certain concepts have been adapted here for strategic management and planning purposes. These concepts are used to analyse the situation of new products in the innovation process and to manage changes within a business, especially the long-term ones. The grid- and matrix-based analyses are useful to different business organisations, but are most often applied by firms with diversified products, markets, and technologies. These analyses are helpful in selecting optimum processes, products, markets, and technologies in a given regulatory environment. They are among methods used to take allocation decisions and rationalise strategic choice process, including in the new product management and development areas.

Conclusion

Networking capability contributes to the exchange and combination of network resources for product innovation. Market-oriented or entrepreneurial-oriented firms that enhance their levels of networking capability are more likely to orchestrate network resources than firms that have not adequately developed such a capability. The implementation of market orientation or entrepreneurial orientation requires managers in charge of new product development to have sufficient networking ability in order to successfully execute the policies associated with market orientation or entrepreneurial orientation. New product development process maturity is the highest when market (entrepreneurial) orientation, networking capability, and networking ability are all high.

Different product innovation measurement models used here combine these methodological approaches. What is common to these methods of analysing product innovation is that two or more aggregated variables are distinguished which characterise overall strategic success factors for new products. One variable or group of variables is closely linked to the business environment, and especially the grid maturity; the other variable or group of variables addresses product innovation and organisational structure maturity. When those variables are shown in a measurable format and represented graphically in a matrix with a certain (even large) number of boxes, one can identify and determine the current and future (expected) strategic position of new products and the firm (or its strategic unit) as a whole. As presented above, the product innovation measurement models have as their purpose:

- To show how balanced the new product offering is;
- To provide conditions for determining the type and nature of new product strategies;
- To reduce complexity and differentiation of new product management process in the firm;
- To help make structural changes in diversified businesses through appropriate resource and competence allocations;
- To focus on strengths and take advantage of external opportunities;
- To mitigate product innovation and marketing process risks in strategic decision-making;
- To use early warning systems to recognise development threats early and with large likelihood;
- To support new product strategy formulation and implementation processes.

Certain priorities in the new product innovation process may require that selected aspects of integrated product development and marketing are used. First of all, management should determine and have an understanding of the strategy of action, and then move on to estimate their competencies. The diffusion process of factor groups which determine the market success of new products (in other words, best practices which describe new product innovation and marketing maturity levels) is observable both within firms and across organisations.

References

Blomkvist J., Rankin A., Anundi D., Holmlid S. (2010), *Barrier analysis as a design tool in complex safety critical systems*, Proceedings of Design Research Society International Conference. Montréal, Canada.

Chrapko M. (2010), *CMMI: Doskonalenie procesów w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Cooper R.G., Edgett S.J. (2008), *Maximizing productivity in product innovation*, "Research Technology Management", March 1.

Cooper R.G., Edgett S.J. (2013), *Benchmarking Best Practices Performance Results and the Role of Senior Management*, Product Development Institute Inc. [online], http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_32.pdf, access: 9.12.2017.

Gierszewska G., Romanowska M. (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.

Jeston J., Nelis J. (2006), *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations*, Butterworth-Heinemann, Burlington.

Karniel A., Reich Y. (2011), *Managing the Dynamics of New Product Development Processes. A New Product Lifecycle Management Paradigm*, Springer, London.

Kim J., Wilemon D. (2002), *Sources and assessment of complexity in NPD projects*, "R&D Management", No. 33, Iss. 1, pp. 16–30.

Koen P.A. (2004), *The Fuzzy Front End for Incremental, Platform, and Breakthrough Products*, PDMA Handbook of New Product Development, 2nd Ed., pp 81–91.

Liu T.-Ch., Chen Y.-J. (2015), *Strategy orientation, product innovativeness, and new product performance*, "Journal of Management & Organization", Vol. 21, Iss. 1 January 2015, pp. 2–16, <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.63>.

Lin M.-J. J., Tu Y.-C., Chen D.-C., Huang C.-H. (2013), *Customer participation and new product development outcomes: The moderating role of product innovativeness*, "Journal of Management and Organization", Vol. 19, Iss. 3, pp. 314–337.

Maniak R., Midler C., Beaume R., von Pechmann F. (2014), *Featuring capability: How carmakers organize to deploy innovative features across products*, "Journal of Product Innovation Management", Vol. 31, No. 1, pp. 114–127.

Mu J., Thomas E., Peng G., Di Benedetto A. (2017), *Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability*, "Industrial Marketing Management", Vol. 64, July, pp. 187–201.

Orr K. (2007), *Business Process Modeling Fundamentals*, "Cutter Business Technology Council", Vol. 10, No. 7.

Pacenti E., Sangiorgi D. (2010), *Service Design research pioneers: An overview of Service Design research developed in Italy since the '90s*, "Design Research Journal", No. 2010 (1), pp. 26–33.

Paulk M. C., Curtis B., Chrissis M.B., Weber C.C. (2011), *Capability maturity model for software*, Software Engineering Institute Technical Report No. CMU/SEI-1993-TR-24, sec. 2.3. Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, April.

Rikke D., Teo S. (2017), *5 Stages in the Design Thinking Process*, "Interaction Design Foundation" [online], <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>, June, access: 9.12.2017.

Rutkowski I.P. (2007), *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa.

Rutkowski I.P. (2015) *Dojrzałość a poziom bezpieczeństwa i ryzyka w procesie innowacji produktu – podejście modelowe*, "Marketing i Rynek", No. 9, pp. 553–565, Warszawa.

Rutkowski I.P. (2016), *Metody innowacji produktu: macierzowo-sieciowe metody pomiaru dojrzałości procesu innowacji produktu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

The SGMM Team (2011), *SGMM Model Definition. A framework for smart grid transformation*, Version 1.2, Carnegie Mellon USA, September.

Skrzypek E., Hofman M. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

Sommer A.F., Hedegaard Ch., Dukovska-Popovska I., Steger-Jensen K. (2015), *Improved Product Development Performance through Agile/Stage-Gate Hybrids: The Next-Generation Stage-Gate Process?*, "Research Technology Management", Vol. 58, No. 1, pp. 34–45.

The PDMA Glossary for New Product Development (2012), Product Development & Management Association.

Trott P. (2011), *Innovation Management and New Product Development*, Prentice Hall, Pearson Education, Harlow.

Karol Kuczera | karol@kuczera.szczecin.pl

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0001-8159-5840

Właściciel procesu a broker sieci

Process Owner and Network Broker

Abstract: The aim of the paper is an attempt to compare process approach with network and virtual organization. Identification of similarities and differences between a process approach and network organizations using a process-based approach seems to be a good point to indicate the management trends. Such a defined aim results in the necessity to take into consideration the role of the process owner and the network broker.

Key words: process management, process owner, network organization, virtual organization, network broker.

Wstęp

Działalność ludzi, w tym działalność gospodarcza, związana jest w naturalny sposób z realizacją określonych, mniej lub bardziej uświadamianych i sformalizowanych, procesów prowadzących w spójny sposób do osiągnięcia założonych celów. Rosnąca złożoność podejmowanych działań pociągała za sobą wzrost znaczenia specjalizacji – skupiania się na określonych, stosunkowo wąskich fragmentach całości i doskonalenia działań w tym obszarze. Podział pracy, u którego podstaw leży fundamentalne dla nauki o organizacji i zarządzaniu prawo technicznego podziału pracy A. Smitha, skłaniał do koncentracji na poszczególnych funkcjach. Działanie to nakierowane było na wzrost sprawności pracy, w tym wydajności, jakości czy obniżanie kosztów i skracanie czasu potrzebnego na produkcję oraz świadczenie usług. Efektem podziałów jest jednak powstawanie granic wewnątrz organizacji, skupianie się na

powierzonych funkcjach i spadek świadomości ich zależności i znaczenia dla całości procesów. Kształtująca się sytuacja zarysowała potrzebę ponownego scalenia procesów rozdzielanych granicami funkcjonalnymi firmy oraz powiązania podejmowanych działań z oczekiwaniami klientów. Skutkowało to pojawieniem się w obszarze organizacji i zarządzania podejścia procesowego. Postępująca złożoność środowiska biznesu oraz towarzyszący jej wzrost dynamiki zmian przyczynił się do poszukiwania, opartych o ujęcie procesowe, podejść, rozwiązań czy koncepcji odpowiadających warunkom gospodarowania. Obecnie rosnącą popularność zdobywa paradygmat sieciowy oferujący organizacje sieciowe oraz ich specjalny typ – organizacje wirtualne.

Celem podjętych rozważań jest próba zestawienia podejścia procesowego oraz organizacji sieciowych i wirtualnych. Identyfikacja podobieństw i różnic pomiędzy podejściem procesowym a organizacjami sieciowymi, wykorzystującymi podejście procesowe stanowi punkt wyjścia do wskazania kierunków rozwoju trendów zarządzania. Tak postawione zadanie nie może pominąć znaczenia i roli właściciela procesów, uważanego za ważki element nowego spojrzenia oraz, wydaje się, odpowiadającego mu brokera sieci w ujęciu sieciowym.

Podejście procesowe i właściciel (menedżer) procesu

Zarysowująca się potrzeba ściślejszego powiązania kompleksów działań przenikających firmy z potrzebami klientów zaowocowała pojawieniem się nowego paradygmatu projektowania struktur organizacji – podejścia procesowego [Bounds, Yorks, Adams, Ranney 1994] (ang. *Business Process Orientation* – BPO) lub też zarządzania procesami biznesu (ang. *Business Process Management* – BPM), co skutkuje obserwowanym przechodzeniem od zarządzania funkcjonalnego do zarządzania procesowego. Centralnym elementem podejścia staje się pojęcie procesu. J. Lichtarski [2004, s. 17] wskazuje, iż z licznych jego definicji wynika, że jest „ciągim wzajemnie powiązanych (zależnych) czynności i innych zdarzeń, wywołujących określone zmiany i zmierzających do osiągnięcia określonego wyniku końcowego. (...) oddziaływanie regulacyjne skierowane na wywołanie dowolnego procesu i jego przebieg (kierunek, dynamikę itd.) to zarządzanie procesem. (...) [Także] zarządzanie [to] może (i powinno) być postrzegane jako proces (proces zarządzania).” Charakterystyczną cechą zmian jest odejście od cząstkowego postrzegania działań ulokowanych w komórkach funkcjonalnych na rzecz całościowej analizy procesów przenikających przez jednostki organizacyjne. Procesom przecinającym dotychczasowe granice funkcji przedsiębiorstwa nadaje się wyższy priorytet niż cząstkowym zadaniom zamkniętym w poszczególnych działach.

M. Hammer i S. Stanton [1999, ss. 110–111, 118] uważają, że różnica między organizacją tradycyjną a procesową przejawia się najwyraźniej w pojawieniu się, w tej drugiej, właściciela procesu, odpowiedzialnego za całościową jego realizację. Warunkiem powodzenia jest rzeczywista władza właściciela procesu nad jego projektowaniem, pomiarem wydajności, a także przygotowaniem pracowników zaangażowanych w jego przebieg. Jednocześnie autorzy Ci uważają organizację zarządzaną procesowo za optymalną formę organizacyjną w warunkach stałej zmiany. „Istotą procesowej struktury zarządzania jest decentralizacja poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa i łączenie zadań w taki sposób, aby tworzyły proces generujący wartość użytkową dla klienta.” [Hammer cyt. za: Piałucha, 2004, s. 201]

O ile w początkowej fazie rozwoju koncepcji zarządzania procesowego, była ona w wyraźnej opozycji do organizacji funkcjonalnej i jej wdrożenie, zgodnie z postulatami jej propagatorów, nie mogło iść w parze z pozostawieniem (elementów) struktury funkcjonalnej [Hammer 1999, ss. 91–105; Hammer, Stanton 2003, s. 88], obecnie stanowisko to zostało złagodzone i dominujący wydaje się pogląd o uzupełnianiu się obu podejść [Davenport, Short 1990, s. 23; Lichtarski 2004, ss. 17–20]. Co więcej, znane są także interpretacje mówiące, iż nie jest możliwe w praktyce wdrożenie idealnego modelu struktury procesowej. Barrierami są zarówno uwarunkowania technologiczne, jak i poziom kultury organizacyjnej. Koncepcja organizacji procesowej winna być rozumiana jako postulat, który może być urzeczywistniany dzięki nałożeniu struktury procesów na istniejącą strukturę funkcjonalną. W efekcie tworzony jest w organizacji system zarządzania procesowego [Cyfert, Krzakiewicz 2004, ss. 101–102].

Rozwiązania takie widoczne są między innymi w organizacjach wykorzystujących zadaniową (projektową) strukturę organizacyjną, która traktowana jest jako forma przejściowa pomiędzy strukturą sztabową, zaliczaną do struktur klasycznych a strukturą macierzową, umiejscawianą często w grupie pośredniej pomiędzy strukturami klasycznymi a organicznymi (nowoczesnymi, elastycznymi). Struktura zadaniowa eksponuje zależności operacyjne oraz specjalizację przedmiotową. Podobne współwystępowanie ma miejsce w strukturze macierzowej (matrycowej) czy też tensorowej (wielowymiarowej) będącej rozwinięciem poprzedniej o kolejny trzeci wymiar przedmiotowy jak lokalizacja produkcji czy klienci. Wymienione struktury przewidują miejsce dla kierownika zespołu zadaniowego, będącego odpowiednikiem gospodarza procesu.

Na uwagę zasługuje także ewolucja w innym obszarze rozwoju poruszanego zagadnienia. Podejście procesowe stanowi „współczesną” wersję koncepcji proponowanej przez M. Hammera i J. Champy’ego pod nazwą reengineeringu (ang. *Business Process Reengineering* – BPR) [Hammer 1990, ss. 104–112; Hammer, Champy, 1993], który autorzy ci definiują jako „fundamentalne przemyślenie od nowa

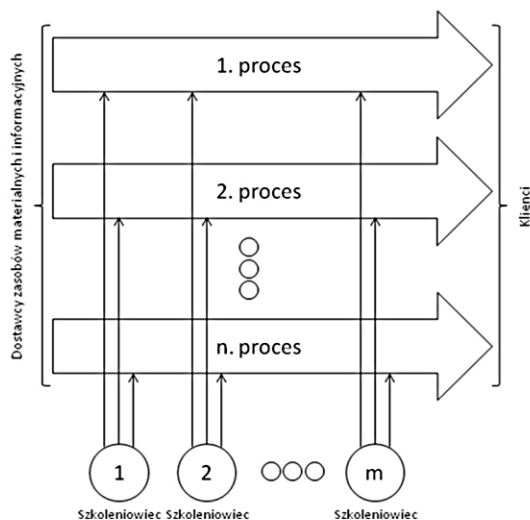
i radykalne przeprojektowanie przedsiębiorstwa i jego istotnych procesów, przy zastosowaniu nowoczesnej techniki informatycznej” [Hammer, Champy 1996, s. 46]. Wy różnikiem pierwotnego podejścia jest nacisk na radykalne zmiany o szerokim zasięgu, gruntowną przebudowę procesów przedsiębiorstwa z eliminacją tych, które nie służą dodawaniu wartości. W koncepcji tej zalecano skokowe przejście ze struktur funkcjonalnych opartych na hierarchii na poziome struktury procesowe. W wielu jednak przypadkach rewolucyjne wdrażanie zmian w systemie organizacji i zarządzania przedsiębiorstw polegające na odrzuceniu dotychczasowego porządku i wdrażaniu zupełnie nowej sieci procesów wiązało się z dotkliwymi konsekwencjami. Reengineering zyskał miano *downsizingu*, a skróót BPR rozwijano jako wielka redukcja personelu (ang. *Big Personnel Reduction*) [Bos 1997, s. 248], gdyż szybkie i znaczące zmiany zachodziły właśnie na tym polu. M. Hammer w roku 1996 pisze: „(...) w wyniku mojego inżynierskiego wykształcenia nie byłem wystarczająco świadomy wymiaru ludzkiego. Nauczyłem się, że jest to czynnik krytyczny” [Davenport, Prusak, Wilson 2003, ss. 48–50]. Przesuwa także emfazę w definicji reinżynierii: „Początkowo sądziłem, że najważniejszym słowem w definicji jest *radykalne*. (...) Obecnie doszedłem do wniosku, że nie miałem racji. (...) Słowem kluczowym w definicji reinżynierii jest *proces* – kompletny od początku do końca zbiór czynności, które razem tworzą wartość dla klienta” [Hammer 1999, s. 10].

Oba powyższe, zweryfikowane przez czas, poglądy podkreślają ważność ludzi i procesów w organizacji i jej ukierunkowaniu na potrzeby klienta. P. Grajewski [2003, s. 147] zauważa, że podejście procesowe uwalnia energię większości członków organizacji i skupia ją na tworzeniu wartości dla klienta. Dzieje się tak za sprawą atrybutów organizacji procesowej, wśród których wskazuje:

- implementację do wnętrza organizacji zasad wzajemnych relacji w układzie klient-dostawca, co w praktyce uprawnia członków organizacji procesowej do negocjowania między sobą warunków zarówno realizacji jak i odbioru efektów pracy partnerów w biznesie,
- zespołowy charakter wykonywanej pracy, co oznacza poszerzenie jej podmiotowości (praca wielopodmiotowa-interdyscyplinarna),
- projektowanie przebiegów operacji w procesach w dostosowaniu do kontraktu, po to by uzyskać w stopniu maksymalnym efekt dostosowawczy organizacji do założonego poziomu spełniania oczekiwań klientów,
- uprawnomocnienie realizatorów do podejmowania niezbędnych decyzji i działań w wykonywaniu operacji w procesach; celem jest przybliżenie klienta do wykonawcy, twórcy wartości dodanej produktu lub usługi.

Graficzne ujęcie struktury zarządzania procesami przedstawia rys. 1. Odbiega on od typowych schematów organizacyjnych, choć powstaje w drodze wyróżnienie ze

struktur funkcjonalnych procesów związanych z wykonywaniem właściwej pracy oraz procesów nabywania i podnoszenia kwalifikacji. Procesy wykraczają poza granice działów funkcjonalnych, integrują poszczególne funkcje celem realizacji oczekiwań klientów. Stąd kierownicy funkcjonalni, odpowiedzialni za zadania poszczególnych działów, zastąpieni muszą zostać menedżerami (właścicielami) procesów, troszczącymi się o koordynację i sprawną ich realizację w całości. Obok menedżerów procesów, skupionych na tworzeniu, rozwoju i usprawnianiu oraz przebiegu procesów, wyróżnia się osoby, szkoleniowców, których zadaniem jest rozwój zasobów ludzkich – podnoszenie kompetencji wykonawców procesów. Podkreślenia wymaga fakt, iż od wykonawców oczekuje się rosnącej samodzielności decyzyjnej i wykonawczej, co w sytuacji coraz bardziej skomplikowanych procesów wymaga ciągłego podnoszenia kwalifikacji. W strukturze łączącej menedżerów, szkoleniowców i wykonawców nie wyróżnia się typowych podległości, odpowiedzialność w dużej mierze spoczywa na poszczególnych pracownikach, menedżer procesu ani szkoleniowiec nie są szefami i kontrolerami realizacji, w tradycyjnym znaczeniu, wyznaczonych przez siebie zadań, zapewniają natomiast wsparcie wykonawcom procesów [Piałucha 2004, s. 203]. Powstające zespoły mają charakter interdyscyplinarny, właściciele procesów pełnią w nich rolę koordynatorów, odchodząc jednocześnie od postaw onnipotencji, charakterystycznych systemom hierarchicznym [Płoszajski 2001, s. 36]. „Przedsiębiorstwo stosujące procesową strukturę zarządzania jest swego rodzaju organizacją profesjonalistów: pracowników, menedżerów procesu i szkoleniowców. Mimo, iż nie jest to sztywna, mocno rozbudowana hierarchia, to jednak konieczny jest jakiś koordynator współdziałania poszczególnych procesów, aby zapewnić skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości. To rola lidera biznesu. Zadaniem lidera jest synchronizować działanie wszystkich procesów w osiągnięciu celów strategicznych.” [Piałucha 2004, s. 203]

Rysunek 1. Schemat struktury zarządzania procesami

Źródło: Piałucha 2004, s. 203.

Organizacja sieciowa (wirtualna) i broker sieci

Podejście procesowe oraz towarzyszące mu zagadnienia takie jak: teoria kosztów transakcyjnych, koncepcja kluczowych kompetencji oraz dynamiczny rozwój technologii komunikacyjnych i informacyjnych przyczyniają się do gruntownej reorganizacji warunków gospodarowania a także organizacji i zarządzania firmami. Stosunkowo szybko okazało się, iż sprawne funkcjonowanie firm zależy od zarządzania procesami, które przecinają nie tylko granice działów funkcjonalnych, lecz także granice firm. Niezbędna stała się integracja działań angażujących zarówno partnerów biznesowych, jak i konkurentów a także klientów. Dominującym ujęciem w zarządzaniu staje się organizacja sieciowa. Jak zaznacza K. Kelly [2001. s. 17] „sieci istniały w każdej gospodarce. Specyfika obecnej sytuacji polega na tym, że sieci rozbudowane przez technikę przenikają nasze życie tak mocno, iż „sieć” stała się centralną metaforą, wokół której zorganizowane jest nasze myślenie i gospodarka. Jeśli nie rozumiemy specyficznej logiki sieci nie zdołamy odnieść korzyści z dokonującej się dziś transformacji”. Organizacje sieciowe rozumiane są jako względnie trwałe powiązanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, którym przyświeca wspólny cel. Jest to kompleksowy układ zależności o charakterze współdziałania pomiędzy uczestnikami,

podejmowanymi działaniami i zasobami będącymi w dyspozycji. Rdzeniem organizacji sieciowej jest centrum informacyjne oparte na jasnej koncepcji biznesu łączącej zasoby techniczne, finansowe i ludzkie z gruntownym zrozumieniem rynku i potrzeb klientów. Sednem staje się wykonywanie przez firmy tego, co robią najlepiej, czerpiąc z korzyści bycia małymi organizacjami nie rezygnując jednocześnie z integracji [Håkansson, Snehota 1995, ss. 357–358]. Oparcie współpracy o współczesne narzędzia informatyczne powoduje uniezależnienie działań od miejsca i czasu. Wpływa na wzrost dynamiki i tymczasowości relacji [Czaplewski 2016, s. 23–24; Czaplewski 2016a, s. 399]. Otwiera drogę do organizacji wirtualnych (wirtualnego organizowania), które traktowane są jako specjalny (bardziej rozwinięty) typ organizacji sieciowej, wyróżniany między innymi poprzez wysoką dynamikę rekonfiguracji. Stosunkowa łatwość powoływania organizacji wirtualnych łączących podmioty oferujące kluczowe kompetencje niezbędne (najlepsze) do sprostania specyficznym wymogom klientów powoduje, że mogą być one tworzone na potrzeby pojedynczych kontraktów. Ponadto firmy mogą być zaangażowane w działania wielu organizacji wirtualnych w tym samym czasie.

Powszechnie prezentowany jest pogląd o braku w tej klasie organizacji hierarchii – wszystkie tworzące je podmioty działają na zasadach partnerskich [Chmielarz 2007, s. 23], są sobie równe [Zimniewicz 2009, s. 91]. Wiele autorów wyróżnia jednak podmiot mający specjalne znaczenie, realizujący wyróżnione funkcje i, przynajmniej częściowo, wywierający wpływ na zachowanie innych firm. Podmiot ten nazywany jest inicjatorem, integratorem, koordynatorem bądź brokerem sieci [zob.: Dziembek 2013, s. 116 i dalsze]. To właśnie on dostrzega okazję i inicjuje współpracę, integruje współpracujące podmioty, „steruje przepływem” prac, koordynuje działania składające się na realizowane zadania. Integrator może stanowić centrum kluczowych kompetencji, może także, zgodnie z modelem dyrygenta [zob.: Drucker 1988, ss. 3 i dalsze; 1999, ss. 90–91], wyróżniać się umiejętnościami koordynacyjnymi oraz utrzymywać komunikację na styku organizacja wirtualna-otoczenie, obejmujące zarówno potencjalnych partnerów, jak i klientów. W. Grudzewski i I. Hejduk [2002, ss. 93–94] piszą wręcz, że kierowanie organizacją wirtualną rozpoczyna się od wyboru integratora, który wyróżnia się zakresem kompetencji. Z czasem jego rola może zostać przejęta przez podmiot posiadający silniejsze kompetencje do realizacji danego przedsięwzięcia. Autorzy Ci przypisują mu jednocześnie listę zadań:

- wykreowanie pomysłu wspólnego przedsięwzięcia,
- zidentyfikowanie niezbędnych kluczowych kompetencji,
- zaprojektowanie mapy procesów,
- dobór partnerów gospodarczych,
- przydział procesów poszczególnym firmom według kryterium posiadanych przez nie podstawowych kompetencji,

- koordynacja, monitoring i nawigowanie przedsięwzięciem,
- kontrola realizacji,
- zapewnienie procesu dostarczania produktu (usługi) do klienta, rozliczenie transakcji zewnętrznych (z klientem) oraz wewnętrznych (między uczestnikami organizacji wirtualnej).

Ciekawe rozważania dotyczące brokera sieci prezentuje U. Franke [1999, ss. 222–226; 2000, ss. 27–28] wskazując, że jest on inicjatorem, administratorem i facylitatorem sieci wirtualnych, a jego rola w zarządzaniu ma raczej charakter wspierający niż dominujący. Odwołuje się do metafory zaproponowanej przez P. Druckera, który stoi na stanowisku, że współczesne organizacje muszą być zorganizowane jak zespoły, w tym na wzór dwójek tenisowych (małe, każdy z członków przystosowuje się do osobowości, umiejętności oraz silnych i słabych stron pozostałych uczestników), europejskich drużyn piłkarskich (każdy gra na swojej pozycji, ale jednocześnie cały zespół, z wyjątkiem bramkarza, porusza się wspólnie, mimo że każda osoba zachowuje swoją względną pozycję) lub zespołów amerykańskiego baseballu (każdy ma swoją ustaloną pozycję). Broker sieci może być porównany do trenera drużyny piłkarskiej, który selekcjonuje pewną liczbę zawodników o określonych kluczowych kompetencjach, jak napastnicy, obrońcy czy bramkarze, dbając o zapewnienie zgodności między zawodnikami. Kształtuje więzi między nimi poprzez wspólny cel (wizję), np. zdobycie mistrzostwa, wspieranie kontaktów społecznych między graczami (spotkania i wspólne uroczystości), jak również zadbanie o infrastrukturę (piłki, przebiegalnie, stroje drużynowe itp.) dla zawodników, aby mogli grać na boisku (rynku) jak jeden zespół. Na każdy mecz (okazję rynkową), trener powołuje do składu, z puli dostępnych graczy, zawodników o określonych umiejętnościach w celu zmierzenia się z przeciwnikiem (konkurentem). Podczas gdy drużyna jest na boisku, trener jest zaangażowany i może wpływać na przebieg meczu. Możliwa jest wymiana zawodników w przypadku, gdy ich działania nie przyczyniają się do zwycięstwa zespołu. Na podstawie dokonań zawodników, ich możliwości oraz sytuacji konkurencyjnej drużyny trener kompletuje zespół na kolejny mecz. Dbą także o zawodników, którzy nie spełniają pokładanych w nich oczekiwań, wspiera oraz doradza w kwestiach poprawy ich umiejętności. Użyta metafora prowadzi Frankiego do identyfikacji funkcji i obowiązków brokera sieci wirtualnych, wśród których wyróżnia:

- inicjowanie i przygotowanie wirtualnej sieci,
- utrzymanie i poprawa współpracy w ramach wirtualnej sieci,
- inicjowanie i eksploatacja organizacji wirtualnej¹.

¹ Szerszy opis znaleźć można w: Kuczera [2019, s. 122–125]

Właściciel procesu a broker sieci

Podejście procesowe rzuciło nowe światło na organizowanie i zarządzanie firmami. Podkreśliło konieczność integracji działań i współpracy w perspektywie oczekiwań klienta. Otworzyło drogę do ewolucji i popularyzacji w naukach o zarządzaniu paradygmatu sieciowego oraz koncepcji organizacji wirtualnej. W obu ujęciach – podejściu procesowym i wirtualnym organizowaniu – odnaleźć można zarówno analogie, świadczące o wspólnych korzeniach czy założeniach, jak i elementy różnicujące.

Podobnie jak współczesne podejście procesowe jest komplementarne w stosunku do poprzedzającego ujęcia funkcjonalnego, nie wyklucza go, a raczej kształtuje się z wykorzystaniem jego struktur, również paradygmat sieciowy nie neguje dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu, a raczej integruje poszczególne podejścia. Organizacje sieciowe, w tym wirtualne, są raczej syntezą wcześniejszych podejść i próbą wykorzystania ich elementów odpowiadających obecnym realiom, elementy poprzednich układów organizacyjnych stają się budulcem form sieciowych i ich wirtualizacji. Integracja ta w obu podejściach dotyczy także, a może głównie, aspektów społecznych.

Przyznanie przez M. Hammera rangi czynnika krytycznego ludzkiemu wymiarowi organizacji jest w pełni akceptowane w ujęciu sieciowym, sięgającym zarówno do zasobowego, jak i behawioralnego podejścia do budowy przewagi konkurencyjnej. Stale ewoluująca szkoła zasobowa, kładzie wyraźny nacisk na znaczenie zasobów niematerialnych, w tym informacji i wiedzy, której jedynym nośnikiem jest człowiek. Podkreśla także rangę szczególnego typu relacji – relacji partnerskich charakteryzujących się rzadkością i nieimitowalnością. Istotność zasobów relacyjnych powoduje także, że coraz częściej, obok szkoły zasobowej, pojawia się pojęcie podejścia relacyjnego oraz renty relacyjnej stanowiącej o przewadze układów sieciowych nad innymi formami działania [zob. np.: Stańczyk-Hugiet 2012, s. 89]. Relacje, co prawda rozważane w kontekście organizacyjnym, w dużej mierze zależą jednak od ludzi, ich nastawienia na współpracę, otwarcia czy zaufania.

Podejście procesowe kształtowało się pod wpływem konieczności zbliżenia podejmowanych w przedsiębiorstwie działań z oczekiwaniami klienta. Projektowanie procesów integrujących zadania realizowane w ramach działów funkcjonalnych realizowane jest przede wszystkim z uwzględnieniem dodawania wartości na rzecz klienta. Niewątpliwie w przypadku sieci współpracujących podmiotów kryterium integracji pozostało niezmiennie, rozszerzyła się natomiast optyka dotycząca zasięgu procesów, które wychodzą poza pojedyncze organizacje. Podstawowym kryterium doboru członków sieci stają się ich kluczowe kompetencje wymagane z punktu

widzenia oczekiwań klientów i możliwości zaoferowania im produktów i usług spełniających w maksymalnym możliwym stopniu ich indywidualne potrzeby przy możliwie wysokiej jakości, możliwie niskich kosztach oraz w możliwie krótkim czasie. Co więcej, podejście procesowe zaproponowane zostało jako optymalne w warunkach stałej zmiany. Wydaje się natomiast, że cechą tę kapitalnie rozwinęto w przypadku organizacji sieciowych, a szczególnie wirtualnych, gdzie dzięki niskim kosztom transakcyjnym możliwe stało się szybkie tworzenie organizacji, zapewnienie wysokiej dynamiki jej rekonfiguracji i szybkie zakończenie współpracy, a wszystko przy stosunkowo niskim poziomie ryzyka działalności. Stąd w odniesieniu do organizacji wirtualnych podkreśla się ich wysoką elastyczność oraz możliwość rozproszenia ryzyka. Zależność ta przekłada się również na postulat fundamentalnej, skokowej reorganizacji wymaganej przez reengineering prowadzącej do eliminacji procesów nie przyczyniających się dodawaniu wartości, złagodzony po fali nieudanych wdrożeń. W przypadku organizacji wirtualnych, które powstają często „pod” wymogi klientów, trudno mówić o konieczności eliminacji zbędnych procesów, elastyczność reorganizacji także nie powinna stanowić problemu dzięki łatwości włączania nowych członków do sieci oraz kończenia współpracy z podmiotami, których kompetencje nie są na danym etapie niezbędne. Pierwotna reorganizacja firm związana była z informatyzacją działalności, w przypadku organizowania wirtualnego technologia stanowi *condicio sine qua non* i jest ściśle zintegrowana z wymiarem organizacyjnym, zarządzania i społecznym.

Podejście procesowe wprowadza także odmienne spojrzenie na obszar władzy, głównie za sprawą wprowadzenia właściciela procesu odpowiedzialnego za jego realizację, której finałem jest produkt i/lub usługa dostarczona klientowi. Wyraźnie widoczne jest tu odejście od zarządzania nakazowo-kontrolnego na rzecz relacji partnerskich przy rosnącej autonomii wykonawców procesów. Autonomia wymaga jednak kompetencji – wiedzy i umiejętności jej wykorzystania [Dziembek 2011, s. 61 i dalsze]. W warunkach stałej zmiany skutkuje to koniecznością ciągłego uczenia się. Stąd, ważką rolę, obok właścicieli procesów skupionych na rozwoju procesów, osób odpowiedzialnych za rozwój ich wykonawców. Układ ten wydaje się dość przejrzysty i jednoznaczny. Bardziej rozbudowana, a czasem wręcz abstrakcyjna wydaje się rola brokera sieci. Rola ta pojawia się za sprawą dezagregacji działań, specjalizacji firm, konieczności konfiguracji kompleksowych układów i ich integracji. W przypadku sieci podkreśla się równowagę autonomicznych członków, co m.in. wyróżnia ten typ zależności od zlecenia czy podwykonawstwa. Sieci opierają się na dobrowolności, redukowane są także regulacje formalne współpracy, których (nadmierne) występowanie obniża elastyczność i wpływa negatywnie na koszty transakcyjne, zniechęca-

jąc do współpracy. Podstawowym kryterium przynależności do organizacji sieciowej jest atrakcyjność wnoszonych kompetencji dla przyjętego celu – wymagań klienta. Wyróżniającymi brokera kluczowymi kompetencjami powinny więc być te, związane z wyszukiwaniem okazji rynkowych, doborem członków, ich integracją i koordynacją działań składających się na kompletne procesy. Jako konsekwencja szerszej dyskusji dotyczącej przechodniości władzy w organizacjach sieciowych i sprawowania jej przez członków dysponujących najistotniejszymi w danym momencie kompetencjami, także rola brokera może mieć charakter przechodni. Jeśli na danym etapie realizacji działań okaże się, że inny podmiot cechuje się wyższymi kompetencjami istotnym na tym etapie prac może on przejąć rolę brokera wpływając na zachowania sieci i jej członków.

Podejście procesowe pozwoliło na szacowanie rozkładu kosztów na poszczególne działy zaangażowane w podejmowane aktywności, ułatwiło to także dokonywanie przez firmy analizy typu *make or buy*. Wydaje się jednak, iż możliwość ta została w szerszym zakresie wykorzystana w organizacjach sieciowych, dając brokerowi możliwość doboru i wymiany członków na zasadach rynkowych.

Stosunkowo nowym zagadnieniem, pojawiającym się w dyskusjach literaturowych, jest problem zaufania. Nabiera ono szczególnego znaczenia w warunkach niewielkiej formalizacji współpracy w ramach sieci, szczególnie rozproszonych. Wydaje się, że ważną rolą brokera jest „zarządzanie zaufaniem”. Polegać ono może na zapraszaniu do sieci podmiotów zweryfikowanych, takich, które we wcześniejszych kontaktach i współpracy dały się poznać jako wiarygodne. Broker może poszukiwać również rekomendacji firm trzecich i na ich podstawie tworzyć pulę potencjalnych partnerów. W wybranych interpretacjach zasad wirtualnego organizowania broker pełni rolę pośrednika zaufania, analogicznie jak ma to miejsce w modelu pośrednika zaufania w klasyfikacji działalności e-biznesowej. Przyczynia się także do mechanizmu, w którym zaufanie zostaje „przekazane” innym podmiotom, dzięki czemu są one skłonne do współpracy z nowym dla nich, lecz rekomendowanym, partnerem sieci w ramach „przejętego” od brokera zaufania w stosunku do nowego członka sieci.

Wydaje się, iż mniejsze znaczenie w organizacjach wirtualnych przypisuje się natomiast działaniom szkoleniowym. Z założenia do sieci zapraszane są podmioty najbardziej atrakcyjne w danym czasie z możliwością ich zastąpienia w przypadku niespełniania wymogów lub pojawienia się atrakcyjniejszych graczy. Stąd w interesie samych przedsiębiorstw jest stałe doskonalenie pozwalające na oferowanie wyróżniających się kluczowych kompetencji. Tym samym funkcje szkoleniowe pozostają na poziomie członków sieci. Często poruszonym zagadnieniem jest mechanizm uczenia się poprzez współpracę, od partnerów biznesowych. Wydaje się jednak, że i w tym przypadku zachodzi on na

poziomie członków sieci i dopiero pośrednio wpływa na zachowanie się sieci jako całości. W ramach sieci rozwijane mogą być natomiast procedury współpracy, choć tymczasowość istnienia tego typu organizacji także ogranicza działania w tym zakresie.

Zakończenie

Zaprezentowane zestawienie podejścia procesowego oraz paradygmatu sieci i koncepcji organizacji wirtualnej pozwala dostrzec wspólne, główne elementy obu ujęć. Sieci, które rozwijają się wykorzystując założenia zarządzania procesowego, na fundamencie przejętych rozwiązań rozbudowują mechanizmy organizacji i zarządzania działalnością skupiającą wiele podmiotów, poszukując możliwości podnoszenia elastyczności i redukcji ryzyka. Analogicznie, jak uznano komplementarność, początkowo antagonistycznych ujęć procesowego i funkcjonalnego, także paradygmat sieci w wielu obszarach uzupełnia wcześniejsze osiągnięcia nauki o zarządzaniu, w tym podejście procesowe, precyzuje je i rozszerza jego stosowanie.

Właściciel procesu, postrzegany jako kluczowy element rozróżniający organizację tradycyjną i procesową, wydaje się protoplastą brokera sieci. Obie role postrzegane są przez pryzmat odpowiedzialności za całościową realizację działań nakierowanych na potrzeby klienta. W przypadku brokera zagadnienie całościowej realizacji wiąże się z ujęciem interorganizacyjnym, podczas gdy właściciel procesu rozważany jest najczęściej w skali pojedynczego przedsiębiorstwa. W stosunku do właściciela procesów obraz brokera sieci, a szczególnie organizacji wirtualnych, cechujących się wyższą dynamiką rekonfiguracji, przedstawia się w sposób znacznie rozbudowany z szerszą listą stawianych przed nim zadań i wymagań. Co więcej, „klasyczny” właściciel procesów posadowiony jest w kontekście środowiska wyraźnie silniej sformalizowanego, z większym udziałem zależności hierarchicznych (pomimo akcentowania partnerstwa i autonomii), utożsamianego ze strukturami organizacyjnymi typu macierzowego (i pochodnymi). Broker, działający w strukturach sieciowych, osadzony jest w środowisku unikającym formalizacji ograniczającej elastyczność i preferującym działania *ad hoc*. Środowisku w pełni autonomicznych podmiotów oferujących na warunkach rynkowych swoje kompetencje i pozostałe zasoby tworząc sieć tymczasowych zależności nakierowanych na realizację łączącego je celu.

Wydaje się, że broker sieci stanowić może odpowiedź na postulowaną wcześniej konieczność istnienia swego rodzaju lidera biznesu. Kogoś kto w warunkach wysokiej autonomiczności i profesjonalizmu osób i podmiotów stanie na pozycji głównego stratega – menedżera właścicieli procesów.

O ile podejście procesowe wraz z właścicielem procesów nakierowało organizację i zarządzanie firmami na nowy ład czy nowe reguły, o tyle paradygmat sieci wykorzystując ten ład otworzył organizacje na pewien systemowy nie-ład, wskazując jako regułę brak reguł, chaos globalnej sieci procesów, co nie oznacza jednak anarchii. Pomimo nabierającej na sile dyskusji dotyczącej organizacji sieciowych i ich wirtualizacji wciąż pozostaje wiele kwestii otwartych, między innymi w obszarze zarządzania w warunkach heterarchii, stawianej pomiędzy hierarchią i anarchią, co stanowić może kontynuację podjętych rozważań.

Bibliografia

Bos R. (1997), *Business process redesign: the wheel of Ixion*, „Employee Relations”, Iss. 3, p. 248.

Bounds G., Yorks L., Adams M., Ranney G. (1994), *Beyond Total Quality Management: Toward The Emerging Paradigm*, Irwin/McGraw-Hill, New York.

Chmielarz W. (2007), *Systemy biznesu elektronicznego*, Difin, Warszawa, s. 23.

Cyfert Sz., Krzakiewicz K. (2004), *Strategiczna kontrola procesów* [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. 1, SGH, Warszawa, ss. 101–102.

Czaplewski, M. (2016), *E-commerce w Polsce i w Danii – istniejący stan i jego ocena*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 122, ss. 23–31.

Czaplewski, M. (2016a). *E-commerce in Poland and Denmark – comparative analysis and development trends*, „The Business & Management Review”, Iss. 7 (5), ss. 399–403.

Davenport T., Prusak L., Wilson J. (2003), *Reengineering Revisited*, „Computer-world”, Iss. 25, ss. 48–50.

Davenport T., Short J. (1990), *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, „Sloan Management Review”, no. 4, s. 23.

Drucker P. (1988), *The Coming of the New Organization*, „HBR”, January-February, s. 3 i dalsze.

Drucker P. (1999), *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa, ss. 90–91.

Dziembek D. (2011), *Integrator jako menedżer wiedzy w organizacji wirtualnej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, nr 32, ss. 59–75.

Dziembek D. (2013), *Integrator jako przedsiębiorca w organizacji wirtualnej* [w:] A. Nowicki, D. Jelonek D (red.), *Wiedza i technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości*, Politechnika Częstochowska Częstochowa, ss. 114–125.

Franke U. (1999). *The Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations*, „Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal”, Iss. 11, ss. 222–226.

Franke U. (2000). The Knowledge-Based View (KBV) of the Virtual Web, the Virtual Corporation, and the Net-Broker [w:] Y. Malhotra (red.), *Knowledge Management and Virtual Organizations*, Idea Group Publishing, London, ss. 27–28.

Grajewski P. (2003), *Strukturalno-organizacyjne aspekty dostosowania przedsiębiorstwa do warunków współczesnego rynku* [w:] R. Rutka (red.), *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej*. Zarządzanie zasobami, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Organizacja i Zarządzanie, nr 18, s. 147.
Grudzewski W., Hejduk I. (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa, ss. 93–94.

Hakansson H., Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London, ss. 357–358.

Hammer M. (1990), *Don't Automate, Obliterate*, „HBR”, July-August, ss. 104–112.

Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa, s. 10.

Hammer M., Champy J. (1993), *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, HarperBusiness, New York.

Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa, s. 46.

Hammer M., Stanton S. (1999), *How Process Enterprises Really Work*, „HBR”, Iss. 6, ss. 110–111, 118.

Hammer M., Stanton S. (2003), *Jak naprawdę funkcjonuje firma zarządzana procesowo*, „HBR Polska”, nr 7, s. 88.

Kelly K. (2001), *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG Press, Warszawa, s. 17.

Kuczera K. (2019), *Wirtualizacja organizacji*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, ss. 122–125.

Lichtarski J. (2004), *O relacji między podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu* [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Tom 1, SGH, Warszawa, s. 17–20.

Piałucha M. (2004), *Od zarządzania procesami do zarządzania sieciami partnerskimi* [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. 2, SGH, Warszawa, s. 201, 203.

Płoszajski P. (2001), *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów* [w:] W. Grudzewski, I. Hajduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa, s. 36.

Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Przewaga konkurencyjna – ewolucja źródeł* [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, UE w Krakowie, Kraków, s. 89.

Zimniewicz K. (2009), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, s. 91.

Edward Nowak | edward.nowak@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,

Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

ORCID ID: 0000-0001-9173-7283

Ujawnianie informacji prospektywnych w rocznych raportach jednostek gospodarczych

Disclosure of Prospective Information in Annual Reports of Business Entities

Abstract: The main objective of the paper is to present the scope and significance of prospective economic information, which should be presented in an annual report, mandatory for business entities. The report will specify prospective information that should be disclosed by business entities in mandatory reports and optional at the discretion of the management. The considerations presented in the article and the indicated disclosure of prospective information are of significant importance for the stakeholders of business entities' during the decision-making process. The research methodology used in the paper includes critical analysis of literature and regulations regarding accounting and reporting, methods of deduction and induction as well as logical reasoning.

Key words: reporting, performance reporting, economic information, forecasting and planning information.

Wstęp

Jednostki gospodarcze coraz częściej dążą do powiększenia zasobu informacji ujawnianych w ich raportach rocznych. Chodzi przede wszystkim o uwzględnienie informacji niefinansowych. Jest to właściwa tendencja w kierunku zaspokojenia zapotrzebowania różnych interesariuszy. Informacje niefinansowe są bowiem istotnym

uzupełnieniem tych prezentowanych w sprawozdaniu finansowym [Krasodomska 2014, ss. 10–15].

Nawet wiarygodne informacje finansowe i niefinansowe o charakterze retrospektywnym, będące pomiarami rezultatów działalności, nie są wystarczające przy ocenie działalności jednostek gospodarczych przez ich interesariuszy. Oczekują oni także dostarczenia informacji ukazujących działalność jednostek w przyszłości, uwarunkowania jej prowadzenia oraz przewidywanych dokonań.

Informacje ekonomiczne dotyczące dokonań jednostek gospodarczych w przyszłości mogą być tworzone na podstawie dokonań, które zaistniały w minionych okresach oraz w teraźniejszości. Nie może to się jednakże odbywać na zasadzie prostej ekstrapolacji, lecz przy uwzględnieniu przyszłych uwarunkowań działalności. Informacje mogą także powstawać w przedsiębiorstwie jako „czynnik sprawczy”, odnosząc się do zjawisk ekonomicznych, które nie występowały w przeszłości, nie mają miejsca w chwili obecnej, lecz zaistnieją dopiero w przyszłości [Dziuba 2000, ss. 26]. Niekiedy jest wręcz niemożliwe uzyskanie informacji prospektywnych dotyczących ewentualnych zdarzeń, mających postać „czarnych łabędzi”, które są trudno przewidywalne.

Informacje prognostyczne i planistyczne są niezbędne kierownictwu oraz menedżerom jednostek gospodarczych w procesie zarządzania. Prognozowanie jest bowiem nieodłącznym elementem przy podejmowaniu decyzji oraz planowaniu działalności. Są one także wykorzystywane przy określaniu strategicznych celów działalności przedsiębiorstw [Manikowski, Tarapata 2002, ss. 13–14]. Takimi informacjami są także zainteresowani interesariusze jednostek gospodarczych.

Problematyce ujawniania informacji prospektywnych w rocznych raportach sporządzanych przez jednostki gospodarcze jest poświęcony niniejszy artykuł. Szczególna uwaga została w nim poświęcona zakresowi informacji prognostycznych i planistycznych tworzonych przez kierowników, a przydatnych zewnętrznym odbiorcom. Zagadnienie to zostało przedstawione przy uwzględnieniu regulacji i zakresu rachunkowości i sprawozdawczości. Jednocześnie została określona użyteczność informacji o takim charakterze przy uwzględnieniu ich cech jakościowych, określonych w Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej.

Artykuł niniejszy dotyczy zauważalnej luki badawczej, dotyczącej ujawnień informacji o charakterze prospektywnym w sprawozdaniach ogólnego przeznaczenia, sporządzanych na potrzeby interesariuszy zewnętrznych. W Polsce najczęściej dotychczas przeprowadzane badania odnosiły się do informacji planistycznych i prognostycznych tworzonych przez kadrę kierowniczą i menedżerów w postaci planów i budżetów na potrzeby wewnętrzne. Prezentacja informacji prospektywnych w rocznych

raportach na potrzeby odbiorców zewnętrznych stanowi natomiast zazwyczaj tylko jeden z wielu obszarów badań w zakresie ujawnień i jej zakres jest niewielki.

Z badań przeprowadzonych w różnych krajach wynika, że pewne informacje dotyczące perspektyw rozwoju jednostek gospodarczych są ujawniane przy komunikowaniu interesariuszom kwestii strategicznych. Przykładowe wyniki takich badań w pięciu krajach europejskich są zawarte w pracy [Santema, Hoekert, Van de Rijt, Van Oijen, 2005, ss. 352–366], natomiast w sześciu krajach Afryki Południowej w pracy [Ungerer, Vorster 2015, ss. 78–101]. W Polsce badania dotyczące ujawnień informacji strategicznych przez spółki wysokich technologii przeprowadziła J. Dyczkowska [2016, ss. 46–64]. W opinii J. Dyczkowskiej badane spółki słabo raportują m.in. przyszłe ich perspektywy.

Ujawnianie informacji prospektywnych w świetle standardów międzynarodowych

Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości sformułowała „Założenia koncepcyjne sprawozdawczości finansowej”, które mogą być odniesione do całego raportu rocznego. W założeniach tych są zdefiniowane fundamentalne cechy informacji sprawozdawczych – przydatność i wierność prezentacji. Informacje uznaje się za przydatne, jeśli są one wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji gospodarczych co do jednostki, przez określonych użytkowników. Informacje prezentowane w sprawozdaniach powinny pomagać ocenić przeszłe, bieżące i przyszłe zdarzenia oraz potwierdzić lub korygować wcześniejsze szacunki i oceny [IASB 2011, ss. A36–A37].

Na decyzyjną przydatność informacji, pochodzących ze sprawozdań finansowych ogólnego przeznaczenia, składają się dwie ich cechy: wartość przewidywająca i wartość potwierdzająca. Informacje sprawozdawcze mają wartość przewidywającą jeśli są one przydatne przy przewidywaniu sytuacji finansowej i wyników działalności jednostki oraz innych zdarzeń interesujących ich odbiorców. Tak określona przewidywająca wartość informacji nie jest równoznaczna ze sporządzaniem prognoz przez jednostkę. Również informacja o charakterze retrospektywnym może mieć wartość przewidywającą jeśli jest wykorzystywana przez jej użytkowników w przewidywaniu. Potwierdzająca wartość informacji prezentowanych w sprawozdaniach wyraża się ich przydatnością przy dokonywaniu ocen przeszłych zdarzeń. Polega ona także na przydatności informacji sprawozdawczych przy potwierdzaniu poprzednich prognoz oraz weryfikowaniu wcześniejszych ocen. Oznacza to, że potwierdzająca wartość informacji jest powiązana z ich wartością przewidywającą [IASB 2011, ss. A36–A37].

Rozwijając systemy informacji sprawozdawczych w jednostkach gospodarczych należy poznać rodzaje ocen i decyzji jakie ich interesariusze chcą na ich podstawie podejmować. Rozpoznawanie tych oczekiwań wpływa w szczególności na uzyskanie z raportu rocznego wymaganych informacji prospektywnych. W założeniach koncepcyjnych sprawozdawczości finansowej wskazuje się na następujące rodzaje ocen i decyzji podejmowanych przez interesariuszy jednostki [IASB 2011, ss. A36–A37]:

- decyzje dotyczące kupna, utrzymania i zbycia inwestycji;
- ocenę zdolności jednostki do wypłaty wynagrodzeń i świadczeń na rzecz pracowników;
- ocenę zabezpieczenia kredytów i pożyczek udzielonych jednostce;
- określenie polityki podatkowej;
- ocenę sposobu zarządzania i ochrony zasobów majątkowych przez kierownictwo jednostki oraz jego odpowiedzialności.

Poszczególne grupy interesariuszy jednostki gospodarczej mają specyficzne oczekiwania co do informacji prospektywnych. Przykładowo inwestorzy potrzebują informacji dotyczących przewidywanych wyników oraz przyszłej sytuacji finansowej jednostki. Podobne zapotrzebowanie na informacje mają kredytodawcy i pożyczkodawcy, których interesuje zdolność kredytowa przedsiębiorstw klientów. Dostawców będzie interesować przewidywana płynność finansowa a odbiorców zdolność jednostki do kontynuowania działalności.

Również wskazane rodzaje ocen i decyzji podejmowanych na podstawie takich informacji wymagają odpowiednich informacji. To powoduje konieczność dokonania gradacji wymogów i preferencji co do prezentowania w rocznych raportach informacji prospektywnych. Dlatego informacje te powinny być uzupełnione o objaśnienia dotyczące ograniczeń wykorzystania przez określonych interesariuszy.

Ujawnianie informacji prospektywnych a sprawozdanie finansowe pro forma

Odrębnym zagadnieniem związanym z prezentowaniem informacji prospektywnych w rocznym raporcie jednostki gospodarczej jest sporządzanie sprawozdań finansowych *pro forma*. Są to sprawozdania zawierające informacje o charakterze prospektywnym powstające jako produkt planowania finansowego. Sprawozdanie finansowe *pro forma* zazwyczaj zawiera: planowany bilans, planowany rachunek zysków i strat oraz planowany rachunek przepływów pieniężnych. Ponieważ takie raporty są sporządzane na wewnętrzne potrzeby zarządzania finansami jednostki, ich zawar-

tość informacyjna i szczegółowość nie muszą być zgodne z obligatoryjnymi wzorcami określonymi w regulacjach rachunkowości.

Sprawozdania finansowe *pro forma* są najbardziej praktyczną i uporządkowaną formą prezentacji prospektywnych informacji finansowych dla przyjętego okresu planowania. Raporty takie mogą zaspokajać potrzeby informacyjne nie tylko odbiorców zewnętrznych, ale także wewnętrznych. Wieloletnie prognozy wielkości finansowych prezentowanych w rocznych sprawozdaniach umożliwiają interesariuszom jednostki ocenę jej przyszłej sytuacji majątkowo-kapitałowej oraz przyszłych wyników finansowych i przepływów pieniężnych. Mogą one także służyć do oceny jakości zarządzania jednostką, stabilności jej funkcjonowania lub zagrożeń dla dalszej działalności [Buk 2011, ss. 9–27].

Sprawozdanie finansowe *pro forma* ma zazwyczaj charakter bardziej syntetyczny niż obligatoryjna jego postać przewidziana przepisami o rachunkowości. Może być ono poprzedzone sporządzaniem analitycznego sprawozdania finansowego *ex post*, przy uwzględnieniu zasady istotności. Zgodnie z tym kryterium każdą istotną pozycję należy prezentować odrębnie, natomiast pozycje mniej istotne można łączyć w grupy. Można przy tym uwzględniać cele przeprowadzanej analizy lub potrzeby informacyjne użytkowników sprawozdań.

Wskazane jest, aby między strukturami sprawozdań finansowych *pro forma* oraz *ex post* zachodziła spójność, co może być osiągnięte przez zestawienie wspomnianego analitycznego sprawozdania finansowego. Chodzi zwłaszcza o zgodność przedmiotowego zakresu tych wielkości finansowych, których kształtowanie się w przyszłości może istotnie wpływać na działania jednostki gospodarczej na poziomie strategicznym. Takie wielkości są bowiem szczególnie ważne dla osiągnięcia sukcesu w biznesie [IFAC 2009, ss. 18].

Jednostki gospodarcze nie mają obowiązku ujawniać interesariuszom całego sprawozdania finansowego *pro forma*. Nie jest to także wskazane ze względu na to, że zawiera ono zbyt dużo szczegółowych informacji, które są bardziej użyteczne dla odbiorców wewnętrznych niż zewnętrznych. Pewne wielkości syntetyczne zawarte w sprawozdaniu finansowym *pro forma* mogą być natomiast prezentowane w sprawozdaniu z działalności jednostki. Chodzi tu zwłaszcza o informacje przydatne przy ocenie przyszłej sytuacji finansowej jednostki gospodarczej. Wymóg takich ujawnień jest sformułowany w ustawie o rachunkowości (art. 49 ust. 1) oraz w Dyrektywnie Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w sprawie sprawozdawczości finansowej. Wielkości prezentowane w sprawozdaniu finansowym *pro forma* mogą także posłużyć do ustalenia przewidywanych wartości wskaźników finansowych na potrzeby opisu przyszłej sytuacji finansowej jednostki. Zalecenia dotyczące ujawniania

informacji o perspektywach działalności jednostki gospodarczej w przyszłości są także zawarte w stanowisku Rady Międzynarodowych Standardów Rachunkowości dotyczącym tzw. komentarza zarządu [IASB 2010], który w Polsce jest nazywany sprawozdaniem z działalności.

Zdolność jednostki gospodarczej do kontynuowania działalności w przyszłości

Działalność jednostek gospodarczych odbywa się w czasie, dlatego powinna ona być rozpatrywana w ujęciu dynamicznym, także przy sporządzaniu raportu rocznego. Realizacja tego postulatu w rachunkowości wyraża się w założeniu o zdolności jednostki do kontynuowania działalności. Założenie kontynuowania działalności jest określone w regulacjach rachunkowości i sprawozdawczości o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Regulacje te nakładają na kierownika jednostki obowiązek przeprowadzania oceny zdolności jednostki do kontynuowania działalności. Przy tym jednostki są zobowiązane do ujawniania informacji na temat zagrożeń dla kontynuowania działalności w ich raportach rocznych.

Międzynarodowy Standard Rachunkowości nr 1 „Prezentacja sprawozdań finansowych” stanowi, że „Przy sporządzaniu sprawozdań finansowych kierownictwo jednostki dokonuje oceny zdolności jednostki do kontynuowania działalności [IASB 2016, s. 848].

Przy sporządzaniu tego sprawozdania zakłada się, że jednostka nadal będzie kontynuować działalność w dającej się przewidzieć przyszłości. Przyszłość ta odnosi się co najmniej do następnego roku obrotowego, choć nie musi być ograniczona do tego okresu. Zakłada się, że w tym okresie działalność będzie prowadzona w niezmnieszonej istotnie zakresie. Przyjmuje się, że nie nastąpi zaniechanie prowadzenia działalności gospodarczej tak, że jednostka nie będzie postawiona w stan likwidacji lub upadłości.

Oceniając zdolności jednostki do kontynuowania działalności kierownictwo powinno wziąć pod uwagę informacje dostępne na dzień sporządzenia sprawozdania finansowego, dotyczące co najmniej następnego roku obrotowego. Jeśli w trakcie przeprowadzenia tej oceny kierownictwo jest świadome występowania zagrożeń dla kontynuowania działalności, to powinno ujawnić istnienie takiej niepewności. Jeśli sprawozdanie finansowe nie zostało sporządzone przy założeniu kontynuowania działalności, to informacja o tym fakcie powinna być ujawniona. Jednocześnie należy wskazać założenia przyjęte przy sporządzaniu sprawozdania finansowego oraz

przyczynę nie przyjęcia założenia kontynuowania przez jednostkę gospodarczą działalności [IASB 2016, s. 848].

Ocena zdolności jednostki do kontynuowania działalności gospodarczej jest dokonywana na podstawie analizy jej sytuacji finansowej. Przy czym zakres tej analizy w każdym przypadku zależy od stanu faktycznego i konkretnych okoliczności [IASB, 2016, s. 848]. Jeśli dotychczas jednostka była rentowna i nie miała utrudnionego dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania, to przyjęcie założenia o zdolności do kontynuowania działalności jest uzasadnione. W takiej sytuacji nie ma konieczności przeprowadzenia analizy finansowej. W innych okolicznościach, przy pogarszającej się rentowności działalności, problemach ze spłatą bieżących zobowiązań i trudnościach w pozyskiwaniu kapitału obcego, należy dokonać szczegółowej analizy finansowej. Taka analiza powinna dotyczyć nie tylko aktualnej, ale także przewidywanej sytuacji majątkowej, sytuacji kapitałowej oraz wyników finansowych i przepływów pieniężnych. Najczęściej w analizie finansowej przeprowadzanej na potrzeby oceny zdolności jednostki gospodarczej do kontynuowania działalności wykorzystuje się zestaw odpowiednio dobranych wskaźników [Dudycz, Skoczyła 2007, ss. 1–28].

Zagrożenie dla kontynuowania działalności gospodarczej przez jednostkę może być spowodowane różnymi przyczynami, a symptomy tego zagrożenia mogą mieć charakter finansowy lub niefinansowy [Hołda, Pocięcha 2004, s. 166]. Ważne są skala i natężenie występowania określonych. Bezpośrednie odzwierciedlenie w sprawozdaniach finansowych mają takie niekorzystne zdarzenia, które wystąpiły we wcześniejszych latach. Zdarzenia, które natomiast zaistniały w nieodległej przeszłości nie mają zwykle odzwierciedlenia w kształtowaniu się składników sprawozdania finansowego. W takich okolicznościach trudno jest zidentyfikować zagrożenia dla kontynuowania przez jednostkę działania [Nowak 2005, ss. 11–14].

Informacje dotyczące założenia o zdolności jednostki do kontynuowania działalności powinny być ujawniane w dwóch elementach raportu rocznego: w informacji dodatkowej oraz w sprawozdaniu z działalności. We wprowadzeniu do sprawozdania finansowego, które stanowi pierwszą część informacji dodatkowej, należy zadeklarować, czy sprawozdanie to zostało sporządzone przy założeniu kontynuowania działalności gospodarczej. W drugiej części, tj. w dodatkowych informacjach i objaśnieniach należy z kolei ujawnić niepewności co do możliwości kontynuowania działalności, jeśli takie występują. Ponadto w sprawozdaniu z działalności jednostki powinny być prezentowane m.in. informacje o zdarzeniach istotnie wpływających na działalność, występujących czynnikach ryzyka i zagrożeniach, przewidywanym rozwoju jednostki oraz przewidywanej sytuacji finansowej. Są to informacje istotne dla oceny zdolności jednostki do kontynuowania działalności przez jej interesariuszy.

Rola rezerw w zabezpieczeniu przyszłej działalności jednostki

Niezakłócony przebieg działalności jednostki gospodarczej w przyszłości zależy w dużym stopniu od zdarzeń występujących w okresach przeszłych i obecnych. Jest tak, ponieważ procesy gospodarcze w przedsiębiorstwach odznaczają się dużą inercją. Dlatego kierownictwo jednostek gospodarczych powinno starać się zabezpieczyć przyszłą działalność znacznie wcześniej, zanim zaistnieją niesprzyjające okoliczności do jej kontynuowania. Jednym ze sposobów takiego zabezpieczenia jest tworzenie rezerw zgodnie z zasadami rachunkowości, zwłaszcza zasadą ostrożności. Zasadniczą przesłanką tworzenia rezerw jest bowiem niepewność dotycząca przyszłych uwarunkowań funkcjonowania jednostki. Dzięki rezerwom możliwe jest uregulowanie w przyszłości przewidywanych obciążeń, będących skutkami wcześniej prowadzonej działalności [Gmytrasiewicz 2003, ss. 111–125].

Rezerwy tworzone w rachunkowości mogą być rozpatrywane w ujęciu *sensu largo* lub *sensu stricto*, a więc w szerokim i wąskim znaczeniu. W szerokim znaczeniu rezerwy oznaczają nagromadzoną w przeszłości na zasadzie obligatoryjnej lub fakultatywnej kwotę kapitału, która może być wykorzystywana w przyszłości na określony cel, na który została utworzona [Nowak, 1996, s. 182]. W wąskim znaczeniu natomiast, rezerwy są definiowane jako „zobowiązania, których kwota lub termin zapłaty są niepewne” [IASB, 2016, s. 1333]. W takim znaczeniu mówi się o rezerwach na zobowiązania w odróżnieniu od rezerw tworzonych na inne cele.

Rezerwy tworzy się zazwyczaj na pokrycie przewidywanych zobowiązań, kosztów lub strat, będących skutkiem zdarzeń przeszłych lub związanych z bieżącą działalnością. Kwota, na jaką są tworzone rezerwy powinna być właściwym oszacowaniem przyszłego wydatku niezbędnego do pokrycia zobowiązań, kosztów lub strat na koniec okresu sprawozdawczego [IASB 2016, s. 1337]. Przy szacowaniu rezerw, jednostka powinna uwzględniać aktualnie przewidywany poziom ryzyka przyszłej działalności. Ważne jest, aby to ryzyko było spowodowane wcześniejszą bądź bieżącą działalnością jednostki. Przy czym niepewność co do przyszłej działalności jednostki nie usprawiedliwia tworzenia nadmienionych rezerw.

Rezerwy tworzone w rachunkowości są różnorodne, dlatego zachodzi potrzeba ich klasyfikacji, co może być uczynione na podstawie różnych kryteriów [Szydełko 2010, ss. 103–132]. Biorąc pod uwagę przeznaczenie rezerw, można wyróżnić:

- rezerwy na zobowiązania,
- rezerwy kapitałowe,
- bierne rozliczenia międzyokresowe kosztów.

Z punktu widzenia rodzaju działalności, dla zabezpieczenia której są tworzone rezerwy, można wyodrębnić rezerwy związane z:

- podstawową działalnością operacyjną,
- pozostałą działalnością operacyjną,
- działalnością finansową,
- wynikiem finansowym brutto.

Na podstawie kryterium skutków finansowych wywoływanych przez tworzenie rezerw, wyróżnia się dwie ich grupy:

- rezerwy kosztowe, które są tworzone w ciężar kosztów działalności i wpływają na wyniki finansowe jednostki,
- rezerwy bilansowe, które wpływają na kapitał własny, zobowiązania lub aktywa jednostki.

Biorąc pod uwagę okres wykorzystania rezerw, wyróżnia się:

- rezerwy krótkoterminowe oraz
- rezerwy długoterminowe.

Wymienione rodzaje rezerw są ujmowane w rachunkowości i ujawniane w sprawozdaniu finansowym, tj. w bilansie oraz w rachunku zysków i strat. Oprócz rezerw jawnych w praktyce jednostek gospodarczych stosuje się także tzw. rezerwy ukryte, nazywane też rezerwami cichymi; są to rezerwy nie ujawnione wprost w bilansie jednostki. Źródłem takich rezerw jest celowe zaniżanie wartości aktywów i przychodów oraz świadome zawyżanie kwot zobowiązań i kosztów. To prowadzi do zaniżenia wartości aktywów oraz kwoty wyniku finansowego, przez co jest wykreowany pożądaný obraz sytuacji finansowej jednostki gospodarczej [Szydełko 2010, ss. 103–132].

Tworzenie rezerw jest istotnym elementem polityki rachunkowości jednostki gospodarczej. Kwota utworzonych rezerw zmniejsza wyniki finansowej jednostki we wcześniejszych okresach sprawozdawczych. Wielkość rezerw stanowi jednakże zabezpieczenie kapitału przed niekorzystnymi zdarzeniami, jakie mogą wystąpić w przyszłości. Dlatego problematyka rezerw w rachunkowości jest ważnym elementem działań podejmowanych w jednostce ukierunkowanych na zabezpieczenie jej przyszłej działalności.

Zakończenie

Zgodnie z Międzynarodowym Standardem Rachunkowości nr 1 „Prezentacja sprawozdań finansowych”, jednostka powinna ujawniać informacje o przyszłych założeniach odnoszących się do przyszłości. Tak należy postępować w szczególności

w sytuacji, gdy wycena bilansowa określonych składników aktywów lub zobowiązań wymaga oszacowania wpływu niepewnych przyszłych zdarzeń na ich wartość na koniec okresu bilansowego. Poczynione przez kierownictwo jednostki założenia odnośnie przyszłości oznaczają dokonywanie subiektywnych szacunków w warunkach niepewności. Dlatego należy ujawniać informacje dotyczące wrażliwości wartości składników bilansu na te założenia oraz ich prawdopodobnych skutków w trakcie następnego roku obrotowego [IASB 2016, ss. 871–872]. Przy czym przytoczony standard nie wymaga ujawniania przez jednostkę jej całych budżetów lub prognoz.

Wielkości planowane i prognozowane prezentowane w raportach rocznych pomagają interesariuszom podejmować trafniejsze decyzje co do jednostek gospodarczych. Dlatego użyteczność informacji ujawnianych obligatoryjnie lub fakultatywnie, jest podstawowym warunkiem pozyskania zaufania przez kierownictwo jednostek. W warunkach, gdy raporty roczne nie dostarczają interesariuszom przydatnych im informacji dotyczących perspektyw uzyskania przyszłych wyników jednostek gospodarczych, muszą korzystać z innych dostępnych źródeł. Mogą to być na przykład informacje o ogólnych warunkach gospodarczych prowadzenia działalności gospodarczej, sytuacji społeczno-politycznej kraju, przewidywaniach co do kierunków rozwoju branży czy też uwarunkowaniach funkcjonowania jednostki gospodarczej.

Różni interesariusze jednostek gospodarczych mają zazwyczaj specyficzne zapotrzebowania na informacje prospektywne. Dlatego raporty powinny dostarczać najważniejsze informacje o takim charakterze dla głównych ich użytkowników. Ważne jest, aby wielkości planistyczne i prognostyczne prezentowane w tych raportach umożliwiły interesariuszom zidentyfikowanie mocnych i słabych stron jednostki gospodarczej wraz z określeniem przewidywanej efektywności wykorzystania posiadanych zasobów majątkowych i kapitałowych.

Z praktycznego punktu widzenia ważne jest rozszerzenie zakresu informacji prospektywnych prezentowanych w raportach rocznych. W Polsce mogą one być ujawniane w sprawozdaniu z działalności jednostki gospodarczej, które jest obligatoryjnym elementem raportowania określonych grup jednostek. Kierunkiem dalszych badań powinna być ocena zakresu ujawnień informacji prospektywnych oraz określenie specyficznych potrzeb informacyjnych różnych interesariuszy w tym zakresie.

Bibliografia

Buk H. (2011), *Sprawozdanie finansowe pro forma jako produkt sprawozdania finansowego*, [w:] H. Buk (red.) *Projekcja sprawozdań finansowych w ramach planowania*

finansowego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, ss. 9–27.

Dudycz T., Skoczylas W. (2007), *Wykorzystanie wskaźników sektorowych do oceny przedsiębiorstw*, „Rachunkowość” nr 7, ss. 1–28.

Dyczkowska J. (2016), *Do annuals reports strategic issues? Insight into reporting practices of high-tech companies*, „Research Papers of Wrocław University of Economics” no. 441, ss. 47–64.

Dziuba D.T. (2000), *Gospodarki nasycone informacjami i wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

IFAC (2009), *Evaluating and Improving Governance in Organizations*, „International Good Practice Guidance”, International Federation of Accountants, February.

Gmytrasiewicz M. (2003), *Dylematy kwalifikacji rezerw*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 992, Wrocław, ss. 111–125.

Hołda A., Pocięcha J. (2004), *Rewizja finansowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

IASB (2010), *IFRS Practice Statement. Management Commentary*, Londyn.

IASB (2011), *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej*, IFRS Foundation, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.

IASB (2016), *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej*, IFRS Foundation, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.

Krasodomska J. (2014), *Informacje niefinansowe w sprawozdawczości spółek*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Seria Specjalna: monografie, nr 232, ss. 10–15.

Manikowski A., Tarapata Z. (2002), *Prognozowanie i symulacja rozwoju przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna.

Nowak E. (red.) (1996), *Leksykon rachunkowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Nowak E. (2005), *Zdolność jednostki gospodarczej do kontynuowania działalności w świetle norm rachunkowości*, „Barometr Regionalny” nr 1(4), ss. 11–14.

Santema S., Hoekert M., Van de Rijt J., Van Oijen A. (2005), *Strategy disclousere in annual reports across Europe: study of differences between five countries*, „European Business Review”, vol. 17, no. 4, ss. 352–366.

Szydełko A. (2010), *Rezerwy jako instrument zabezpieczenia przed ryzykiem*, [w:] E. Nowak (red.), *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, ss. 103–132.

Świderska G.K. (red.) (2010), *Wpływ zakresu ujawnianych informacji na poprawę ochrony inwestorów oraz pozycję konkurencyjną emitentów papierów wartościowych*, SGH, Warszawa.

Świderska G.K. (red.) (2010), *Wpływ zakresu ujawnianych informacji na zaufanie do rynków kapitałowych i organizacji gospodarczych*, SGH, Warszawa.

Ungerer M., Vorster S. (2015), *Strategy disclosure reporting trends in South Africa: A 2010-2011 comparative analysis for six industry clusters*, „South African Business Review”, vol. 19, no. 3, ss. 78–101.

Lena Grzesiak | lena.grzesiak@uni.lodz.pl

University of Lodz, Department of Human Resources Management

Faculty of Management

ORCID ID: 0000-0001-5078-1675

Myths on Internal Auditing

Abstract: The myths on internal auditing feed on a combination of facts, beliefs, and rumours, like it usually happens when people seek to comprehend things that are somewhat puzzling to the eye of a layman. The author of the article investigates the sources and content of internal auditing myths to explain why these cognitive constructs should be identified and counteracted. The aim of the article is to present the myths on internal audit. The analysis is based on research involving a critical review of the literature and unstructured interviews with 6 internal auditors, 7 auditees and 4 working students. The author decided to explore internal audit myths after analysing the results of a survey conducted in preparation of her doctoral dissertation. The analysis revealed ungrounded beliefs about this function, as well as showing that internal audit myths are circulated by auditees, working students and internal auditors themselves. A failure to find studies on internal audit myths was also an argument for undertaking the following research.

This research is part of a larger project on internal audit education, which has been kindly supported financially by the Polish Ministry of Science and Higher Education through Young Researchers funding, contract no. B 1812100001865.02.

Key words: myths, misconceptions, internal audit, internal auditor, auditees, internal audit education

Introduction

Internal auditing in public and private sectors has a long history and its definition developed by the Institute of Internal Auditors (IIA) as part of professional standards

provides a basis for both theoreticians and practitioners who seek new interpretations and meanings of this function. Yet, despite a large and increasing number of studies, many people are still unclear about the nature of internal auditing and others express opinions that have apparently been shaped by widespread myths.

The Oxford dictionary explains the word as „a widely held but false belief or idea” [<https://en.oxforddictionaries.com/definition/myth>]. Like all misconceptions, myths about internal auditing are based on weak and insubstantial premises but their impact on how the function is carried out and perceived is significant. Myths can thwart efforts to change or improve real-life processes because they misrepresent facts and consequently prevent seeing where the areas in need of correction are. On top of that, myths die hard even in the face of rational reasoning and evidence-based arguments but, fortunately, they take less time and effort to dispel compared with stereotypes.

In designing ‘anti-myth’ measures it is important to remember that their focus should be on the content of a myth and not on the people who spread because targeting persons instead of falsities may perpetuate a myth rather than exposing it. To cause an effective change in the thinking of the „myth holder’s” the knowledge of all relevant facts is necessary, as well as understanding why apparently rational people do not reject incorrect information but allow it to modify their hitherto rational thinking, opinions and spread it further.

The aim of the article is to present the myths on internal audit. Interviews have been carried out as part of preliminary research for a doctoral dissertation. An article can contribute to understanding the essence of an internal audit and explaining its essence for the development of an organization. The sample of internal auditing myths examined in this article was put together by the author based on her earlier empirical survey of internal auditors, auditees and management and a literature review. The myths can be broadly divided into the misperceptions of the function of internal auditing (myths 1–5) and of the profession (myths 6–8).

Methodology

The survey consisted of unstructured interviews which were designed, guided, and modified by the author herself. One of the questions probed into the nature of internal audit as perceived by respondents. The sample of respondents consisted of 6 internal auditors, 7 auditees, and 4 working students who were interviewed between 2017 and 2018. Interviews were held in respondents’ organisations as well as

in less formal settings. All respondents were assured that their identity would not be disclosed. Consenting respondents were recorded, and then the transcripts of the questions and answers were prepared.

Based on the survey's results, the author identified 8 myths and subjected them to a critical evaluation in the framework of the available literature on internal audit. The research framework of the article is therefore firm enough for the conclusions to be used as a reference in internal audit education. The section titles are quotes from respondents whose details are given in the brackets (job, gender, and whether their organisation was privately or publicly owned).

Identified myths in respondents' view

Myth no. 1 a) „Internal auditing primarily serves the purpose of detecting frauds“ (1. An auditee, man, private sector, 2. a working student, woman, private sector), b) „We [internal auditors] are like cops for them [auditees], and often the bad ones“ (1. an internal auditor, man, public sector; 2. an internal auditor, woman, private sector)

One of the most popular myths holds that internal audit is all about uncovering and deterring frauds. Many internal auditors admit that they feel uncomfortable being treated as „the organization's cops“ with mainly investigative duties.

In fact, organizations do not expect internal auditors to be fraud detection experts, although they require that auditors have sufficient knowledge of different types frauds, fraud techniques and fraud-sensitive areas [see the „International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing“, hereafter the Standards] so that they can assess the risk of fraud, recognize and red-flag symptoms of fraud, i.e. abnormal situations that arouse suspicions of that something wrong may be going on, for further investigation and in-depth analysis [DiNapoli, pp. 3–4].

Fraud detection is an important function of internal auditing but not the only one [Zikmund 2008, p. 61]. It has been observed to dominate in heavily regulated industries or in organizations that deploy the fraud-fighting function of internal auditing to make up for the inefficiencies of their weak internal control systems. The approach is not very effective in the long term, because it frequently provokes clashes between internal auditors and management [Deloitte 2010, pp. 3–4].

Because of the fast rate of changes and increasing complexity of the business and regulatory environments, the role of the internal auditor has evolved from that of 'a corporate policeman' empowered to launch blocking and tackling tactics to

a friendly on-site consultant who identifies and reports problems to the management in order to improve organizational performance [Wells 2009, p. 1].

The contemporary concept of internal auditing presents it as a management-friendly function and a resource of expertise and skills from which managers can draw to fix errors, streamline processes and improve the general performance of an organization [Wells 2009, p. 1]. Accordingly, the scope of internal auditing has extended to among others:

- the evaluation and amelioration of control and risk management processes,
- the development of recommendations for improvements to the existing solutions,
- reporting to management (internal audits are a primary source of management information).

Myth no. 2 „Internal audit is the same thing as internal control” (an auditee, man, private sector)

No, it is not. While internal audit and internal control have much in common they are two different functions. For instance, internal auditors and internal controllers differ in the degree of independence in the execution of their functions, responsibilities, and place in the organizational structure [Spencer Pickett 2005, p. 85]. Then, internal audit is understood as an activity whereas internal control consists of mechanisms embedded in all levels of every organization to supervise its functioning. Lastly, as opposed to internal control that organizations need to survive and thrive, internal auditing is an option that organizations can exercise at will unless they are specifically required by law to audit their processes and operations (e.g. organizations in the public sector).

Internal control has many meanings and definitions [Lakis, Giurinas 2012, p. 146]. One of them, developed by The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), describes it as „a process, effected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance” [Internal Control – Integrated Framework].

Whether an internal control system is developed with the first or second definition in mind, its capability to support an organization in the achievement of its mission and strategic goals always makes it a vital component of management systems in modern organizations. The effectiveness, correctness of functioning and ability of an internal control system to meet an organization's current needs is monitored and

evaluated by the internal auditing function [Skoczylas-Tworek 2013, pp. 372–373], which also protects it from inefficiencies, failures or frauds and makes sure that its effectiveness is high at all times [Piaszczyk 2017, p.154].

Myth no. 3 „Internal audit is only useful for financial institutions, big corporations and public sector organizations” (1. an internal auditor, woman, public sector, 2. an internal auditor, man, public sector)

Myth 3 holds that the benefits of internal auditing are limited to a certain group of organizations. It is certainly not so. There is certainly a reason why in addition to certain types of organizations that carry out internal audits or have internal audit via outsourcing their operations because of legal requirements, there is also a range public and private, large and small, financial and non-financial, listed and privately-held business that voluntarily conduct internal audits, either regularly or as their management deems appropriate. It is also notable that internal auditing is recommended as a good practice to listed companies [Grzesiak, Skoczylas-Tworek 2013, p. 29]. The current legislation does not require private organizations to carry out internal audits with the exception of:

- banks [*as per* The Banking Act of 29 August 1997, article 9];
- insurers [*as per* The Act on Insurance and Reinsurance Activity of 11 September 2015, article 46],
- publicly-traded companies (the Code of Best Practices for WSE-listed Companies does not expressly obligate quoted companies to establish their own internal audit units, but it recommends them as a good practice).

In Poland the law requires that public sector organizations undergo internal audits. According to the act on public finance act, the purpose of internal audits in the public sector is to support a minister in charge of a governmental department or the head of an organisation in the fulfilment of goals and tasks through the systematic evaluation of management control and advisory assistance [article 272]. The law also indicates which organizations need to have their own internal audit units and the professional competencies of the internal auditor in the general government sector. Because of strong empirical evidence that internal auditing contributes to better management quality in organizations, it is sometimes called the cornerstone of good public sector governance [Supplemental Guidance ...2012, p. 5].

No guidelines or ‘checklists’ have yet been established for organizations to assess their need for internal audits. Such a need is certainly neither common nor should it be met regardless of the type of the organization and costs. Internal audit is not

a cure-all for all organizational problems and troubles, nor does it guarantee high performance and a lasting protection against failures and risks. Yet, the voluntary adoption of internal audit procedures is certainly a worthwhile solution for organizations in public and private sectors which want to sustain their operational effectiveness in the long term. Entrepreneurs must be aware that deciding for or against internal audits in their organizations they also decide about the future of their businesses.

Myth no. 4 „Internal audit disrupts the regular course of business in the organization” (an auditee, man, private sector)

This myth may be associated with the short-term inconveniences experienced by personnel who need to assist internal auditors in their efforts to review organizations' systems and controls to make them less vulnerable to serious errors and frauds in the long term.

A confirmation that internal audit tends to be perceived as a nuisance came from the authors survey during which some respondents complained about auditors' activities interfering with their regular work. The right to use organization's resources necessary to accomplish their task is granted to auditors' by the internal audit charter which „authorizes (their) access to records, personnel, and physical properties relevant to the performance of engagements; and defines the scope of internal audit activities” [Standards]. It is, however, noteworthy that auditors do not seek information other than falling within the scope of the audit and have to observe the principle of confidentiality, meaning an obligation to use it considerably and to protect it from being disclosed to any unauthorised party, for personal gain, in a manner breaching the law or harmful to the audited organization.

While it is natural that some employees may have the feeling that internal auditors 'steal their time', they apparently omit the fact that by improving internal control, risk management and organizational order auditors ensure the long-term sustainability of organizations and consequently increase security of jobs. By looking into systems and processes auditors can lessen the risk of minor problems turning into major disruptions negatively affecting organizational and human performance.

Myth no. 5 „Internal auditors are responsible for co-managing an organization” (an auditee, woman, public sector, 2. A working student, man, private sector)

Internal audits provide company leaders with vital information based on facts and evidenced by documents that they need to make decisions addressing current issues

and to plan future actions. According to a study conducted by Lourenço et al. [2017] internal audit findings significantly determine the course of management processes in organizations.

It must be considered, however, that the primary purpose of the internal audit function as laid out in the Standards is to analyse and evaluate internal control systems, risk management and organizational order. Its other tasks include assessing the information flow systems, the use of organizational resources and the preparation of annual and multi-annual audit plans [Moeller 2011, p. 700].

From the above it follows that the mission of internal audit is to support and assist an organization's leadership in ensuring its smooth functioning, which implies its non-involvement in management processes [Mission of Internal Audit, Marks 2015]. In fact, any direct role of internal auditors in management activities would not be possible because their status does not involve any executive powers, even in the extent allowing them to enforce the implementation of audit recommendations. Their role is that of the providers of assurance or consulting services that vary in purpose and scope. Both types of services are characterised in table 1 below.

Table 1. The types of internal audit services

	Assurance services	Consulting services
purpose and scope	an objective examination of evidence to provide an independent assessment of governance, risk management and control processes for the organization.	as agreed between the auditor and the client; their aim is to add value and improve an organization's governance, risk management and control processes; all management decisions arising from audit findings are thereafter made by the client
examples	financial, performance, compliance, system security, and due diligence services	advisory and related client service activities, counselling, advisory, facilitation and training services

Source: created by the author based on the Standards.

Management's attitude towards internal auditors is usually a function of organizational culture. In organizations where internal auditors have the status of partners and advisers management accepts regular examinations of its actions and decisions

by a professional and independent third party as a routine business activity [Chambers 2016]. Internal auditors who are denied independence may produce reports that lack objectivity, thus depriving the whole process of reliability which rests on independence and objectivity that distinguish internal audit from other management instruments.

Myth no 6 „Internal auditors are always right” (1. an internal auditor, woman, public sector; 2. a student, woman, public sector, 3. an internal auditor, man, public sector)

This myth probably derives from the emphasis on internal auditors carrying out their duties in a proficient manner and with due care, strictly adhering to the standards of their profession. A belief that internal auditors are infallible and omniscient, while they are neither, can hurt auditors themselves and auditees by making the former overconfident and the latter too trustful.

The Standards openly state that „due professional care does not imply infallibility”. Both internal auditors and auditees should bear in mind that because the findings and conclusions of internal audit reports are presented from the auditor’s perspective, the interested parties can challenge them and form their own judgments. In doing so, however, they must be aware that auditors have the professional obligation to be independent and objective, so whether or not they agree with them, they should treat auditors’ reports with due attention as relevant to the audited area. However, there is always the risk of human error. Its impacts can be devastating because even a single, misleading finding can perpetuate biased perspectives on some issues beyond the retraction of an incorrect report.

Myth no. 7 „Internal audits are mainly focused on organizational finances” (1. an auditee, man, public sector; 2. an auditee, woman, private sector; 3. a working student, woman, public sector)

Although internal auditing emerged from accounting and finances it should not be limited to the two areas because in time it has acquired its distinctive form and character [Spencer Pickett 2005, pp. 4–5].

Until recently, it was widely believed that the role of internal auditors consisted in examining the format and content of financial and accounting statements in terms of their compliance with accounting regulations and laws. The view has changed with time. The present-day scope of internal audit is much wider than it used to be and although financial audit continues to be one its main activities it also contains areas such as:

- organizational efficiency,
- ethics,
- IT,
- marketing,
- operations,
- personnel,
- strategies.

Myth no. 8 „Internal auditors randomly collect and analyse data, which causes that the picture of processes they come up with is incomplete (1. a working student, man, private sector; 2. An auditee, man, private sector)

This myth is very untrue in many respects. First and foremost, it is unlikely that any internal auditor could collect data at random because the process is strictly regulated by the Standards which require that the amount of collected, analysed, evaluated and documented data be sufficient for the purpose of the audit. The word ‘sufficient’ means that whatever process is applied to collect the data their final dataset must be adequate to enable a reliable evaluation of systems and processes in the organization. Secondly, as internal auditors have to deliver on tight budgets and schedules they rarely have a chance to investigate a whole business area or a technical area (this practically never happens). Hence, having to present reliable, relevant and useful evidence for their internal or external clients, internal auditors use an approach called audit sampling defined „as the application of audit procedures to less than 100 percent of items within a class of transactions or account balance such that all sampling units have a chance of selection” [The Institute of Internal Auditors 2013]. People who are not very knowledgeable of internal auditing this focus on critical issues and the search for representative evidence-based facts allowing more general conclusions about the analysed matter to be drawn may seem unsystematic and disorganized. In contrast what myth 8 claims, the way internal auditors select facts and information in carrying out audits follows carefully designed statistical strategies and balanced assessments that take into account all circumstances to produce firm and reliable recommendations.

Discussion

This exploratory study of internal audit myths was undertaken after a preliminary survey conducted by the author for her doctoral dissertation, which revealed many

misperceptions of internal audit among the respondents. As well as analysing internal audit myths, it also recommends internal audit education as a way of dealing with them.

Myths about internal auditing are created and spread largely for the same reasons as all other myths provoked by phenomena that people find mysterious, interesting or insufficiently explored. One of the most important is to find a generalization reducing a complicated mechanism to level at which it becomes understandable to a layperson. However, myths offer poor explanations that lead people astray and do more harm than good. As far as internal auditing is concerned, myths impair its effectiveness because the bulk of them consist of false premises, misperceptions and anecdotal evidence with only a handful of facts.

Given the far-reaching and detrimental impacts of myths surrounding internal audits, they certainly deserve to be handled in a systemic and coordinated manner, for instance by means of strategies providing convincing arguments against the sources of the myths and measures preventing them from spreading. To be effective 'myth busters', internal auditors will need appropriate training which should focus on developing their argumentation skills so that they know how to present internal audit as a business function as regular as legal consultations or logistic services. An important element of the training should be the psychology of teaching, which allows the intended message to be effectively conveyed to different segments of internal audit users and auditees.

The results of a single investigation are insufficient to draw definite conclusions about the ubiquity of internal audit myths. Further research is therefore necessary to find out how internal audit is perceived, and whether likely misperceptions derive from real-life experiences and facts, or from their misinterpretation.

Because of the existing research gap, empirical investigations into the misperceptions of internal audit should be continued with larger and more diverse samples of respondents allowing more reliable and more universal results to be obtained. In particular, it seems necessary to survey first and last-year business students to determine whether their views on internal audit change, and how, by the time they graduate. An insignificant change would indicate that the formative aspect of internal audit education needs improvement. Making sure that graduates have sound views about internal audit is important because they determine whether they will choose to enter the profession, as well as their attitudes and use of internal auditing results in organisations.

Internal audit myths can be effectively dispelled by strengthening information that is right and correcting information that is wrong. The most competent in this

area would be internal auditors themselves, so both tertiary education institutions and The Institute of Internal Auditors should properly address the contemporary challenges of their profession.

Conclusions

In addition to providing an insight into 8 myths about internal audit and internal auditors, the article also makes an attempt to discuss some possibilities of debunking them. The 8 myths are only a fraction of a much larger set and have only been selected to highlight the problem of misconceptions about internal audit.

The concept and practice of internal auditing have been used by various organizations for some time now. The persistence of myths surrounding it probably derives from the fact that internal auditing has to do with controlling and being controlled. Control is a stressing experience for organizations and employees that create myths to feel better or to normalize it.

The knowledge of where internal auditing myths come from is certainly insufficient. More research is necessary to determine their sources so that better ways of dispelling them can be worked out. Myths about internal auditing pose a real treat because by perpetuating misconceptions about its nature they make it less effective as a tool assisting organization in their pursuit of righteousness, continuous improvement, excellence, achievement and accountability, as well as guiding them towards positive change and protecting against mediocrity, erosion of ethical values, and corruption [Wrigh 2016, p. IV].

The study was undertaken to show that internal auditing myths are not simply annoying misconceptions but real roadblocks obstructing the function's development and effectiveness. Hopefully, it will also inspire constructive thinking about how the myths can dispelled.

References

- Grzesiak L., Skoczylas-Tworek A.** (2013), *Audyt i kontrola w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, "Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości", Vol. 74 (130), pp. 25–43.
- Lakis V., Giriūnas L.** (2012), *The Concept of Internal Control System: Theoretical Aspect*, „Ekonomika”, Vol. 91(2), pp.142–149.

Lourenço P., Pires A.M., Laureano R.M.S. (2017), *The contribution of internal audit to management of the organizations: The perspective of internal auditors*, 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Lisbon, pp. 1–6.

Moeller R. (2011), *Nowoczesny audyt wewnętrzny*, Oficyna a Wolters Kluwer business.

Piaszczyk A. (2017), *Audyt a kontrola – porównanie*, "Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", Vol. 333, pp. 150–161.

Skoczylas-Tworek A. (2013), *Monitorowanie systemu kontroli wewnętrznej organizacji na podstawie Modelu COSO III*, "Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", Vol. 174, pp. 371–382.

Spencer Pickett K.H. (2005), *The essential handbook of internal auditing*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester.

The Act Of 27 August 2009. Public Finance as amended, Dz. U. 2009 nr 157 poz. 1240.
The Act on Insurance and Reinsurance Activity of 11 September 2015, Dz.U. 2015 poz. 1844.

The Banking Act of 29 August 1997, as amended, Dz.U. 1997 nr 140 poz. 939.

The Code of Best Practices for WSE-listed Companies [online], https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW_1015_17_DOBRE_PRAKTYKI_v2.pdf, access: 20.08.2018.

Internet sources

Deloitte (2010), *The broken triangle? Improving the relationship between internal audit, management, and the audit committee*, pp. 1–16 [online], <http://deloitteblog.co.za/wp-content/uploads/2013/10/Improving-the-relationship-between-internal-audit-management-and-the-audit-committee.pdf>, access: 22.09.2018.

DiNapoli T.P., *Red Flagsfor Fraud* [online], https://www.osc.state.ny.us/localgov/pubs/red_flags_fraud.pdf, access: 10.06.2018.

Oxford Dictionary [online], <https://en.oxforddictionaries.com/definition/myth>, access: 23.08.2018.

Internal Control – Integrated Framework, COSO updates internal control framework [online], <https://www.iasplus.com/en/othernews/global/coso-framework>, access date: 12.09.2018.

Wells J. (2009), Internal Audit from corporate policeman to strategic partner in GRC success [online], <http://files.shareholder.com/downloads/MAN/0x0x319890/2cc71040-4037-4f54-9fff-db11163312e5/InternalAu2.pdf>, access: 23.08.2018.

IIA sources

Chambers R. (2016), Internal Audit's Relationship With Management Can Say a Lot About Organizational Culture [online], <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2016/Pages/Internal-Audits-Relationship-With-Management-Can-Say-a-Lot-About-Organizational-Culture.aspx>, access: 12.08.2018.

International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (2016), The Institute of Internal Auditors.

Marks N. (2015), *A New Mission for Internal Audit* [online], <https://iaonline.theiia.org/blogs/marks/2015/a-new-mission-for-internal-audit>, access: 1.08.2018.

Mission of Internal Audit [online], <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Mission-of-Internal-Audit.aspx>, access: 12.09.2018.

Supplemental Guidance: the role of auditing in public sector governance, 2nd Edition (2012), The Institute of Internal Auditors [online], https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Public_Sector_Governance1_1_.pdf, access: 20.09.2018.

The Institute of Internal Auditors (2013), *Practice Advisory 2320-3* [online], [https://www.ii.nl/SiteFiles/PA_2320-3%20\(1\).pdf](https://www.ii.nl/SiteFiles/PA_2320-3%20(1).pdf), access: 23.09.2018.

Wright R.A. (2016), *Internal Auditing: Uncover the Myths, Discover the Value*, The IIA Research Foundation.

Zikmund P. (2008), *4 steps to a successful fraud risk assessment: internal auditing is in an excellent position to identify fraud schemes and scenarios and evaluate the controls in place to prevent them*, „Internal Auditor”, Vol. 2/2008, pp. 60–75.

Lena Grzesiak | lena.grzesiak@uni.lodz.pl

University of Lodz, Department of Human Resources Management

Faculty of Management

ORCID ID: 0000-0001-5078-1675

Kompetencje zarządzającego audytem wewnętrznym

The Competences of Chief Auditor Executive

Abstract: The aim of the article is to characterise chief auditor executive (CAE) in organization through answering the research question: „What competences of chief auditor officer result from fulfilled role and performed in organization tasks?”. The author discusses the role, competences and tasks of CAE, mainly citing International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. The research is based on critical research review and analysis of documents on CAE of Institute of Internal Auditors (IIA) as well. The following article is theoretical. The premise for its writing was the experience gained in direct contact with the chief auditor executives.

Key words: Chief auditor executive, CAE, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, internal audit management, internal audit department

Badanie jest częścią projektu poświęconego edukacji audytorów wewnętrznych. Projekt został sfinansowany z dotacji celowej MNiSW na realizację zadania badawczego w ramach badań naukowych lub prac rozwojowych oraz zadań z nimi związanych, służących rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich (B 1812100001865.02).

Wstęp

Zgodnie z definicją Instytutu Audytorów Wewnętrznych (IIA) zawartą w Międzynarodowych Standardach Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego (dalej też Standardy) audyt wewnętrzny jest „działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Polega na systematycznej i dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów: zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego, i przyczynia się do poprawy ich działania. Pomaga organizacji osiągnąć cele dostarczając zapewnienia o skuteczności tych procesów, jak również poprzez doradztwo”. Uznaje się, że audyt wewnętrzny jest kluczowy dla sukcesu organizacji [Milewska-Zawada 2016; Romaniuk 2015, s. 376]. Zarządzający audytem wewnętrznym (dalej także ZAW) ma krytyczną rolę w jego prowadzeniu. W skali całej organizacji odpowiedzialny jest on za wyznaczanie i definiowanie pozycji audytu wewnętrznego w organizacji oraz za funkcjonowanie komórki audytu wewnętrznego [PwC 2016; KPMG 2017, s. 9; Mouri, Anderson 2017, s. 4]. Decyzje przez niego podjęte, zwłaszcza w przeciągu pierwszych 100 dni jego urzędowania, są zdaniem ekspertów KPMG zasadnicze i stworzą w przyszłości podstawy przyszłego sukcesu komórki audytu wewnętrznego pod warunkiem posiadania przez nich odpowiednich kompetencji [KPMG 2017, s. 9]. Zarządzający audytem wewnętrznym to profesja¹ pełna wyzwań zawodowych [Mouri, Anderson 2017, s. 10]. Jednym z wyzwań jest posiadanie takich kompetencji, które wynikają z pełnionych ról i wykonywanych zadań w organizacji.

Celem artykułu jest odpowiedzenie na pytanie badawcze: Jakie kompetencje zarządzającego audytem wewnętrznym wynikają z pełnionych ról i wykonywanych przez zarządzającego audytem wewnętrznym zadań w organizacji? Omówiona została rola, zadania i wynikające z nich kompetencje zarządzającego audytem wewnętrznym w organizacji. Autorka wykorzystała krytyczną analizę treści z zakresu zarządzania audytem wewnętrznym oraz zarządzającego audytem wewnętrznym, a także publikacje i raporty z badań opracowanych przez Instytut Audytorów Wewnętrznych. Autorka powołuje się głównie na Standardy i badania prowadzone przez Instytut Audytorów Wewnętrznych, poświęcone zarządzającemu audytem wewnętrznym i zarządzaniu audytem wewnętrznym. Głównym wnioskiem z badania jest stwierdzenie, że bez kompetentnego zarządzającego audytem wewnętrznym trudno będzie zbudować skuteczny audyt wewnętrzny w organizacji.

¹ Kierownik komórki audytu wewnętrznego, w przeciwieństwie do kierowników innych komórek organizacyjnych (jak np. kierownik działu finansowego czy kierownik działu kadr i płac), nie jest zawodem opisanym w klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy [Ministerstwo Rodziny, Pracy ...].

Terminologia użyta w niniejszym artykule jest zgodna z tą przyjętą przez Standardy. Kompetencje w artykule są rozumiane jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw.

Zarządzanie komórką audytu wewnętrznego

Funkcja audytu wewnętrznego w organizacji jest zorganizowana w formie komórki organizacyjnej, której wielkość i struktura jest zróżnicowana [Prawitt 2003, s. 177]. Jak wskazuje Bujak [2017, s. 137] w komórce audytu wewnętrznego może istnieć nawet kilka szczebli kierowniczych. Odwołuje się on do Szymańskiej [2013] twierdząc, że dowolność w zakresie organizacji tych komórek jest spowodowana brakiem norm, jakie odnosiłyby się do struktury organizacyjnej bądź liczby osób tam zatrudnionych. Ten ostatni czynnik najczęściej zależy od wielkości organizacji, w której występuje audyt wewnętrzny. Duże² komórki audytu wewnętrznego często mają hierarchiczną strukturę. Audytorzy wewnętrzni z takich komórek mają mniejszą autonomię, podczas gdy w przypadku audytorów wewnętrznych z mniejszych komórek jest większe prawdopodobieństwo zrealizowania szerszego zakresu zadań w kilku zadaniach audytowych naraz [Prawitt 2003, s. 178]. W jednoosobowej komórce audytu wewnętrznego osobą przeprowadzającą zadania audytowe oraz zarządzającą audytem wewnętrznym jest ta sama osoba.

ZAW ma wpływ na wielkość komórki audytu wewnętrznego, jak też na zasady i procedury działania audytu wewnętrznego implikujące stworzenie, a później utrzymanie skutecznej komórki audytu wewnętrznego w organizacji. Musi on tak zaprojektować komórkę audytu wewnętrznego, aby jej działania były spójne z celami, kulturą organizacyjną czy strukturą organizacji. Dodatkowo wszystkie działania podejmowane przez ZAW powinny odzwierciedlać niezależność i obiektywizm audytorów wewnętrznych (członków tej komórki) [Carmichael 2014, s. 4].

Jedną z cech wyróżniających audyt wewnętrzny jest mnogość oraz zróżnicowanie interesariuszy, którym audyt wewnętrzny służy [Mouri i Anderson 2017, s. 10]. Różni interesariusze organizacji muszą mieć pewność, że zarządzający audytem wewnętrznym pracuje nad zapewnieniem, że ich interesy są chronione, a oczekiwania zostaną spełnione [The Institute of Internal Auditors 2014].

² W praktyce przyjęło się dwutorowe rozumienie „dużej komórki audytu wewnętrznego”. Pierwsze odnosi się do liczby osób tam zatrudnionych (liczbą graniczną jest 10 pełnych etatów dla audytorów wewnętrznych); drugie zaś do stosunku liczby audytorów wewnętrznych przypadających na 100 wszystkich zatrudnionych w organizacji (od 1%) [za: Dziennik badacza, rozmowy z zarządzającymi audytem].

Audyt wewnętrzny nazywany jest „sługą dwóch panów” (ang. *servant of two masters*): zarządu i komitetu audytu. Zarządowi dostarczane jest zapewnienie odnośnie skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego (governance). Komitet audytu spodziewa się natomiast, że audyt wewnętrzny będzie zdolny do dostarczenia bezstronnych opinii dodających wartości [KPMG 2017, s. 4]. ZAW odgrywa kluczową rolę w balansowaniu potencjalnych konkurujących ze sobą priorytetów tych „dwóch sług” [Hoos i in. 2015, s. 166]. W związku z tym powinien być on zarówno partnerem dla wyższego szczebla zarządzania w monitorowaniu środowiska organizacyjnego, jak też być niezależnym i obiektywnym profesjonalistą w ocenie rezultatów pracy głównych zarządzających, działając dla zarządu. Przewodząc funkcji audytu w organizacji, komunikuje się z najwyższym kierownictwem i komitetem audytu w sprawie wyników z audytu [Iyer 2016, s. 18]. Relacje organizacyjne mogą być więc czynnikami komplikującymi pracę komórki audytu wewnętrznego [Chambers, s. 10], a także (a może przede wszystkim) zarządzającego audytem wewnętrznym, będącego finalnie odpowiedzialnym za dokonania (ang. *performance*) audytu wewnętrznego [Carmichael 2014, s. 6].

Aby wywiązać się z powyższych „zobowiązań” w stosunku do zarządu i komitetu audytu, ZAW musi „dysponować” zespołem audytorów, tworzących wspólnie w organizacji komórkę audytu wewnętrznego. W związku z tym musi on planować organizować, budować kompetentny zespół [Iyer 2016, s. 5] a wyznaczona przez zarządzającego audytem wewnętrznym strategia komórki audytu wewnętrznego powinna być zgodna ze strategią organizacji [Nabulsi 2018, s. 58].

Główną działalnością komórki audytowej jest przeprowadzanie zadań audytowych (usług zapewniających bądź doradczych). Członkowie komórki audytu wewnętrznego muszą postrzegać siebie jako część organizacji, rozumiejąc jej branżę, strategię, taktykę [Mouri, Anderson 2017, s. 4] oraz być świadomymi wpływu na audyt wewnętrzny czynników o różnym charakterze: zadaniowym (zadania audytowe są często: wykonywane pod presją czasu, ograniczone w czasie, złożone i obszerne), osobowym (np. posiadane przez audytorów wewnętrznych kompetencje), organizacyjnym (np. kultura organizacyjna i klimat dla audytu wewnętrznego panujący w organizacji).

Zarządzający audytem wewnętrznym – jego rola i zadania w organizacji

Definicja zawarta w Standardach podaje, że „zarządzający audytem wewnętrznym opisuje rolę osoby zajmującej stanowisko kierownicze, odpowiedzialnej za skuteczne zarządzanie audytem wewnętrznym zgodnie z kartą audytu oraz Standardami.

Zarządzający audytem wewnętrznym i osoby mu podległe posiadają odpowiednie kwalifikacje i dyplomy zawodowe. Nazwa stanowiska i/lub obowiązki zarządzającego audytem wewnętrznym może być różna w różnych organizacjach”. Zarządzającym audytem może także być ktoś z innej organizacji, gdzie audyt wewnętrzny jest zlecony lub jest dzielony z innymi [KPMG 2017, s. 15]³.

Zarządzający audytem wewnętrznym powinien współpracować z podległym mu zespołem, na który ma wpływ. Wpływ ten tym będzie większy, im większy będzie autorytet ZAW. Stąd ZAW powinien być świadomy, że długoterminowe cele całej komórki audytu wewnętrznego mogą różnić się znacząco od tych ustanowionych na poziomie indywidualnym (pojedynczego audytora wewnętrznego) [Carmichael 2014, s. 16].

Podkreśla się, że zarządzający audytem wewnętrznym nie może pozwolić sobie na brak rozwoju swoich współpracowników [Pickett 2000, s. 270]. Między innymi ze względu na wzięcie odpowiedzialności, nie tylko za własny rozwój zawodowy, ale także podległych mu audytorów wewnętrznych, podejmowanie inicjatyw doskonalących audyt wewnętrzny, czy poszukiwanie wsparcia zarządzających organizacją dla audytu wewnętrznego są niezwykle ważne z perspektywy zadań i roli ZAW oraz roli audytu wewnętrznego w organizacji.

Zarządzający, jako ten, który pełni rolę nadrzędną w stosunku do swoich współpracowników, określa rolę członków komórki audytu wewnętrznego, wskazuje kierunki działań i rozwoju komórki audytu wewnętrznego, motywując do działania. Właściwa realizacja audytu wewnętrznego zależna będzie m.in. od podejmowanych decyzji, umiejętności tworzenia zespołu i doboru jego członków, sposobu delegowania zadań i rozwiązywania problemów. Iyer [2016, s. 16] wskazuje, że ZAW powinien mieć umiejętności zarządzania nie tylko zespołem audytu wewnętrznego, ale także relacjami z najwyższym kierownictwem, jako że reprezentuje on audyt wewnętrzny w organizacji.

ZAW powinien być zdolny do wypełniania zadań i pełnienia roli, jakie nakładają nań określone obowiązki, związane z organizacją komórki, dbałości o jakość audytu wewnętrznego, czy prowadzenia kontaktów wewnętrznych i zewnętrznych. Posiadanie określonych obowiązków zawodowych wiąże się z posiadaniem szczególnych uprawnień. Przykładowe obowiązki i uprawnienia zarządzającego audytem wewnętrznym według Standardów zawiera tabela 1.

³ Audyt wewnętrzny może być także prowadzony na zasadzie cosourcingu bądź outsourcingu [więcej: Gołębiowski 2010].

Tabela 1. Przykładowe obowiązki/powinności zarządzającego audytem wewnętrznym według Standardów

Obowiązki zarządzającego audytem wewnętrznym	Odpowiadanie za ogólną zgodność audytu wewnętrznego ze Standardami
	Okresowy przegląd, a w przypadku potrzeby aktualizacja karty audytu
	Omawianie misji audytu wewnętrznego oraz obowiązkowe elementy Międzynarodowych ramowych zasad praktyki zawodowej z kierownictwem wyższego szczebla i radą
	Omawianie z radą formy i częstotliwości oceny zewnętrznej oraz kwalifikacji i niezależności osoby lub zespołu oceniającego (włączając w to wszystkie potencjalne konflikty interesów)
	Opracowanie i realizacja programu zapewnienia i poprawy jakości
	Potwierdzanie radzie co najmniej raz na rok organizacyjną niezależność audytu wewnętrznego
	Przekazywanie kierownictwu wyższego szczebla i radzie wyników programu zapewnienia i poprawy jakości
	Skuteczne zarządzanie audytem wewnętrznym
	W przypadku niezgodności z kodeksem etyki lub standardami, ujawnia on tę niezgodność i jej skutki kierownictwu wyższego szczebla i radzie
Uprawnienia zarządzającego audytem wewnętrznym	Bezpośredni i nieograniczony dostęp do kierownictwa wyższego szczebla i rady
	Komunikowanie się i współpraca bezpośrednio z radą
	Może zostać poproszony o przyjęcie dodatkowych ról i obowiązków, jakie wykraczają poza audyt wewnętrzny
	Ujawnia radzie i omawia z nią możliwe następstwa próby narzucenia zakresu audytu, wpływania na sposób wykonywania pracy i informowania o jej wynikach
	W przypadku usług zapewniających i braku kompetencji niezbędnych do wykonania całości lub części zadania audytowego, na zarządzającym audytem wewnętrznym spoczywa obowiązek pozyskania odpowiedniej pomocy i wsparcia merytorycznego. Podobnie w przypadku usług doradczych, zarządzający odmawia realizacji zadania lub pozyskuje odpowiednią pomoc i wsparcie merytoryczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Standardów.

Standardy opisują role zarządzającego audytem wewnętrznym, jakie wykraczają poza przeprowadzenie audytu wewnętrznego. Standard ten narzuca obowiązek

wprowadzenia odpowiednich zabezpieczeń dla ograniczenia naruszeń niezależności i obiektywizmu. W przypadku, kiedy zadania zapewniające odnoszą się do obszarów, za które odpowiada ZAW, są one nadzorowane przez osobę spoza audytu wewnętrznego [Standardy].

Standardy nakładają obowiązek dla zarządzającego audytem wewnętrznym, aby ten skutecznie nim zarządzał dla przysporzenia organizacji wartości. Interpretacja Standardów podaje sytuacje, kiedy audyt wewnętrzny jest zarządzany skutecznie. Należą do nich następujące sytuacje: osiąganie celów, wypełnianie obowiązków opisanych w karcie; działanie zgodnie z definicją audytu wewnętrznego i standardami; pracownicy przestrzegają kodeksu etyki i standardów, brane są pod uwagę strategie, cele i ryzyka, proponowane są sposoby wzmocnienia procesów, jest zapewnienie obiektywne o badanych kwestiach. ZAW powinien mieć silne (mocne) wyczucie tego, co jest, a co nie jest ryzykownym zachowaniem biznesowym. ZAW są zazwyczaj najbardziej skoncentrowani na dostarczaniu zapewnienia o skuteczności praktyk zarządzania ryzykiem w organizacji [Amato 2018]. Być może jest to skutkiem tego, że zarządzający audytem wewnętrznym mierzy się z trudnymi wyborami, radzeniem sobie ze zmieniającymi się kwestiami związanymi z organizacją czynnikami ryzyka [KPMG 2017, s. 4].

Kompetencje zarządzającego audytem wewnętrznym

Nie ma konkretnej ścieżki zawodowej, która dawałaby uprawnienia do bycia zarządzającym audytem wewnętrznym [Iyer 2016, s. 18]⁴. Ważne jest jednak, aby rozumieć rolę i zadania przed nim stojące.

Na wypełnianie zadań i odgrywanie roli przez zarządzających audytem wewnętrznym wyznaczonych przez Standardy, pozwalają posiadane przez nich kompetencje. ZAW nie jest pozycją dla początkujących w organizacji. Lata doświadczenia i szkoleń są konieczne dla wyposażenia go w kompetencje niezbędne do wykonywania obowiązków związanych z pełnieniem takiej funkcji [Iyer 2016, s. 6]. Choć z drugiej strony w literaturze można odnaleźć głosy, że liderzy opisywanej funkcji niekoniecznie muszą mieć wiele lat doświadczeń, ważne by dostrzegali i stwarzali okoliczności do

⁴ Istnieje jednak kwalifikacja zawodowa w zakresie przywództwa w audycie wewnętrznym: Qualification in Internal Audit Leadership (QIAL®). To certyfikat zarówno dla aspirujących do bycia zarządzającym audytem wewnętrznym, jak też tych doświadczonych liderów audytu wewnętrznego. Więcej: [<https://na.theiia.org/qial/Pages/Qualification-in-Internal-Audit-Leadership.aspx>].

rozwijania komórki audytu wewnętrznego [Jacka 2016], a w konsekwencji rozwijania organizacji.

Tabela 2. Kompetencje zarządzającego audytem wewnętrznym

Wiedza	Umiejętności	Postawy
Biznesowa	Interpersonalne	Etyczny, uczciwy i wzbudzający zaufanie
W jaki sposób ryzyka wpływają na rezultaty organizacji	Zarządzania ludźmi	Innowacyjny
Posiada szerszą perspektywę wizji całej organizacji (myśli globalnie)	Komunikacyjne i słuchania	Zorientowany na jakość audytu wewnętrznego (jakość rozumianą jako zgodność ze Standardami)
Posiada ciekawość intelektualną	Procesowe	Obiektywny i niezależny
Uczy się ustawicznie	Przywódcze	Bezkonfliktowy, „twórca konsensusu”
Z zakresu zarządzania	Techniczne	Działa na podstawie swoich przekonań, opartych na dowodach, niezależnie od potencjalnych konsekwencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [What Makes...; The Institute of Internal Auditors 2010, s. 1–2; McDonald 2014, ss. 37– 39].

Bycie ZAW wymaga posiadania szerokiego spektrum kompetencji [Iyer, 2016, s. 5] zarówno technicznych, jak też interpersonalnych. Obok umiejętności technicznych i interpersonalnych kluczowe wydaje się także rozumienie wszystkich aspektów biznesu przez zarządzającego audytem wewnętrznym. Audytorzy wewnętrzni (a więc także ZAW) ustawicznie poszerzają swoje umiejętności i wiedzę [Iyer 2016, s. 18]. Chambers – prezydent IIA podaje cechy zarządzającego audytem wewnętrznym odnoszącego sukcesy. Wg niego są to: doskonała znajomość biznesu, umiejętności komunikacyjne, niezachwiana integralność i duże poczucie etyki, szeroki zakres doświadczenia, doskonałe zrozumienie ryzyka biznesowego, dar rozwoju talentów własnych i swoich współpracowników, odwaga w wyrażaniu swojego zdania [Iyer 2016, s. 15]. W 2011 Chambers i Korn Ferry zidentyfikowali dodatkowy warunek, ich zdaniem zasadniczy dla sukcesu ZAW. Tym warunkiem było poczucie relacji (związku), które oznacza zdolność do ustanowienia i zachowania silnych (mocnych) powiązań z kluczowymi interesariuszami [Iyer 2016, s. 15].

Zarządzający audytem wewnętrznym pełni zróżnicowane obowiązki w wielu zakresach. Jako zarządzający funkcją audytu wewnętrznego, jest on odpowiedzialny m.in. za jej skuteczne i efektywne zarządzanie [Iyer 2016, s. 17]. Na wypełnianie obowiązków i spełnianie celów przez zarządzających audytem wewnętrznym pozwalają ich możliwości wyznaczone przez posiadane kompetencje. Bycie liderem funkcji audytu wewnętrznego wymaga szerokiego zestawu wiedzy, umiejętności i zdolności, a także przyjmowania postaw [Mouri, Anderson 2017, s. 5], zwłaszcza określonych kompetencji i specyficznego poziomu nienaruszalności, która nieczęsto jest wymagana dla innych ról wykonawczych/zarządczych.

Podsumowując, zarządzający audytem wewnętrznym powinien posiadać kompetencje zarówno techniczne i interpersonalne, powinien wiedzieć nie tylko jak przeprowadzić zadanie audytowe, ale też jak być skutecznym zarządzającym dla swojego zespołu, jak oddziaływać na organizację za pomocą funkcji audytu wewnętrznego oraz być nienaruszalnym i budować relacje z zarządzającymi.

Zakończenie

Standardy nakładają na zarządzającego audytem wewnętrznym określone obowiązki, w tym te związane z organizacją komórki, stąd jest potrzeba, aby zarządzający audytem wewnętrznym [Chartered Institute Of Internal Auditors 2018]:

- rozumiał potrzeby i oczekiwania interesariuszy,
- ustalał cele i priorytety dla komórki audytu wewnętrznego,
- planował aktywności i działania,
- ustalał zasoby i szczegóły procesów,
- monitorował wyniki (performance), czyniąc korekty planu audytu wewnętrznego, jeśli to konieczne.

Zamierzeniem autorki była próba przybliżenia kompetencji ZAW, wynikających z pełnionych przez niego ról i wykonywanych zadań. Autorka w opracowaniu podjęła rozważania na temat roli i zadań zarządzającego audytem wewnętrznym oraz kompetencji, jakie powinien on posiadać. Sformułowane wnioski mają znaczenie dla nauki, ponieważ mogą stać się podstawą dalszych badań nad osobą zarządzającego audytem wewnętrznym. Artykuł może być podstawą teoretyczną do dalszych badań nad kompetencjami zarządzającego audytem wewnętrznym oraz ich rolą i znaczeniem dla skuteczności audytu wewnętrznego oraz wykorzystaniem potencjału zarządzającego audytem wewnętrznym w przysparzaniu wartości dla organizacji, albowiem bez kompetentnego zarządzającego audytem wewnętrznym trudno będzie zbudować skuteczny audyt wewnętrzny w organizacji.

Wydaje się, że konieczne jest podjęcie dalszych badań nad osobą zarządzającą audytem wewnętrznym przez pryzmat jego roli i obowiązków oraz kompetencji, jakie powinien on posiadać. Codzienna praca zarządzającego, relacje jakie łączą ZAW z innymi grupami z organizacji, oczekiwania interesariuszy audytu wewnętrznego co do tej profesji i to, na ile oczekiwania te względem zarządzającego audytem wewnętrznym są spełniane, wyznawane przez ZAW wartości oraz normy, czy możliwości nabywania oraz doskonalenia kompetencji – dla zbadania tych aspektów wydaje się, że najlepsza byłaby tutaj etnografia roli zawodowej zarządzającego audytem wewnętrznym i jej wymiarów. Ponadto warto byłoby w przyszłości zbadać postawy zarządzającego audytem wewnętrznym oraz wobec zarządzającego audytem wewnętrznym.

W artykule dokonano charakterystyki zarządzającego audytem wewnętrznym przez pryzmat jego roli i zadań wynikających z pełnionej funkcji, kompetencji oraz wskazano na jego wyjątkowe znaczenie i położenie w kontekście całej organizacji. Uznaje się, że zarządzający audytem wewnętrznym to kluczowa postać dla skuteczności audytu wewnętrznego, skupiająca w sobie cechy z zawodu elitarego – wykonywanego przez ludzi „wyjątkowych” i o „wyjątkowych” kompetencjach. Kluczowe umiejętności dla ZAW zawierają umiejętności techniczne, biznesowe, komunikacyjne i z zakresu zarządzania ludźmi [The Institute of Internal Auditors 2010, s. 1]. Poniższy artykuł ma charakter teoretyczny. Przesłanką do jego napisania były doświadczenia zdobyte w bezpośrednich kontaktach z zarządzającymi audytem wewnętrznym.

Bibliografia

Bujak A. (2017), *Czynniki kształtujące koszty funkcjonowania audytu wewnętrznego*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 3, ss. 131–139.

Chartered Institute Of Internal Auditors (2018), *Managing internal audit* [online] <https://www.ii.org.uk/resources/managing-internal-audit/>, dostęp: 1.10.2018.

Dziennik badacza, rozmowy z zarządzającymi audytem wewnętrznym.

Gołębiowski G. (2010), *Outsourcing audytu wewnętrznego*, „Współczesna Ekonomia”, nr 2, ss. 175–183.

Hoos F., Kochetova-Kozloski N., d'Arcy A.C. (2015), *The Importance of the Chief Audit Executive's Communication: Experimental Evidence on Internal Auditors' Judgments in a Two Masters Setting*, „International Journal of Auditing”, nr 3, ss. 166–181.

McDonald P. (2014), *The Pursuit of Business Acumen*, „Internal Auditor” nr 71(6), ss. 36–41.

Milewska-Zawada A. (2016), *Audyty wewnętrzne szansą na sukces przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne”, ss. 247–258.

Nabulsi H. (2018), *Making a Difference through Internal Audit Leadership and Enterprise Risk Management*, „IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)”, nr 9(2), ss. 52–60.

Pickett S. (2000), *Developing internal audit competencies*, „Managerial Auditing Journal”, nr 15(6), ss. 265–278 [online] <https://doi.org/10.1108/02686900010344179>, dostęp: 11.10.2018.

Romaniuk P. (2015), *Umiejętne zarządzanie audytem wewnętrznym w różnych obszarach gospodarki*, „Studia Prawnoustrojowe”, nr 28, ss. 367–377.

Szymańska H. (2013), *Organizacja działu audytu wewnętrznego* [w:] T. Kiziukiewicz (red.), *Audyty wewnętrzne w strukturze kontroli zarządczej*, Difin, Warszawa, ss. 287–324.

Materiały IIA

Carmichael A. (2014), *The Chief Audit Executive: Understanding the Role and Professional Obligations of a CAE*, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, ss. 1–18 [online], <https://na.theiia.org/about-us/Public%20Documents/The%20Chief%20Audit%20Executive-Understanding%20the%20Role%20and%20Professional%20Obligations%20of%20a%20ZAW.pdf>, dostęp: 11.10.2018.

Chambers R.F., *Attributes of a Highly Successful Chief Audit Executive*, The Institute of Internal Auditors, ss. 1–20 [online], http://www.dallasiaa.org/PDF/030311_Lunch.pdf, dostęp: 10.10.2018.

Iyer V. (2016), *CAE Career Paths. Characteristics and Competencies of Today's Internal Audit Leaders*, CBOK, The Institute of Internal Auditors Great Boston Chapter, The IIA Research Foundation, ss. 1–20 [online], <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Downloads/IIARF%20CBOK%20ZAW%20Career%20Path%20March%202016.pdf>, dostęp: 2.10.2018.

Jacka M. (2016), *Leadership and Internal Audit* [online], <https://iaonline.theiia.org/blogs/jacka/2016/Pages/Leadership-and-Internal-Audit.aspx>, dostęp: 1.10.2018.

Mouri N., Anderson D.J. (2017), *Stakeholders' Advice to the Chief Audit Executive*, Protiviti, The Internal Audit Foundation, ss. 1–12 [online], <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/Foundation%20CBOK%20Stakeholders%20Advice%20to%20CAE%20March%202017.pdf>, dostęp: 1.10.2018.

Prawitt D.F. (2003), *Chapter 6. Managing the internal audit function*, *The Institute of Internal Auditors Research Foundation*, ss. 171–229 [online], <https://na.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/Chapter%206%20Managing%20the%20Internal%20Audit%20Function.pdf>, dostęp: 1.10.2018.

The Institute of Internal Auditors (2010), *Chief audit executives – appointment, performance evaluation, and termination*, Practice Guide, ss. 1–9 [online], https://www.iaa.nl/SiteFiles/IIA_leden/Praktijkgidsen/2010-06-15_10266_PROF-CAE-Appt,Eav,Term-FNL-LoCX%5b1%5d.pdf, dostęp: 1.10.2018.

The Institute of Internal Auditors (2014), *Continually Evolving to Achieve Stakeholder Expectations. The Pulse of the Profession, North American Report, March 2014*, Altamonte Springs, Floryda, ss. 1–24 [online], <https://dl.theiia.org/AECPublic/2014-NA-Pulse-of-the-Profession-Report-Continually-Evolving-to-Achieve-Stakeholder-Expectations.pdf>, dostęp: 11.10.2018.

Strony WWW

Amato N. (2018), *The risks, and potential rewards, of rotating chief audit executives*, „Journal of Accountancy”, Vol. 225(1) [online], <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2018/jan/chief-audit-executive-rotation.html>, dostęp: 4.10.2018.

<https://na.theiia.org/qial/Pages/Qualification-in-Internal-Audit-Leadership.aspx>, dostęp: 11.10.2018.

KPMG (2017), *The New Head of Internal Audit, First 100 days as newly appointed Chief Audit Executive (CAE)*, ss. 1–20, [online], <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ch/pdf/new-head-of-internal-audit-en.pdf>, dostęp: 4.10.2018.

Międzynarodowe Standardy Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego (2016), The Institute of Internal Auditors, tłumaczenie polskie.

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Klasyfikacja zawodów i specjalności* [online], <http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow>, dostęp: 1.10.2018.

PwC (2016), *Increase Internal Audit's Value by Focusing on Leadership* [online], <https://www.pwc.com/us/en/press-releases/2016/pwc-state-of-the-internal-audit-profession-study-press-release.html>, dostęp: 5.10.2018.

What Makes a Great Internal Audit Leader? [online], <https://www.youtube.com/watch?v=hqtRT30AYFY>, The Institute of Internal Auditors, dostęp: 23.09.2018.



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE,
JEDNOLITE MAGISTERSKIE)

SPOŁECZNE I HUMANISTYCZNE

- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Europeistyka
- Filologia angielska
- Japonistyka
- Pedagogika
- Pedagogika specjalna
- Pedagogika resocjalizacyjna
- Psychologia
- Socjologia
- Socjokryminologia
- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja

EKONOMICZNE

- Finanse i rachunkowość
- Logistyka
- Zarządzanie
- Ekonomia

ARTYSTYCZNE

- Film i sztuki audiowizualne
- Grafika

MEDYCZNE

- Fizjoterapia
- Kosmetologia
- Zdrowie publiczne

PRAWNE

- Prawo
- Administracja

TECHNICZNE

- Architektura i urbanistyka
- Geodezja i kartografia
- Informatyka

Studia podyplomowe

www.podyplomowe.san.edu.pl

PAO: Studia przez internet

www.pao.pl

Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie
- Językoznawstwo

www.san.edu.pl



Studia w języku angielskim:

* Bachelor & Master

- International Business Management
- International Business Communication
- International Tourism and Hospital Management
- IT Management

* American Master from Clark University

- Master of Science in Professional Communication
- Master of Public Administration
- Master of Science in Information Technology

* MBA@SAN z dyplomem Master Clark University Ma

www.clarkuniversity.eu